



**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) APJ JEMBER**

SKRIPSI

Oleh:

Shabrina Aldilia Anandiba

NIM 140810301120

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) APJ
JEMBER**

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi S1 Akuntansi dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh:

Shabrina Aldilia Anandiba
NIM 140810301120

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

Alhamdulillah puji syukur atas kehadiran Allah SWT berkat rahmat dan hidayah-Nya dan dengan segala karunia kesehatan dan kelancaran dari-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada saya sehingga penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan lancar, tanpa ada halangan sesuatu apapun;
2. Bapak Bambang Sudarwoko dan Ibu Turyandini selaku orang tua saya yang telah memberi kasih, melimpahkan doa, dukungan serta upaya mereka baik materil dan non materil yang menjadi motivasi utama yang tak terhingga dalam penyelesaian skripsi ini;
3. Adikku tercinta M. Lintang Maulana yang memberikan semangat dan do'a serta dukungan yang tiada henti;
4. Guru-guru dari taman kanak-kanak hingga tingkat perguruan tinggi yang telah memberikan segala ilmu;
5. Almamater tercinta Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
6. Semua sahabat seperjuangan atas kebersamaan dan harapan yang tercipta serta dukungannya selama ini;
7. Seluruh terman jurusan akuntansi angkatan 2014 yang telah memotivasi dan membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

MOTTO

Qs. Al-Ankabut: 6, Allah berfirman :

لِنَفْسِهِ يُجَاهِدُ فَإِنَّمَا جَاهِدَ وَمَنْ

Artinya, "*Barang siapa yang bersungguh sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut untuk kebaikan dirinya sendiri*"



PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Shabrina Aldilia Anandiba

NIM : 140810301120

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) APJ JEMBER” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang telah disebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika pernyataan ini tidak benar.

Jember, 16 Juli 2018
Yang menyatakan,

Shabrina Aldilia Anandiba
NIM. 140810301120

SKRIPSI

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) APJ
JEMBER**

Oleh:

Shabrina Aldilia Anandiba

NIM. 140810301120

Pembimbing:

Dosen Pembimbing I : Drs. Sudarno, M.Si, Ak.

Dosen Pembimbing II : Dra. Ririn Irmadariyani, M.Si, Ak.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban
Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero)
APJ Jember

Nama Mahasiswa : Shabrina Aldilia Anandiba

NIM : 140810301120

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 21 Mei 2018

Yang Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Drs. Sudarno, M.Si, Ak.
NIP. 19601225 198902 1001

Dra. Ririn Irmadariyani, M.Si, Ak.
NIP. 19670102 199203 2002

Mengetahui,
Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Agung Budi Sulistyono, M.Si, Ak, CA.
NIP 19780927 200112 1002

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi berjudul:

**PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) APJ JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Shabrina Aldilia Anandiba

NIM : 140810301120

Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

16 Juli 2018

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Dr.Yosefa Sayekti, M.Com, Ak. (.....)
NIP. 19640809 199003 2001

Sekretaris : Dr.Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si, Ak. (.....)
NIP. 19780927 200112 1002

Anggota : Aisa Tri Agustini, S.E., M.Sc. (.....)
NIP. 19880803 201404 2002

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

4x6

Dr. Muhammad Miqdad, S. E., M. M., Ak., CA.
NIP. 19710727 199512 1001

RINGKASAN

PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PLN (PERSERO) APJ JEMBER; Shabrina Aldilia Anandiba; 140810301120; 60 halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sebuah perusahaan diciptakan dengan visi dan misi yang baik yaitu menuju satu tujuan tertentu. Tujuan itu adalah untuk memperoleh laba yang maksimum, meningkatkan kepuasan konsumen, dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah perusahaan memerlukan sesuatu pedoman yang berupa struktur organisasi. Seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan semakin lama akan semakin berkembang, sehingga pimpinan perusahaan tidak mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Maka, pimpinan harus mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada tingkat dibawahnya yang nantinya para manajemen tingkat bawah akan melaporkan atas aktivitas-aktivitas mereka kepada pimpinan di atasnya supaya permasalahan-permasalahan dalam perusahaan dapat ditangani dengan cepat dan tepat (Prima, 2014). Para pemberi wewenang dan para penerima wewenang secara keseluruhan telah tercermin dalam struktur organisasi, sehingga dapat diketahui pihak mana yang bertanggungjawab dan pihak mana yang memberi tanggungjawab. Sistem yang digunakan untuk pendelegasian wewenang dan tanggungjawab adalah akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Oktaviani (2012) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang sangat efisien dalam mengatasi seluruh permasalahan kinerja para manajer karena perusahaan perlu memperhatikan kemampuan para manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Penelitian ini menggunakan objek PT. PLN (Persero) APJ Jember yang telah mencakup 9 Rayon di Kabupaten Jember dan Kabupaten Lumajang

diantaranya adalah Rayon Jember Kota, Rayon Rambipuji, Rayon Tanggul, Rayon Ambulu, Rayon Kalisat, Rayon Kencong, Rayon Lumajang, Rayon Klakah, dan Rayon Tempeh. Objek dalam penelitian ini menggunakan PT. PLN (Persero) karena listrik merupakan infrastruktur yang penting bagi kualitas hidup manusia juga sebagai penunjang berbagai kegiatan perekonomian.

PT. PLN (Persero) juga mempunyai tingkat operasional perusahaan yang besar dan terdapatnya beberapa permasalahan-permasalahan di PT. PLN (Persero) APJ Jember yang mana PT. PLN (Persero) APJ Jember merupakan PLN Area yang memiliki kinerja kurang memuaskan dibanding PLN Area lainnya di Jawa Timur jika ditinjau dari Nilai Kinerja Organisasi perusahaan. Beberapa indikator yang dapat mempengaruhi kinerja manajer yang masih kurang mampu dalam meningkatkan kepuasan pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Jember adalah tidak tercapainya penambahan jumlah pelanggan. Masih tingginya angka SAIDI (*System Average Interruption Duration Index*) atau berapa lama pemadaman listrik dan SAIFI (*System Average Interruption Frequency Index*) atau berapa kali terjadi pemadaman listrik di daerah Jember dan Lumajang. Susut distribusi yang melebihi jumlah target. Banyaknya perumahan, dusun, dan desa yang belum teraliri aliran listrik selama 1 tahun padahal calon pelanggan telah membayar biaya pemasangan listrik. Masih tingginya angka tingkat ketidakpuasan pelanggan terhadap kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember seperti pada tahun 2017 adalah sebanyak 57% dari 39 pelanggan yang dijadikan sampel penelitian oleh pihak PT. PLN (Persero) APJ Jember (Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Jember, April 2018).

Penelitian dimulai dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh manajer yang bekerja di PT. PLN (Persero) APJ Jember yang telah mencakup 9 Rayon hal ini terdiri dari manajer tingkat atas, manajer tingkat menengah dan manajer tingkat bawah. Berdasarkan data yang diperoleh terdapat 50 responden. Dari 50 responden, diperoleh 43 responden yang dijadikan sampel penelitian, namun hanya 37 responden yang layak dan dapat diolah. Pemilihan sampel penelitian menggunakan metode *purposive sampling*, dimana untuk memilih sampel penelitian digunakan kriteria-kriteria tertentu. Setelah menerima data kuesioner

yang telah diisi oleh responden, maka diuji kuesioner melalui uji validitas dan reliabilitas yang kemudian dilakukan analisis statistik deskriptif melalui nilai maximum, minimum, rata-rata, dan standar deviasi. Metode analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier sederhana dan analisis deskriptif statistik untuk memberikan penjelasan dalam penelitian lanjutan dan memberikan hasil yang lebih baik terhadap analisis regresi. Sebelum dilakukan analisis regresi linier sederhana, dilakukan uji asumsi klasik. Dalam uji asumsi klasik hanya menggunakan uji normalitas data yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak normal.

Model dalam penelitian terbebas dari masalah asumsi klasik atau bisa dikatakan nilai residual terdistribusi secara normal atau lolos uji normalitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

SUMMARY

The Effect Of Responsibility Accounting To Managerial Performance in PT. PLN (Persero) APJ Jember; Shabrina Aldilia Anandiba; 140810301120; 60 pages; Accounting Department, the Faculty of Economics and Business, University of Jember.

A company is created with a vision and a good mission that is toward a particular destination. The goal is to obtain maximum profit, increase customer satisfaction, and maintain the survival of the company. To achieve that goal, a company needs something of a guideline in the form of an organizational structure. As time passes, the company will grow longer, so the company's leadership is not able to monitor all the activities of the company as a whole. Therefore, the leadership must delegate authority and responsibility to the lower level, which the lower level management will report on their activities to the top management so that the problems with in the company can be handled quickly and appropriately (Prima, 2014). The authorizers and the beneficiaries as a whole have been reflected in the organizational structure, in order to know which party is responsible and which party gives the responsibility. The system used for delegation of authority and responsibility is accountability. According to Oktaviani (2012) states that accounting responsibility is a very efficient system in addressing all performance issues of managers because companies need to pay attention to the ability of managers in implementing management functions such as planning, organizing, directing, and controlling.

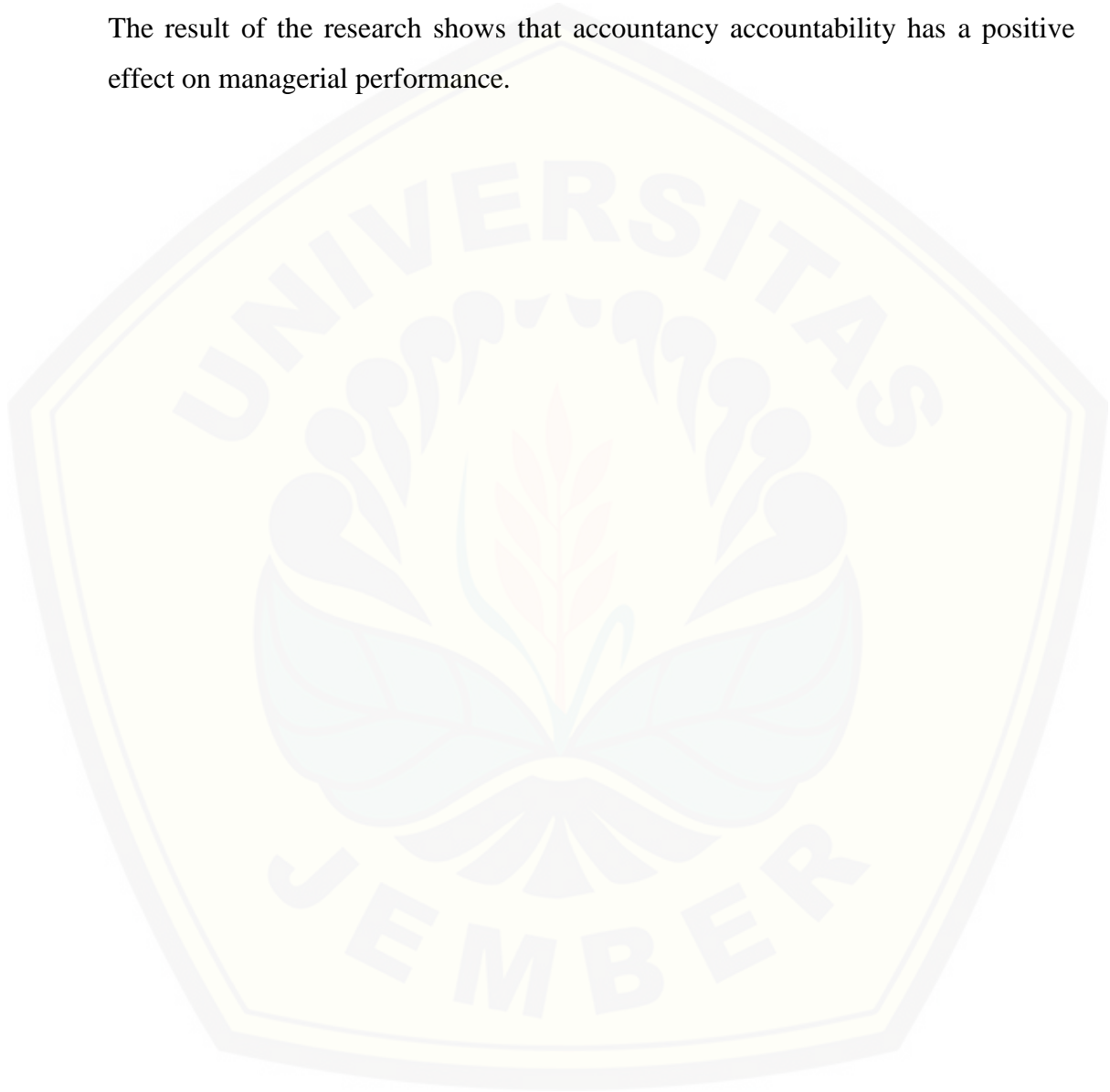
This research uses PT. PLN (Persero) APJ Jember which has covers 9 Rayon in Jember and Lumajang districts including Rayon Jember City, Rayon Rambipuji, Rayon Tanggul, Rayon Ambulu, Rayon Kalisat, Rayon Kencong, Rayon Lumajang, Rayon Klakah and Rayon Tempeh. Objects in this study using PT. PLN (Persero) because electricity is an important infrastructure for the quality of human life as well as supporting various economic activities.

PT. PLN (Persero) also has a large operational level of the company and there are several problems in PT. PLN (Persero) APJ Jember which is PT. PLN (Persero) APJ Jember is a PLN Area that has less satisfactory performance compared to other PLN Area in East Java if supported from Value of Organization Organization Performance. Some indicators that can affect the performance of managers who are still less able to improve customer satisfaction PT. PLN (Persero) APJ Jember is not reaching additional customers. The high number of SAIDI (System Average Interruption Duration Index) or how long the power outage and SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) or the number of times a power outage occurred in Jember and Lumajang areas. Distribution losses that exceed the target number. The number of houses, hamlets and villages that have not been powered by electricity for 1 year when prospective customers have paid the cost of electrical installation. The high rate of customer dissatisfaction with the performance of PT. PLN (Persero) APJ Jember as in the year 2017 is as much as 57% of 39 customers who sampled the research by the PT. PLN (Persero) APJ Jember (Source: PT PLN (Persero) APJ Jember, April 2018).

Research begins by distributing questionnaires to all managers working at PT. PLN (Persero) APJ Jember which has covers 9 Rayon this consists of top managers, middle managers and lower level managers. Based on the data obtained there are 50 respondents. From 50 respondents, 43 respondents were selected as research samples, but only 37 respondents were eligible and can be processed. Selection of sample research using purposive sampling method, where to select the sample research used certain criteria. After receiving the questionnaires that have been filled by the respondents, then tested the questionnaire through the validity and reliability test which then conducted descriptive statistical analysis through the maximum, minimum, average, and standard deviation. The method of analysis used is simple linear regression analysis and statistical descriptive analysis to give explanation in further research and give better result to regression analysis. Before a simple linear regression analysis, a classical assumption test is performed. In the classical assumption test only use the data normality test which

aims to test whether in the regression model, the intruder or residual variable has a normal or abnormal distribution.

The model in the study is free of classical assumption problems or it can be said that the residual values are normally distributed or pass the normality test. The result of the research shows that accountancy accountability has a positive effect on managerial performance.



PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT. atas segala rahmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. PLN (Persero) APJ Jember”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Drs. Moh. Hasan, M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Jember;
2. Dr. Muhammad Miqdad, S. E., M. M., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr. Yosefa Sayekti, M. Com., Ak., CA. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Dr. Agung Budi Sulistiyo, SE., M.Si., Ak., CA. selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
5. Bapak Sudarno, SE., M.Si, Ak., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah bersedia meluangkan waktu, pikiran, perhatian dalam membimbing penulis dan juga memberikan nasehat, semangat, dan do'a sebagai bekal menuju masa depan;
6. Ibu Ririn Irmadariyani, S.E., M.Si, Ak. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, arahan dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini;
7. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta Staf Karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember serta Ruang Baca FEB dan Perpustakaan Pusat;
8. Bapak Supriyadi selaku Manajer Jember Kota, Bapak Eko Sumeda selaku Rayon Kalisat, Bapak Warnoto selaku Manajer Ambulu, Bapak Samsul Arifin selaku Manajer Tanggul, Bapak Heru Wahyudi selaku Manajer Kencong, Bapak Erwin Santoso selaku Manajer Rambipuji, Bapak Agus

Pujianto selaku Manajer Lumajang, Bapak Alanfi selaku manajer Klakah, dan Bapak Didit selaku Manajer Tempeh;

9. Bapak Erdian Egusfi selaku Manajer PLN APJ Jember dan seluruh pihak di PLN APJ Jember yang bersedia meluangkan waktunya dalam membimbing saya di Bagian Pelayanan dan Administrasi untuk menyelesaikan penelitian saya ini.
 11. Sahabat terbaik aku selama kuliah, Ayu Puspita Sari dan Intan Fajar Puteri yang telah memberikan dukungan, semangat, kebersamaan, dan kekeluargaan;
 12. Teman serperjuangan mahasiswa Akuntansi FEB UNEJ angkatan 2014;
 13. Gibrannudin Effendi Al Rasyid yang telah membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini sampai akhir.
 13. Teman KKN 92, Asrul Affani R.A, Devi Lavitasari, Eka Zahria Siska, Fahmi Maulana, Gafinda Andri Aswari, Laurensia Jeany, Much. Verizal S.W, Randhu Brilliant A.F, Siti Nurhalimah;
 14. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.
- Penulis juga menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat.

Jember, 16 Juli 2018

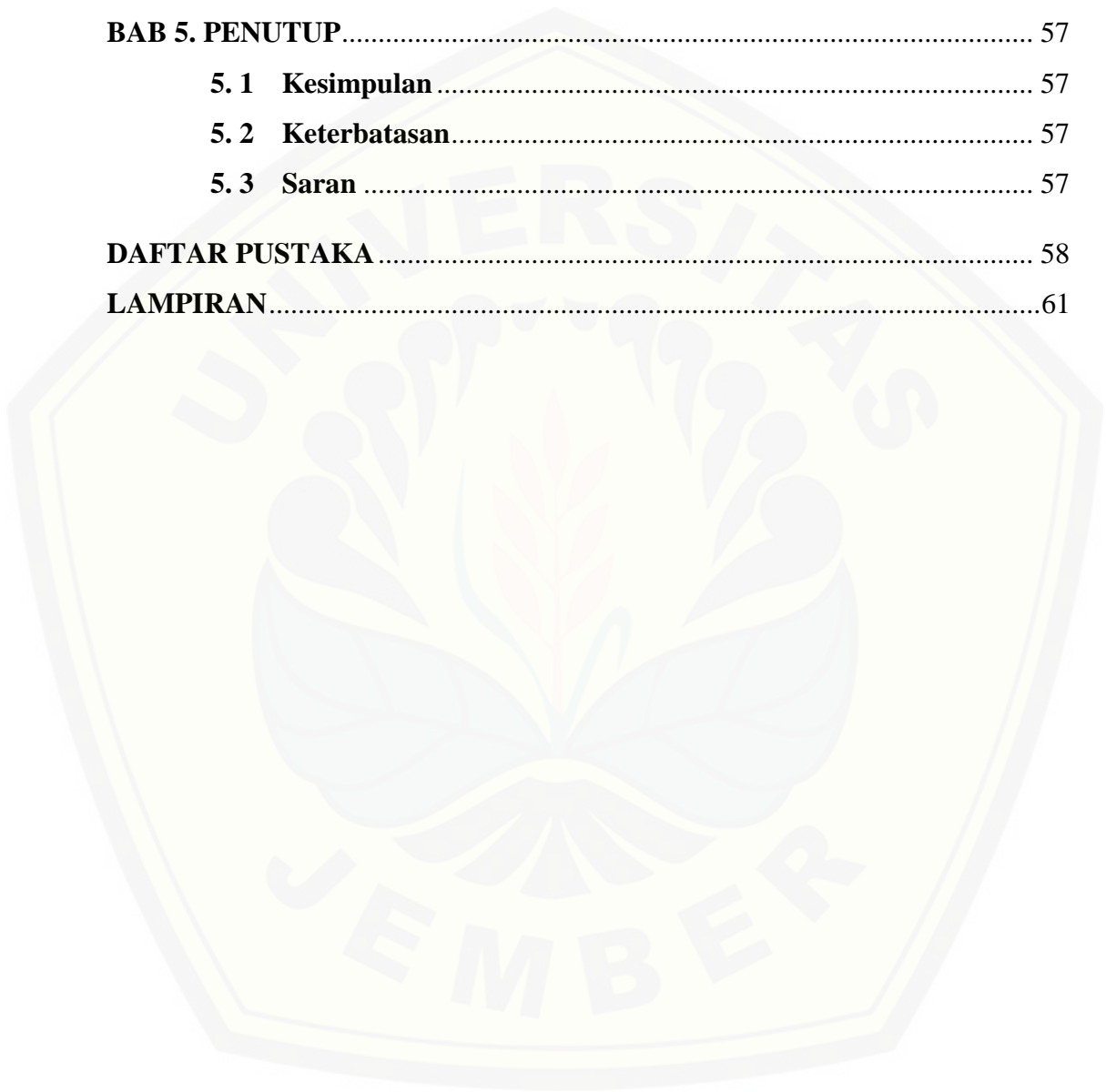
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSETUJUAN	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN/SUMMARY	viii
PRAKATA	xiv
DAFTAR ISI	xvi
DAFTAR TABEL	xviiiix
DAFTAR GAMBAR	xixi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Teori Agensi	11
2.2 Akuntansi Pertanggungjawaban	13
2.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	13
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	13
2.2.3 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	14
2.2.4 Hubungan Pusat Pertanggungjawaban dengan Struktur Organisasi.....	16
2.2.5 Kriteria Akuntansi Pertanggungjawaban.....	17
2.2 Kinerja Manajerial	18
2.3 Penelitian Terdahulu	20
2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian	243

2.5 Perumusan Hipotesis	24
BAB 3. METODE PENELITIAN	26
3.1 Jenis Penelitian	26
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	
3.2.1 Populasi	26
3.2.2 Sampel	26
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	26
3.3.1 Akuntansi Pertanggungjawaban (Variabel Independen)	26
3.3.2 Kinerja Manajerial (Variabel Dependen)	27
3.4 Jenis dan Sumber Data	28
3.5 Teknik dan Alat Perolehan Data	28
3.6 Analisis Data	28
3.6.1 Metode Statistik Deskriptif.....	28
3.6.2 Uji Kualitas Data	29
3.6.3 Uji Asumsi Klasik	29
3.6.4 Uji Hipotesis.....	30
3.7 Kerangka Pemecahan Masalah	32
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Gambaran Perusahaan	33
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	33
4.1.2 Profil PT. PLN (Persero) APJ Jember.....	34
4.1.3 Struktur Organisasi.....	37
4.1.4 Maksud dan Tujuan Perseroan	41
4.1.5 Kegiatan Usaha Perusahaan	41
4.1.6 Visi	42
4.1.7 Misi.....	42
4.1.8 Moto	42
4.1.9 Logo.....	42
4.2 Gambaran Umum Responden	44
4.3 Analisis Data	46
4.3.1 Statistik Deskriptif.....	46

4.3.2 Uji Kualitas Data.....	49
4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	52
4.3.4 Uji Hipotesis.....	52
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	54
BAB 5. PENUTUP.....	57
5.1 Kesimpulan.....	57
5.2 Keterbatasan.....	57
5.3 Saran.....	57
DAFTAR PUSTAKA.....	58
LAMPIRAN.....	61

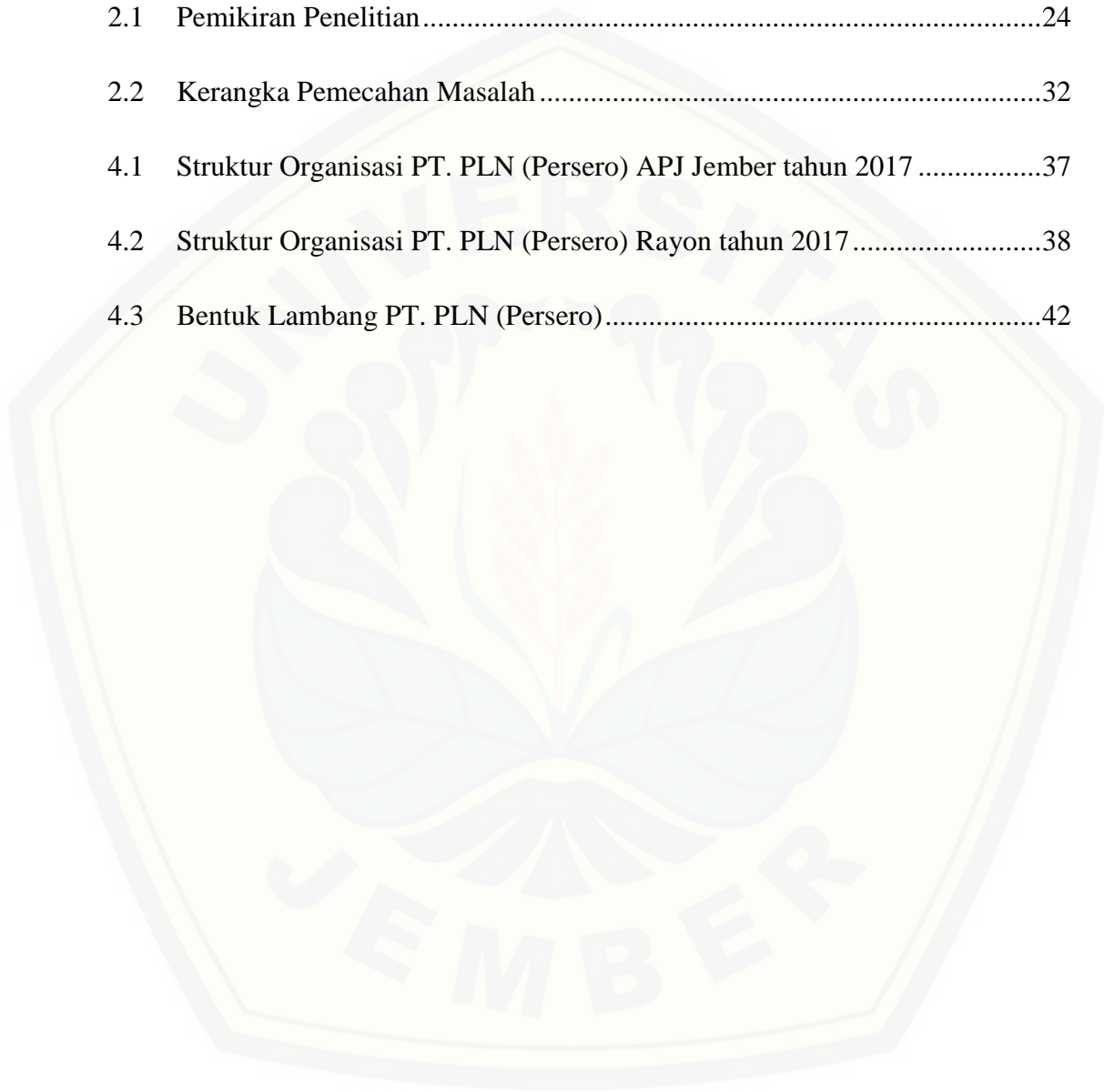


DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Kinerja PLN Distribusi Jawa Timur tahun 2017	4
1.2 Nilai Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember tahun 2015-2017.....	6
1.3 Target Penambahan Jumlah Pelanggan Baru Tahun 2015-2017.....	6
2.1 Penelitian Terdahulu	22
4.1 Rayon PT. PLN (Persero) APJ Jember.....	34
4.2 Penggolongan Manajer.....	35
4.3 Populasi Penelitian.....	44
4.4 Sampel Penelitian	44
4.5 Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	46
4.6 Hasil Analisis Statistik Deskriptif	47
4.7 Hasil Uji Validitas Akuntansi Pertanggungjawaban	49
4.8 Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial	50
4.9 Hasil Uji Reliabilitas Akuntansi Pertanggungjawaban.....	51
4.10 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial	51
4.11 Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	52
4.12 Hasil Analisis Regresi Sederhana	53
4.13 Hasil Uji Koefisien Determinan	54

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Pemikiran Penelitian.....	24
2.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	32
4.1 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) APJ Jember tahun 2017.....	37
4.2 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Rayon tahun 2017.....	38
4.3 Bentuk Lambang PT. PLN (Persero).....	42



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Pengajuan Surat Ijin Penelitian.....	61
Lampiran 2. Surat dari Perusahaan	62
Lampiran 3. Kuesioner.....	63
Lampiran 4. Hasil Jawaban Responden	71
Lampiran 5. Hasil Analisis Statistik Deskriptif	76
Lampiran 6. Hasil Uji Validitas Akuntansi Pertanggungjawaban	77
Lampiran 7. Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial.....	81
Lampiran 8. Hasil Uji Reliabilitas Akuntansi Pertanggungjawaban	83
Lampiran 9. Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial	86
Lampiran 10. Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	88
Lampiran 11. Hasil Analisis Regresi Sederhana.....	89
Lampiran 12. Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) APJ Jember Tahun 2012....	90
Lampiran 13. Nilai Kinerja Organisasi Masing-masing Rayon.....	91
Lampiran 14. Nilai Kinerja Organisasi (NKO) tahun 2015-2017.....	93
Lampiran 15. Daftar Bayar Pasang Belum Nyala.....	99

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah perusahaan diciptakan dengan visi dan misi yang baik yaitu menuju satu tujuan tertentu. Tujuan itu adalah untuk memperoleh laba yang maksimum, meningkatkan kepuasan konsumen, dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah perusahaan memerlukan sesuatu pedoman yang berupa struktur organisasi.

Pimpinan perusahaan dapat memantau semua tindakan yang dilakukan dalam perusahaan baik semua aktivitas di dalamnya ataupun masalah yang sedang dihadapi perusahaan. Akan tetapi, seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan semakin lama akan semakin berkembang, sehingga pimpinan perusahaan tidak mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Maka, pimpinan harus mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan di bawahnya (para pelaksana) dalam pengambilan keputusan sehingga masalah yang ada dapat ditangani lebih baik dan cermat (Anwar, 2013).

Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan-perusahaan karena nantinya perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, sehingga nantinya akan mengetahui unit mana yang terdapat penyimpangan-penyimpangan dalam perusahaan. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat yang dipimpinnya dan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan di atasnya. Menurut Oktaviani (2012) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang sangat efisien dalam mengatasi seluruh permasalahan kinerja para manajer karena perusahaan perlu memperhatikan kemampuan para manajer dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Akuntansi pertanggungjawaban menurut LM Samryn (2001:258) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sedangkan menurut Mulyadi (2001:176) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggungjawab. Tugas dan wewenang ini dimana manajemen tingkat atas melakukan pendelegasian wewenang kepada manajemen tingkat bawah, sedangkan untuk tanggungjawab dimana manajemen tingkat bawah melaporkan tanggungjawabnya kepada manajemen tingkat atas.

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Horngren dan Datar (2005:233) adalah untuk memastikan bahwa individu-individu pada dalam perusahaan dapat memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh, serta manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban menurut (Hansen dan Mowen, 2005:118) adalah untuk penyusunan anggaran, sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, dan sebagai pemotivasi manajer. Selain itu, jenis-jenis pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi 4 jenis, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi (Hansen dan Mowen 2005:116). Variabel akuntansi pertanggungjawaban diukur dengan kriteria: struktur organisasi, penyusunan anggaran, penggolongan biaya, kode rekening, dan sistem pelaporan (Mulyadi, 2001:381), sedangkan variabel kinerja manajerial diukur dengan kriteria: perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan (Indriantoro dan Supomo 1998 dalam Prima, 2014).

Inkonsistensi penelitian sebelumnya mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan oleh: Sari (2013) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial yang menyatakan bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial. Prima (2014) meneliti tentang Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja

Manajerial yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Mansur (2014) meneliti tentang Penerapan Desentralisasi dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial yang menyimpulkan bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Andriana dan Balqis (2015) meneliti tentang Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Maimunah (2015) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial yang menyatakan bahwa variabel akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Lubis dan Suzan (2016) meneliti tentang Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Objek dalam penelitian ini menggunakan PT. PLN (Persero) karena listrik merupakan infrastruktur yang penting bagi kualitas hidup manusia dan juga sebagai penunjang berbagai kegiatan perekonomian. PT. PLN (Persero) yang berorientasi sebagai BUMN mempunyai tingkat operasi perusahaan yang besar yang ditunjang dari sisi struktur organisasi dan sisi kinerja, maka manajemen dari tingkat atas hingga tingkat bawah harus saling bekerja sama mengenai tanggungjawab masing-masing individu untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, sehingga akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang harus diterapkan dengan baik. PT. PLN (Persero) APJ Jember yang mempunyai struktur organisasi lebih kompleks di tahun 2017 dibandingkan pada tahun 2012 (struktur organisasi tahun 2012 dapat dilihat pada lampiran 12). Dengan adanya kegiatan operasional yang lebih kompleks, maka akuntansi pertanggungjawaban sangat dibutuhkan oleh manajer untuk membantu kegiatan perusahaan, karena akuntansi pertanggungjawaban sebagai pendelegasian wewenang dan penilaian para manajer, sehingga akuntansi pertanggungjawaban merupakan

sistem yang penting untuk diterapkan dengan baik. Banyaknya masyarakat yang sangat membutuhkan fasilitas listrik negara, PT. PLN (Persero) APJ Jember masih mempunyai beberapa permasalahan. PT. PLN (Persero) APJ Jember merupakan salah satu PLN Area yang kinerjanya masih dianggap kurang maksimal jika dibandingkan dengan PLN Area lainnya di Jawa Timur, hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1:

Tabel 1.1 Kinerja PLN Distribusi Jawa Timur tahun 2017

No.	Kode Area	Nama Area	NKO
1.	STB	Situbondo	99.99
2.	KDR	Kediri	97.47
3.	APD	Area Pengatur Distribusi	97.20
4.	GRK	Gresik	97.16
5.	SBB	Surabaya Barat	97.16
6.	PNG	Ponorogo	97.04
7.	MDN	Madiun	96.42
8.	SDA	Sidoarjo	96.20
9.	MLG	Malang	95.18
10.	MJK	Mojokerto	94.70
11.	BGR	Bojonegoro	94.36
12.	PSR	Pasuruan	94.22
13.	BWG	Banyuwangi	91.63
14.	SBU	Surabaya Utara	90.22
15.	SBS	Surabaya Selatan	88.20
16.	JBR	Jember	87.13
17.	PKS	Pamekasan	83.69

Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Jember, April 2018.

Menurut data diatas, kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember menunjukkan peringkat 16 dari 17 PLN Area Jawa Timur. Dapat dikatakan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember yang dipimpin oleh manajer Area masih tergolong rendah.

Peringkat pada PLN Distribusi Jawa Timur ini dipengaruhi atas adanya Nilai Kinerja Organisasi (NKO) pada masing-masing Area. PT. PLN (Persero) APJ Jember mengukur kinerja perusahaan dengan beberapa perspektif. Pada tahun 2015 dan 2016 terdapat 6 perspektif diantaranya adalah Perspektif Pelanggan, Perspektif Efektivitas Produk dan Proses, Perspektif SDM, Perspektif Keuangan dan Pasar, Perspektif Kepemimpinan, serta *Leading Indicator*. Pada tahun 2017 hanya menjadi 5 perspektif yaitu Perspektif Pelanggan, Perspektif Efektivitas Produk dan Proses, Perspektif SDM, Perspektif Keuangan dan Pasar, dan Perspektif Kepemimpinan karena *Leading Indicator* ini sudah dihapuskan di tahun 2017 yang mana hal ini sudah diputuskan oleh pihak PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur yang ada di Surabaya. Masing-masing perspektif ini mempunyai beberapa indikator yang menjadi acuan perusahaan dalam memperoleh target. Dari indikator ini nantinya dapat diketahui sejauh mana PT. PLN (Persero) APJ Jember telah melaksanakan tugas yang telah ditetapkan oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur (Lampiran 14).

PT. PLN (Persero) APJ Jember ini mencakup 9 Rayon di Kabupaten Jember dan Kabupaten Lumajang yang terdiri dari Rayon Jember Kota, Rayon Rambipuji, Rayon Tanggul, Rayon Ambulu, Rayon Kalisat, Rayon Kencong, Rayon Lumajang, Rayon Klakah, dan Rayon Tempeh. Sehingga, dapat diketahui bahwa masing-masing Rayon memiliki Nilai Kinerja Organisasi (NKO) seperti yang tercantum pada lampiran 13. Hasil yang telah diperoleh nantinya akan diketahui nilai akhir kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember selama satu tahun (Lampiran 13). Setelah semua data dari masing-masing Rayon terkumpul di PT. PLN (Persero) APJ Jember, maka dapat diketahui Nilai Kinerja Organisasi PT. PLN (Persero) APJ Jember selama tiga tahun terakhir, yaitu:

Tabel 1.2 Nilai Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember tahun 2015-2017

No.	Tahun	Nilai	Keterangan
1.	2015	92.47	K1
2.	2016	90.33	K1
3.	2017	87.14	K2

Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Jember, April 2018.

Dari nilai kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember selama 3 tahun terakhir semakin lama semakin menurun. Pada tahun 2015 dan tahun 2016 menunjukkan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember yang mempunyai keterangan K1 atau kinerja bagus, akan tetapi pada tahun 2017 kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember menurun menjadi keterangan K2 atau kinerja sedang. Hal ini dikarenakan masih ada beberapa indikator yang belum bisa dicapai oleh pihak PT. PLN (Persero) APJ, sehingga terdapat beberapa pelanggan yang masih belum puas terhadap kinerja perusahaan.

Dari data PT. PLN (Persero) APJ Jember dapat diketahui hal-hal apa saja yang menyebabkan PT. PLN (Persero) APJ Jember mendapatkan hasil kinerja yang kurang maksimal. Indikator pertama yaitu Target Penambah Jumlah Pelanggan Baru. Seperti yang dilihat pada tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3 Target Penambahan Jumlah Pelanggan Baru Tahun 2015-2017

No.	Tahun	Target Pelanggan	Realisasi Pelanggan	Presentase (%)
1.	2015	52.812	39.377	74,56 %
2.	2016	41.909	32.646	77,89 %
3.	2017	34.948	37.888	108,41 %

Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Jember, April 2018.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa PT. PLN (Persero) APJ Jember tahun 2015 dan tahun 2016 dipengaruhi oleh rendahnya kemampuan PT. PLN (Persero)

APJ Jember dalam penambahan jumlah pelanggan baru. Pada tahun 2017 PT. PLN (Persero) APJ Jember mengurangi target pelanggan dibanding pada tahun 2015 dan tahun 2016, sehingga PT. PLN (Persero) APJ Jember telah mencapai target yaitu sebanyak 37.888 pelanggan dimana hal ini sudah melebihi target yang telah ditetapkan, akan tetapi realisasi penambahan jumlah pelanggan baru pada tahun 2017 masih tidak banyak dibanding pada tahun 2015.

Indikator kedua yaitu dalam pengelolaan SAIDI (*System Average Interruption Duration Index*) atau berapa lama pemadaman listrik dan SAIFI (*System Average Interruption Frequency Index*) atau berapa kali terjadi pemadaman listrik. Menurut data dari PT. PLN (Persero) APJ Jember (April, 2018) SAIDI pada tahun 2015 sebanyak 107,57 menit/pelanggan dan SAIFI pada tahun 2015 sebanyak 1,60 kali/pelanggan. Pada tahun 2016 SAIDI meningkat sebanyak 236,83 menit/pelanggan dan SAIFI meningkat menjadi 35,01 kali/pelanggan. Sedangkan pada tahun 2017 SAIDI terjadi kenaikan lagi sebesar 2.118,87 menit/pelanggan dan SAIFI berkurang menjadi 22,70 kali/pelanggan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan PT. PLN (Persero) APJ Jember masih kurang baik dalam mengatasi pemadaman yang cukup tinggi.

Indikator ketiga yaitu Susut Distribusi. Susut daya atau rugi daya listrik adalah berkurangnya listrik yang dikirimkan oleh PLN kepada konsumen. Dalam hal ini apabila PT. PLN (Persero) sudah menetapkan target untuk susut distribusi tetapi realisasinya di atas target tersebut, maka pihak PT. PLN (Persero) menderita kerugian akibat membangkitkan daya dengan biaya yang cukup besar tetapi tidak mendapatkan keuntungan finansial dari hasil penjualan daya tersebut. Pada tahun 2015 hingga tahun 2017 PT. PLN (Persero) APJ Jember melebihi target susut distribusi. Pada tahun 2015 target susut distribusi sebesar 9,09% dengan realisasi sebesar 11,26%. Pada tahun 2016 target susut distribusi sebesar 9,17% dengan realisasi sebesar 10,30%. Pada tahun 2017 target susut distribusi sebesar 9,17% dengan realisasi sebesar 9,72%. Sehingga, dari tahun 2015 hingga tahun 2017 PT. PLN (Persero) APJ Jember mengalami kerugian terhadap susut distribusi.

Berdasarkan data PT. PLN (Persero) APJ Jember (2018) menyatakan bahwa pada tahun 2017 banyak calon pelanggan telah membayar biaya pemasangan listrik akan tetapi masih belum ada realisasi dari PT. PLN (Persero) APJ Jember selama satu tahun, yang terdiri dari 33 perumahan, 162 dusun, dan 6 desa (Lampiran 15). Hal ini dikarenakan gangguan teknis dari pihak PT. PLN (Persero) APJ Jember ini sendiri, sehingga menyebabkan para calon pelanggan menunggu lama untuk mendapatkan aliran listrik tersebut.

Dikatakan bahwa minimnya pelayanan pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Jember seperti yang dilansir dari [m.suarajatimpost](http://m.suarajatimpost.com) (Oktober, 2017) menyatakan bahwa akibat PLN Jember sering padam, sehingga mengakibatkan barang elektronik rawan rusak. Roni (45) warga Desa Cumedak mengaku kesal dengan sering matinya listrik pada saat aktifitas keluarga, beliau mengatakan seperti berikut:

“Kalau tiba-tiba mati, yang jelas seperti komputer rusak, *mas*. Televisi ada yang rusak. Coba kita telat bayar, pasti akan disurati oleh PLN. Apalagi tarif pulsa token sekarang naik. Boleh naik, tetapi pelayanannya harus prima.” (www.m.suarajatimpost.com, 2017).

Kominfo Pemprov Jatim (2017) menyatakan bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap PT. PLN (Persero) di Jawa Timur meningkat. Pada tahun 2016, tingkat kepuasan pelanggan sebesar 76,9% sedangkan pada tahun 2017, tingkat kepuasan pelanggan naik 0,9% menjadi 77,8%. Menurut data dari PT. PLN (Persero) APJ Jember (April, 2018) untuk survey di Jember dan Lumajang (8/9/17) dilakukan dengan cara melakukan Evaluasi Kegiatan *Customer Gathering* yang mana hal ini dimaksudkan untuk mensurvei pelanggan di daerah Jember. Kegiatan *Customer Gathering* (CG) dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Jember dengan mengundang pelanggan potensial 100 – 200 kVA dan tokoh masyarakat setempat sebanyak 39 pelanggan. Jumlah pelanggan yang hadir sebanyak 28 pelanggan dengan total yang mencapai 71%. Dari hasil yang didapat adalah pelanggan berasumsi bahwa PT. PLN (Persero) APJ Jember belum mampu melayani maksimal kebutuhan listrik, tarif yang relatif mahal, dan keandalan yang kurang baik (57%) dan sebanyak 43% menyatakan sudah baik. Gangguan yang

paling sering dialami adalah padam total (62%), kedip tegangan (14%), dan lain-lain (14%). Sebanyak 48% pelanggan menyatakan frekuensi gangguan distribusi per bulan dalam setahun terakhir yang dialami rata-rata selama 1 kali. Sementara 29% lainnya mengatakan mengalami 2-5 kali gangguan per bulan. Meski demikian, pelanggan masih mengharapkan bahwa gangguan padam berkurang. Walaupun telah ada Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD), namun hal tersebut belum meng-cover keseluruhan daya yang dibutuhkan pelanggan untuk tetap beroperasi jika terjadi pemadaman. Sehingga, PT. PLN (Persero) APJ Jember harus mengupayakan perbaikan dan menjalin relasi yang baik dengan pelanggan.

Dari uraian diatas, menunjukkan masih banyak yang harus diperbaiki dari pengelolaan PT. PLN (Persero) APJ Jember, maka perusahaan harus melakukan perbaikan, dan memfokuskan dalam peningkatan kinerja manajerialnya untuk dapat memuaskan dan memenuhi kebutuhan para pelanggan, sehingga peneliti memandang bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan dengan baik karena dapat menunjang pencapaian tujuan umum perusahaan dan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan penting terhadap kinerja manajerial untuk memperbaiki permasalahan dalam perusahaan. Hal inilah yang mendorong peneliti melakukan penelitian yang berjudul: “Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) APJ Jember.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manjerial?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban melalui struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, kode rekening, dan sistem pelaporan yang mempengaruhi kinerja manajerial

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi perusahaan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik untuk dapat meningkatkan kinerja manajerialnya. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk peneliti selanjutnya khususnya mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Agensi

Teori keagenan (*agency theory*) membahas tentang adanya hubungan keagenan antara prinsipal dan agen. Teori agensi pertama kali dipopulerkan oleh Jansen dan Meckling (1976). Menurut Jansen dan Meckling (1976 dalam Rostia, 2013) teori agensi adalah sebuah kontrak hubungan dimana satu atau lebih (prinsipal) menyewa orang lain (agen) untuk melakukan pendelegasian wewenang yang nantinya dijadikan sebagai pengambil keputusan. Pihak prinsipal adalah pihak yang memberikan mandat kepada pihak lain (agen). Pihak prinsipal yaitu pemilik perusahaan dan pihak agen adalah manajer perusahaan.

Pada dasarnya, teori agensi merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontrak kerja yang telah disepakati antara prinsipal dan agen dengan harapan bahwa agen akan bertindak atau melakukan pekerjaan seperti yang diinginkan prinsipal. Tujuan dari teori agensi adalah:

1. Untuk meningkatkan kemampuan individu (baik prinsipal maupun agen).
2. Untuk mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil.

Menurut Eisenhardt (1989 dalam Nugroho, 2016) terdapat tiga asumsi sifat dasar manusia guna menjelaskan tentang teori keagenan yaitu:

1. Manusia memiliki daya pikir terbatas terhadap masa mendatang (*bounded rationality*).
2. Manusia pada umumnya mementingkan diri sendiri (*self interest*).
3. Manusia selalu menghindari resiko (*risk averse*).

Berdasarkan asumsi sifat dasar manusia di atas, maka manajer perusahaan kemungkinan besar akan bertindak mengutamakan kepentingan pribadinya. Dari asumsi sifat dasar manusia tersebut dapat dilihat bahwa masalah keagenan (*agency problem*) yang sering terjadi antara pihak prinsipal dengan pihak agen karena sifat dasar tersebut. Pemberian pendelegasian wewenang dapat menimbulkan masalah keagenan yang berarti adanya ketidaksejajaran kepentingan

antara pemilik perusahaan dan manajer perusahaan. Tujuan utama manajer adalah bertanggung jawab untuk mengoptimalkan keuntungan pemilik perusahaan (prinsipal) dan sebagai imbalannya akan memperoleh kompensasi sesuai dengan kontrak (Jensen dan Meckling, 1976 dalam Setyaningrum, 2013). Namun dalam kenyataannya, yang sering terjadi adalah manajer perusahaan sering mempunyai tujuan yang berbeda yang bertentangan dengan tujuan utama dengan pemilik perusahaan. Dalam arti lain, pemilik memiliki kepentingan untuk memaksimalkan laba perusahaan sedangkan manajer memiliki kepentingan untuk memperoleh penghargaan atau imbalan, bonus dan kompesensi lainnya. Konflik akan muncul akibat pemilik perusahaan tidak dapat mengawasi aktivitas para manajer untuk memastikan bahwa manajer telah bekerja dengan baik dan benar atau tidak.

Manajer perusahaan sebagai pihak yang mengelola kegiatan perusahaan sehari-hari memiliki lebih banyak informasi internal dibandingkan pemilik perusahaan. Ketidakseimbangan penguasaan informasi akan memicu munculnya suatu kondisi yang disebut sebagai asimetri informasi. Asimetri informasi merupakan perbedaan informasi yang diperoleh pemilik perusahaan dan manajer perusahaan, yang mana manajer perusahaan memiliki lebih banyak informasi dibanding dengan pimpinan, sehingga dalam konteks ini manajer perusahaan cenderung menyembunyikan informasi untuk memperoleh manfaat demi keuntungan pribadi.

Teori keagenan telah dipraktekkan pada penerapan sistem dalam perusahaan khususnya akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan. Keberadaan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan, pihak prinsipal adalah pimpinan perusahaan dan pihak agen adalah manajer-manajer pusat pertanggungjawaban atau bagian sebagai penerima wewenang. Adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dapat digunakan untuk meminimalkan *agency problem* ini karena akuntansi pertanggungjawaban memberikan peran dan tanggungjawab kinerja para manajer pusat pertanggungjawaban yang tertuang dalam laporan pertanggungjawaban, sehingga pimpinan dapat memantau aktivitas para manajer apakah telah berjalan dengan

baik atau tidak. Pimpinan perusahaan juga harus lebih memfokuskan pengawasan yang ketat kepada bawahan dan menggunakan sebuah kontrak kerja yang telah disepakati bersama, dengan demikian pihak agen akan mengikuti aturan prinsipal.

2.2 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban menurut LM Samryn (2001:258) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sedangkan menurut Mulyadi (2001:176) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggungjawab. Tugas dan wewenang ini dimana manajemen tingkat atas melakukan pendelegasian wewenang kepada manajemen tingkat bawah, sedangkan untuk tanggungjawab dimana manajemen tingkat bawah melaporkan tanggungjawabnya kepada manajemen tingkat atas.

Dari definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi atau pusat-pusat pertanggungjawaban dengan pemberian wewenang dan tanggungjawab secara jelas dan terarah. Dari setiap pusat pertanggungjawaban tersebut dikumpulkan dan dilaporkan hasil-hasil dari prestasi yang telah dicapai.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Menurut Horngren dan Datar (2005:233) adalah untuk memastikan bahwa individu-individu pada dalam perusahaan dapat memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual

diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan organisasi sebagai suatu keseluruhan.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:118) manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Sebagai Penyusunan Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran, setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus ditetapkan pihak mana yang bertanggung jawab untuk mengelola anggaran dalam masing-masing pusat pertanggungjawaban sehingga setiap unit dalam organisasi harus membuat anggaran untuk tercapainya tujuan perusahaan.

2. Sebagai Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggungjawab yang diberikan oleh manajemen puncak. Manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan tanggungjawabnya selama periode tertentu. Apabila manajer pusat pertanggungjawaban dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya dengan baik, maka ia akan diberi skor bagus dalam menjalankan tanggungjawabnya oleh manajemen di atasnya.

3. Sebagai Pemotivasi Manajer

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu sistem penghargaan dan sistem hukuman, sehingga nantinya para manajer akan termotivasi untuk mendapatkan penghargaan yang akan diberikan dari pimpinan perusahaan.

2.2.3 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2005:116), pusat pertanggungjawaban merupakan unit-unit yang ada di dalam struktur organisasi dimana para manajer mengelola atas terjadinya biaya, perolehan pendapat, laba, dan penggunaan dana

investasi. Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban terdapat empat jenis (Hansen Mowen 2005:116), yaitu:

1. Pusat biaya menurut Adisaputro dan Anggarini (2007:21) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengelola biaya yang terjadi di unit tersebut. Pusat biaya ini tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh atas terjadinya pendapatan. Prestasi manajernya dinilai atas besarnya biaya dikeluarkan. Semakin kecil biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan laba, maka semakin baik prestasi manajer tersebut.
2. Pusat pendapatan menurut Adisaputro dan Anggarini (2007:21) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengelola pendapatan di unit tersebut, baik dari penjualan barang ataupun jasa. Dalam pusat pendapatan bukan berarti tidak ada pengeluaran biaya sama sekali, namun biaya yang terjadi umumnya tidak ditunjang secara langsung. Prestasi manajernya dinilai atas besarnya pendapatan yang diperoleh dalam unit yang dipimpinnya.
3. Pusat laba menurut Adisaputro dan Anggarini (2007:21) adalah suatu pusat pertanggungjawabandimana manajer bertanggungjawab untuk mengelola pendapatan, biaya, dan laba. Pusat laba umumnya terdapat pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi divisional (dibagi berdasarkan divisi-divisi) yang di dalamnya terdapat pengelolaan atas terjadinya laba. Prestasi manajer dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban.
4. Pusat investasi menurut Adisaputro dan Anggarini (2007:21) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk mengatur investasi guna mencapai laba yang maksimal. Dalam suatu pusat investasi, manajer dinilai kinerjanya terhadap biaya, pendapatan, laba, dan jumlah sumber dana yang telah diinvestasikan yang dihubungkan dengan perolehan laba. Ukuran pusat investasi yang paling umum digunakan adalah ROI (*Return On Investment*) merupakan suatu ukuran kemampuan

perusahaan dalam menghasilkan keuntungan untuk menutupi investasi yang telah digunakan.

Jadi pusat pertanggungjawaban merupakan unit-unit suatu perusahaan dimana para manajer mengelola atas terjadinya biaya, pendapatan, laba, dan penggunaan dana investasi.

2.2.4 Hubungan Pusat Pertanggungjawaban dengan Struktur Organisasi

Menurut Supriyono (2005:92), struktur organisasi adalah susunan sistem hubungan antara posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Penyusunan departemen-departemen dalam suatu organisasi dapat digolongkan kedalam dua kategori:

1. Organisasi Fungsional adalah struktur organisasi yang disusun secara keseluruhan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Biasanya dipakai oleh perusahaan yang pengelompokan jabatannya berdasarkan aktivitas kerja yang sama. Pusat-pusat pertanggungjawaban digambarkan dalam pembagian fungsi organisasi yaitu fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran) dan fungsi administrasi.
2. Organisasi Divisional adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan divisi-divisi untuk mencapai tujuan organisasi. Perusahaan yang menggunakan struktur organisasi divisional ini adalah perusahaan yang memproduksi lebih dari satu jenis barang/jasa. Kepala divisi bertanggung jawab hanya untuk masing-masing divisi. Pada setiap divisi terdiri dari fungsi penjualan yang merupakan pusat pendapatan, fungsi produksi dan administrasi merupakan pusat biaya dan manajer perusahaan merupakan pusat investasi.

Akuntansi pertanggungjawaban menekankan pada tugas, wewenang dan tanggungjawab atas kinerja manajer pusat pertanggungjawaban yang tercermin dalam struktur organisasi. Oleh karena itu diperlukan pemisahan yang jelas mengenai wewenang dan tanggung jawab. Adanya struktur organisasi yang jelas dan terarah, maka pihak pemberi wewenang dan pihak penerima wewenang akan

lebih mudah menjalankan berbagai aktivitasnya yang akan nantinya dijadikan sebagai pengambil keputusan.

2.2.5 Kriteria Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi perusahaan, kriteria yang harus dipenuhi menurut Mulyadi (2001:381) sebagai berikut:

1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas karena manajemen tingkat atas melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas kepada manajemen tingkat bawah sedangkan tanggungjawab dimana manajemen tingkat bawah melaporkan kinerja mereka kepada pimpinan di atasnya. Maka, melalui struktur organisasi semua tanggungjawab dan pendelegasian wewenang dapat terarah dengan jelas.

2. Anggaran

Menurut Andriningtyas dan Widayawati (2014) anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka yang dinyatakan dalam satuan unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan jangka waktu yang panjang. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan rencana kerja para manajer dan digunakan sebagai penilaian kerja.

3. Penggolongan Biaya

Biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu manajer pusat pertanggungjawaban sebagai pengambil keputusan, sehingga dalam pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali agar pimpinan di atasnya dapat

mengetahui, mana biaya yang menjadi keputusan manajer dan mana yang bukan menjadi keputusan manajer.

- a. Menurut Andriningtyas dan Widyawati (2014), biaya terkendali adalah biaya yang dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Contoh: biaya pemasangan iklan yang merupakan biaya terkendali bagi manajer pemasaran.
- b. Menurut Andriningtyas dan Widyawati (2014), biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Contoh: biaya penggunaan bahan yang merupakan biaya tidak terkendali bagi manajer pembelian.

4. Kode Rekening

Menurut Andriningtyas dan Widyawati (2014) kode rekening adalah suatu sistem yang menggunakan angka, huruf, atau kombinasi antara angka dan huruf untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang telah dibuat. Tujuan dengan adanya kode rekening ini adalah untuk memudahkan identifikasi data, sehingga kode yang digunakan harus disusun secara jelas dan tepat.

5. Sistem Pelaporan

Menurut Mulyadi (2001:195) sistem pelaporan adalah suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi tentang perbandingan antara rencana yang tertuang dalam anggaran dengan pelaksanaan yang sesungguhnya. Manajemen tingkat bawah melaporkan kinerjanya menggunakan laporan pertanggungjawaban dengan tujuan agar atasan dapat mengetahui seberapa jauh pekerjaan yang sudah dilaksanakan dan mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

2.2 Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kemampuan manajer dalam melaksanakan tugasnya, sehingga tercapai sasaran tugas manajer tersebut. Kinerja manajerial adalah tingkat dimana seorang manajer mencapai koordinasi pekerjaan melalui usaha yang dilakukan bawahannya dan merupakan hasil koordinasi pekerjaan

terhadap teknik dan metode pengorganisasian yang relevan (Anggraeni, 2010 dalam Pertiwi, 2016).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan sangat bergantung pada manajer. Jika manajer mampu melakukan tugasnya dengan baik, maka tujuan perusahaan akan mudah dicapai. Kinerja umumnya diukur dengan membandingkan antara input dan output yang dihasilkan, apakah telah sesuai dengan perencanaan yang telah disusun oleh manajemen organisasi tersebut. Tujuan dari kinerja adalah dapat membawa perbaikan-perbaikan bagi organisasi untuk mencapai visi, misi, tujuan, atau target dari organisasi tersebut. Menurut pendapat Mahoney et al (1963 dalam Wulandari, 2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi.

Kriteria kinerja manajerial yang harus diterapkan dengan baik sebagai pengambilan keputusan, yaitu (Indriantoro dan Supomo 1998 dalam Prima, 2014):

1. Perencanaan

Perencanaan ini dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan, tindakan/pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur dan pemrograman.

2. Investigasi

Investigasi berarti manajer bertugas untuk mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, serta mengukur analisis pekerja.

3. Pengkoordinasian

Tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, dan berhubungan dengan manajer lain.

4. Evaluasi

Evaluasi dalam fungsi pokok manajemen ini digunakan untuk menilai dan mengukur kinerja, penilaian pegawai, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Pengawasan

Dalam pengawasan, pimpinan mengawasi bawahannya guna mencapai target yang telah ditetapkan dimana pimpinan ini nantinya akan mengarahkan, mengembangkan bawahan, membimbing, melatih dan memberikan tugas pekerjaan kepada bawahan.

6. Pemilihan Staff

Pemilihan staff merupakan proses yang digunakan untuk merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, menempatkan, mempromosikan dan mutasi pegawai yang tujuannya adalah agar karyawan dapat dimanfaatkan dengan efektif.

7. Negosiasi

Negosiasi yang dilakukan manajer adalah melakukan pembelian, penjualan, dan tawar menawar sesuai dengan kontrak yang diputuskan bersama terhadap barang atau jasa dengan wakil penjual atau secara kelompok.

8. Perwakilan

Perwakilan merupakan fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, dan pidato yang tujuannya adalah untuk mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Sari (2013) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial di PT. Pos Indonesia dengan hasil penelitian pada kedua variabel bebas:

1. Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

2. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.

Prima (2014) meneliti tentang Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Hotel Berbintang di Daerah Hotel Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Mansur (2014) meneliti tentang Penerapan Desentralisasi dan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer pada Perusahaan Pembiayaan Mobil di Kota Jambi dengan hasil penelitian pada kedua variabel bebas:

1. Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
2. Akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Andriana dan Balqis (2015) meneliti tentang Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban (Studi Kasus Pada Produk Manufaktur PT. Pindad (Persero)). Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Maimunah (2015) meneliti tentang Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial di Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Riau dengan hasil penelitian pada ketiga variabel bebas:

1. Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
2. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Lubis dan Suzan (2016) meneliti tentang Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial di PT. Perkebunan Sumatera

Utara. Penelitian ini menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Variabel Independen (X)	Variabel Dependen (Y)	Hasil Penelitian
1.	Dian Sari (2013)	Partisipasi Anggaran (X1), dan Akuntansi Pertanggungjawaban (X2).	Kinerja Manajerial.	Partisipasi anggaran tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajerial.
2.	Hilarius Prima (2014)	Akuntansi Pertanggungjawaban	Kinerja Manajerial.	Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.
3.	Fitriani Mansur (2014)	Desentralisasi (X1), Akuntansi Pertanggungjawaban (X2).	Kinerja Manajerial.	Desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.
4.	Denny	Akuntansi	Kinerja	Akuntansi

	Andrianna dan Kartika Balqis (2015)	Pertanggungjawaban Manajer Pusat Pertanggungja-waban.	Kinerja Manajerial.	pertanggungjawaban mempunyai hubungan kuat dengan kinerja pusat pertanggungjawaban
5.	Maimunah (2015)	Partisipasi Anggaran (X1), Akuntansi Pertanggungjawaban (X2), dan Motivasi (X3).	Kinerja Manajerial.	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, sedangkan akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.
6.	Fadil Hanafiah Lubis dan Leny Suzan (2016)	Akuntansi Pertanggungjawaban	Kinerja Manajerial.	Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

Sumber: data diolah peneliti.

2.4 Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan dari uraian sebelumnya, adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Pemikiran Penelitian

2.5 Perumusan Hipotesis

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik sebagai suatu sistem yang mengatur hubungan antara manajer tingkat atas hingga manajer tingkat bawah. Penelitian ini menggunakan teori agensi karena terdapatnya hubungan yang erat antara teori agensi dengan akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja manajerial. Teori agensi menurut Jansen dan Meckling (1976 dalam Rostia, 2013) adalah sebuah kontrak hubungan dimana satu atau lebih (prinsipal) menyewa orang lain (agen) untuk melakukan pendelegasian wewenang yang nantinya dijadikan sebagai pengambil keputusan. Prinsip utama teori agensi menyatakan bahwa terdapatnya hubungan antara pihak pemberi wewenang (prinsipal) dan pihak penerima wewenang (agen). Begitu pula dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan yang mana prinsipal adalah pimpinan perusahaan dan pihakagen adalah manajer di setiap pusat pertanggungjawaban.

Beberapa penelitian yang menguji pengaruh antara akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial antara lain: Sari (2013) menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Prima (2014) menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Andriana dan Balqis (2015) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Lubis dan Suzan (2016) menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Pada dasarnya, akuntansi pertanggungjawaban merupakan wujud dari pelaksanaan kontrak yang harus dilaksanakan dengan baik dari pihak pemberi wewenang dan pihak penerima wewenang sesuai dengan kontrak yang telah ditentukan dengan tujuan agar saling menguntungkan dan tidak terjadi asimetri informasi demi kepentingan pribadi. Manajer-manajer pusat pertanggungjawaban diberikan wewenang untuk melaporkan tanggungjawabnya yang tertuang dalam laporan pertanggungjawaban. Melalui laporan pertanggungjawaban, maka pimpinan perusahaan dapat mengetahui sampai sejauh mana para manajer pusat pertanggungjawaban telah melaksanakan tugas yang diberikan dan pimpinan perusahaan dapat mengetahui atas adanya penyimpangan yang tidak diinginkan, sehingga pimpinan perusahaan dapat memberikan penilaian kepada masing-masing manajer. Apabila manajer pusat pertanggungjawaban dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya dengan baik, maka pimpinan perusahaan akan memberi penghargaan dan tunjangan lain. Dengan adanya penilaian kinerja melalui laporan pertanggungjawaban, maka para manajer akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja manajerialnya. Akuntansi pertanggungjawaban dapat tumbuh dan berkembang karena adanya sistem pelaporan didalamnya yang mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia, sehingga dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan analisa, maka disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H₁: Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena-fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori atau hipotesis-hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2014:115). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer PT. PLN (Persero) APJ Jember yang telah mencakup PLN Rayon.

3.2.2 Sampel

Menurut Indriantoro dan Supomo (2014:115), sampel adalah sebagian dari elemen-elemen populasi. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel berdasarkan kriteria yang dirumuskan terlebih dahulu oleh peneliti (Indrianto dan Supomo, 2014:116). Adapun kriteria untuk sampel yang dijadikan responden, antara lain:

1. Berstatus sebagai manajer tetap dan aktif (tidak cuti pada saat penelitian).
2. Seluruh manajer yang telah menjabat minimal 1 tahun.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.3.1 Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen (Indriantoro dan

Supomo, 2014:69). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel independennya adalah akuntansi pertanggungjawaban (X).

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:176) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem kejelasan mengenai tugas, wewenang, dan tanggungjawab. Tugas dan wewenang ini dimana manajemen tingkat atas melakukan pendelegasian wewenang kepada manajemen tingkat bawah, sedangkan untuk tanggungjawab dimana manajemen tingkat bawah melaporkan tanggungjawabnya kepada manajemen tingkat atas.

Pengukuran variabel independen dilakukan dengan menggunakan instrument kuisioner (*self rating*) kepada responden dengan menggunakan 5 indikator dari Mulyadi (2001) yang diadopsi dari Prima (2014) yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, kode rekening, dan sistem pelaporan. Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan adalah skala likert (*likert scale*) lima angka penilaian, Yaitu: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) ragu-ragu, (4) setuju dan (5) sangat setuju.

3.3.2 Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen (Indriantoro dan Supomo, 2014:63). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel dependennya adalah kinerja manajerial (Y). Menurut Anggraeni (2010 dalam Pertiwi, 2016) kinerja manajerial adalah tingkat dimana seorang manajer mencapai koordinasi pekerjaan melalui usaha yang dilakukan bawahannya dan merupakan hasil koordinasi pekerjaan terhadap teknik dan metode pengorganisasian yang relevan (Anggraeni, 2010 dalam Pertiwi, 2016).

Pengukuran variabel dependen dilakukan dengan menggunakan instrument kuisioner (*self rating*) kepada responden dengan menggunakan 8 indikator dari Indriantoro dan Supomo (1998) yang diadopsi dari Prima (2014) yaitu, perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negoisasi, perwakilan.

Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan adalah skala likert (*likert scale*) lima angka penilaian, Yaitu: (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) ragu-ragu, (4) setuju dan (5) sangat setuju.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan jenis data primer. Data primer yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli yang berupa penyebaran kuesioner dan data-data yang diperoleh langsung dari objek yang dituju atau tidak melalui media perantara (Indriantoro dan Supomo, 2014:147). Sumber data dalam penelitian ini berupa kuesioner yang disebarakan langsung pada PT. PLN (Persero) APJ Jember yang meliputi manajer tingkat atas, manajer tingkat tengah, dan manajer tingkat bawah. Metode yang dipilih oleh peneliti dalam mengumpulkan data primer adalah metode survei, dengan cara menyebarkan kuesioner langsung pada responden yang dituju.

3.5 Teknik dan Alat Perolehan Data

Peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan metode survei, metode survei merupakan metode pengumpulan data primer yang menggunakan pertanyaan tertulis (kuesioner) yang langsung disebarakan kepada responden yang dituju. Metode ini memerlukan adanya kontak atau hubungan antara peneliti dengan subyek (responden) penelitian untuk memperoleh data yang diperlukan (Indriantoro dan Supomo, 2014:152). Perolehan data yaitu dengan menggunakan kuisisioner yang diberikan langsung kepada responden. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan (Indriantoro dan Supomo, 2014:152).

3.6 Analisis Data

3.6.1 Metode Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (mean), standar deviasi, maksimum, dan minimum (Ghozali, 2016:19).

3.6.2 Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016:52). Kriteria yang ditetapkan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu data adalah r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} pada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Bila r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} maka alat ukur tersebut memenuhi kriteria valid. Bila r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} maka alat ukur tersebut tidak memenuhi kriteria valid (Ghozali, 2016:53).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat yang digunakan mengukur kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016:47).

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*, yakni dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* yang diperoleh dari perhitungan melalui SPSS versi 23. Dasar pengambilan keputusan untuk reliabilitas data pada penelitian ini adalah sebagai berikut (Ghozali, 2016:48) :

1. Jika *Cronbach's Alpha* $> 0,7$, maka butir pernyataan tersebut dinyatakan reliabel.
2. Jika *Cronbach's Alpha* $< 0,7$, maka butir pernyataan tersebut dinyatakan tidak reliabel.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian menggunakan regresi sederhana, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik untuk mengetahui apakah data yang digunakan sudah sesuai dengan ketentuan uji regresi atau tidak. Penelitian ini hanya menggunakan satu uji dalam uji asumsi klasik, yaitu:

a. Uji Normalitas Data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau tidak normal. Uji normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* berdasarkan residual dari persamaan regresi (Ghozali, 2016:154). Untuk mengetahui apakah sebaran data berdistribusi normal atau tidak dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien signifikan dengan nilai probabilitas alfa = 0,05 dengan kriteria pengambil keputusan jika nilai signifikan > 0,05 maka data berasal dari distribusi yang normal. Apabila nilai signifikan < 0,05 maka data berasal dari distribusi yang tidak normal (Ghozali, 2016:154).

3.6.4 Uji Hipotesis

a. Analisis Regresi Linear Sederhana

Pada penelitian ini menggunakan uji regresi sederhana. Analisis data menggunakan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 5\%$. Untuk menguji hipotesis yang digunakan dengan analisis regresi sederhana dengan menggunakan persamaan sebagai berikut:

$$KM = \alpha + \beta_1.AP + \varepsilon$$

Dimana:

KM = Kinerja Manajerial

α = Konstan

β = Koefisien

AP = Akuntansi pertanggungjawaban

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang

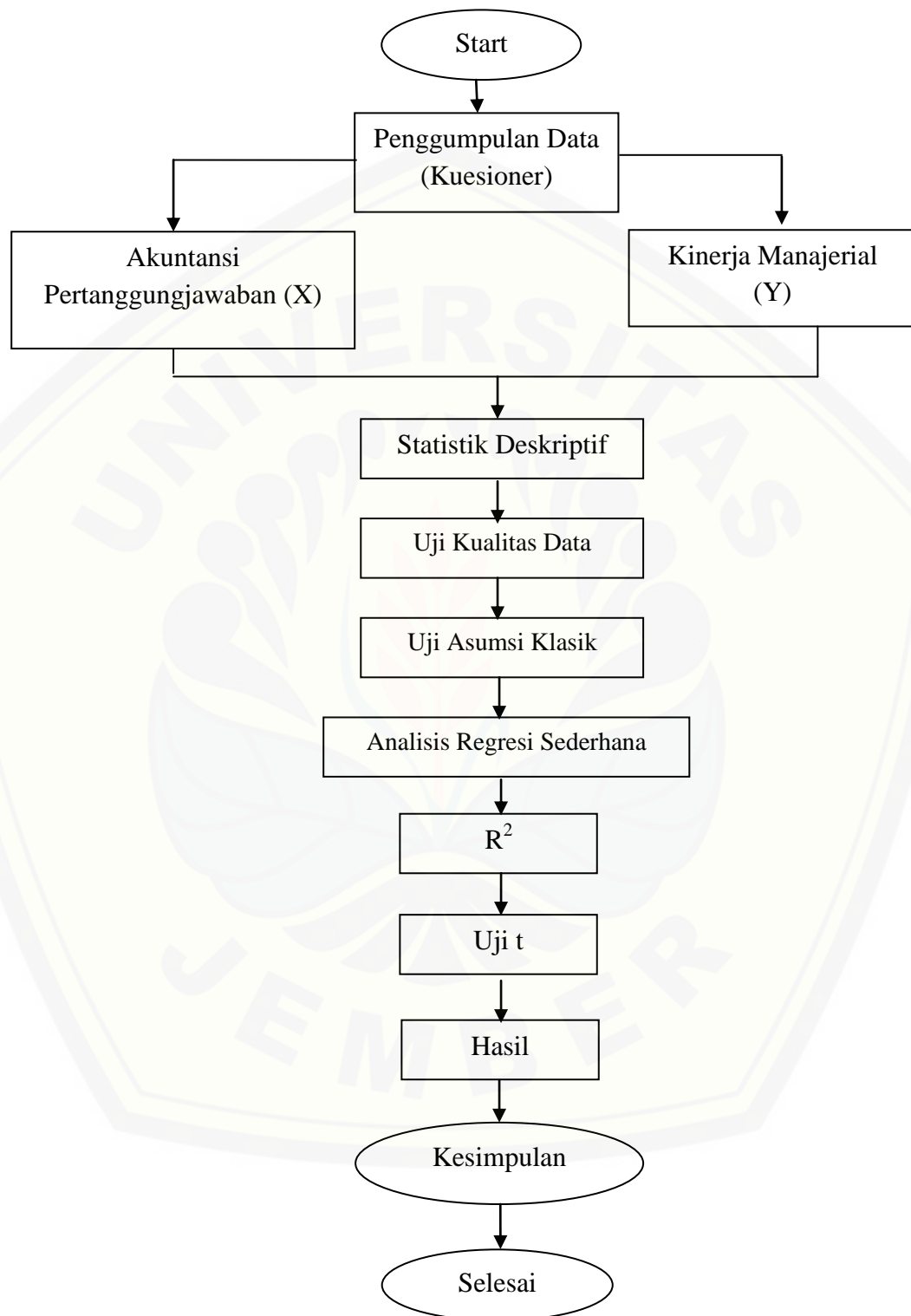
mendekati satu berarti variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali,2016:95).

c. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2016:97). Pada uji ini, nilai t hitung akan dibandingkan nilai t tabel dengan:

- a) Bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas $<$ tingkat signifikansi ($Sig \leq 0,05$), maka H_a diterima dan H_0 ditolak, variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas $>$ tingkat signifikansi ($Sig \geq 0,05$), maka H_a ditolak dan H_0 diterima, variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 2.2 Kerangka Pemecahan Masalah

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisa data dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, diperoleh kesimpulan yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja manajerial karena akuntansi pertanggungjawaban menekankan dengan penerapan struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, kode rekening, dan sistem pelaporan yang bersifat produktif dan sistematis untuk tercapainya tujuan umum perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan peneliti Sari (2013), Prima (2014), Andriana dan Balqis (2015), dan Lubis dan Suzan (2016) yang menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

5.2 Keterbatasan

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Hasil uji *R square* hanya sebesar 10,9%, sehingga sebanyak 89,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2. Penelitian ini menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data, maka dibutuhkan kejujuran responden dalam menjawab poin-poin pertanyaan kuesioner yang diberikan.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini, diharapkan penelitian selanjutnya dapat menutupi keterbatasan peneliti, antara lain:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel independen tambahan lain yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial di perusahaan.
2. Penelitian selanjutnya untuk pengumpulan data diharapkan menggunakan metode tambahan melalui metode dokumentasi.

Daftar Pustaka

- Adisaputro, Gunawan dan Anggarini, Yunita. 2007. *Anggaran Bisnis*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit UPP STIMYKPN
- Andrianna, D. dan Balqis, K. 2015. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban (Studi Kasus Pada Produk Manufaktur PT. Pindad (Persero)). *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 3. No 1. April.
- Andriningtyas, I.L. dan Widyawati, D. 2014. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Prestasi Manajer Pemasaran PT. Narwastu Agung Sentosa. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*. Vol 3. No.9. 2014.
- Anwar, I.S.A. 2013. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Telkom Witel Jatim Timur (Jember). *Skripsi*. Program Studi Akuntansi Universitas Jember.
- Amelia, Jessica. 2014. Arti Logo PLN.
<http://www.artilambang.com/2014/02/arti-logo-pln.html> [Diakses pada 3 Mei, 2018].
- Cahyati, R.A. 2013. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management*, Sistem Penghargaan (*Reward*) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Ghozali. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hansen & Mowen. 200). *Management Accounting*. Edisi ketujuh. Jakarta: Salemba Empat.
- Hongren, Charles T dan Datar. 2005. *Pengantar Akuntansi Manajemen*, Terjemahan Moh. Badjuri dsn Drs. Kusnedi, Edisi VI. Jakarta: PT Salemba Empat.
- Indriantoro, N dan Supomo, B. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Khairon, Imam. 2017. PLN Jember Sering Padam, Barang Elektronik Sering Rusak.
<http://m.suarajatimpost.com/read/9479/20171002/142026/pln-di-jember-sering-padam-barang-elektronik-rawan-rusak/> [Diakses pada 24 April, 2018].

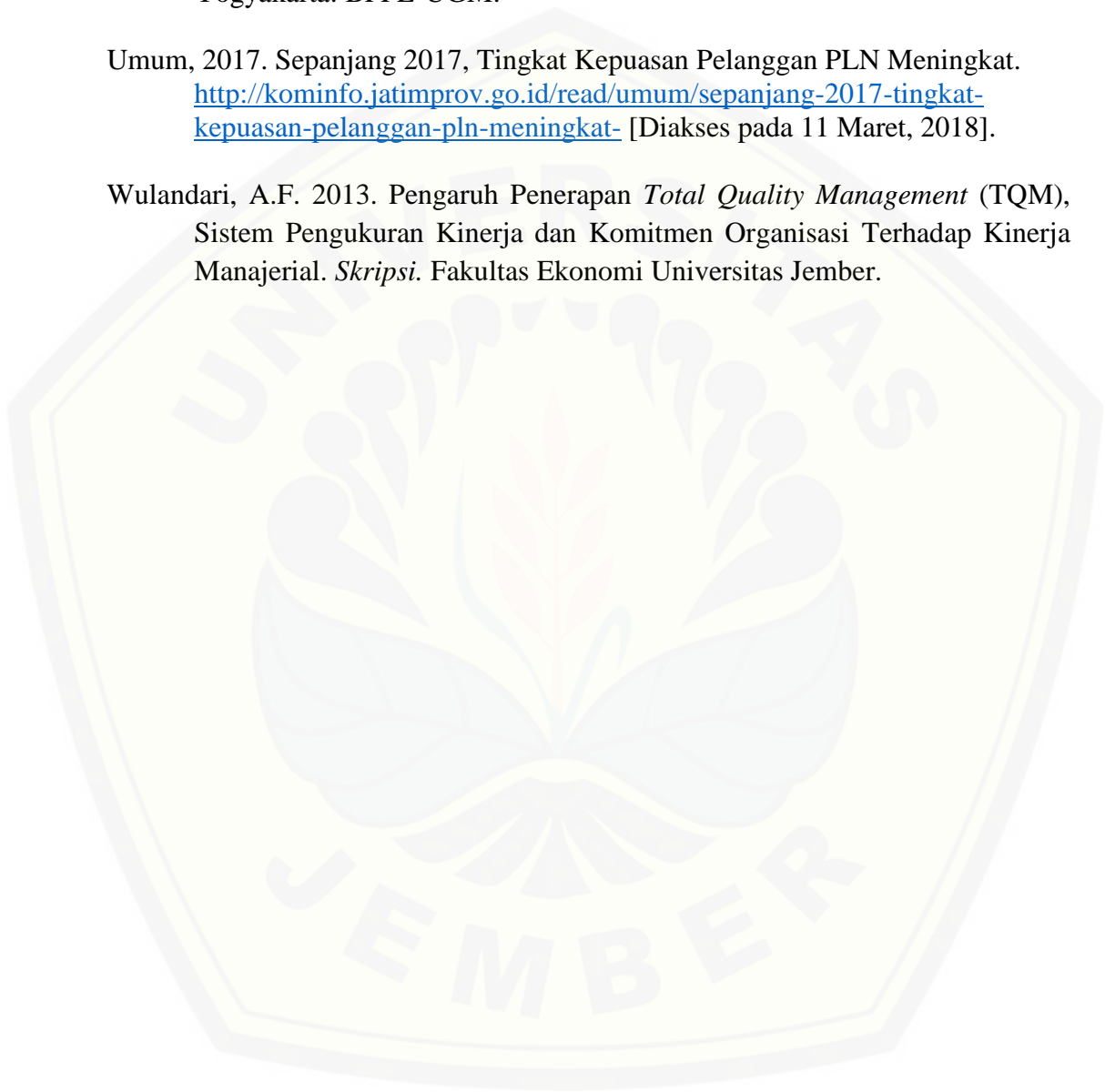
- L.M. Samryn. 2001. *Akuntansi Manajerial Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Lubis, F.H. dan Suzan. L. 2016. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial di PT. Perkebunan Sumatera Utara. *E-Proceeding of Management*. Vol. 3. No.2. Agustus 2016.
- Maimunah. 2015. Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial di Dinas Perikanan Dan Kelautan Provinsi Riau. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru.
- Mansur, F. 2014. Penerapan Desentralisasi dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Perusahaan Pembiayaan Mobil di Kota Jambi. *Jurnal Cakrawala Akuntansi*. Vol. 6. No.1. Februari. 2014.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, B.A. 2016. Pengaruh Konservatisme Akuntansi (Sebelum dan Sesudah Pelaksanaan IFRS), Return On Asset, Dan Sales Growth Terhadap Tax Avoidance Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI). *Thesis*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Oktaviani, E.D.A. 2012. Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Kinerja Manajer pada PT. Garam (Persero) di Surabaya. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran".
- Prima, Hilarius. 2014. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya.
- Pertiwi, F.A. 2016. Pengaruh *Total Quality Management*, Sistem Pengukuran Kinerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Terhadap PT. Adiluhung Saranasegara Indonesia). *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Rostia, Silvitri. 2013. Hubungan Antara Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya Pada Bpr Sarimadu di Propinsi Riau. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Dan Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Sari, Dian. 2013. Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial PT.POS INDONESIA. *E-jurnal Binar Akuntansi*. Vol.2. No.1. Januari 2013.

Setyaningrum, A.N. 2013. Pengaruh *Employee Stock Ownership Program* (ESOP) Terhadap Kualitas Implementasi Corporate Governance & Kinerja Perusahaan. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Supriyono, R. A., 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Buku 2. Yogyakarta: BPFE-UGM.

Umum, 2017. Sepanjang 2017, Tingkat Kepuasan Pelanggan PLN Meningkat. <http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/sepanjang-2017-tingkat-kepuasan-pelanggan-pln-meningkat-> [Diakses pada 11 Maret, 2018].

Wulandari, A.F. 2013. Pengaruh Penerapan *Total Quality Management* (TQM), Sistem Pengukuran Kinerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi Universitas Jember.



Lampiran 1

Pengajuan Surat Ijin Penelitian



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER
 LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
 Jl. Kalimantan 47 Jember, Telp (0331) 337818, 339385 Fax (0331) 337818
 Email : penelitian.lp2m@unej.ac.id pengabdian.lp2m@unej.ac.id

Nomor : 1355/UN25.3.1/LT/2018
 Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian

9 April 2018

Yth **Kepala**
 Badan Kesatuan Bangsa dan Politik
 Kabupaten Jember
 Di
 Jember

Memperhatikan surat dari Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember nomor 2502/UN25.1.4/LT/2018 tanggal 4 April 2018 perihal Ijin Penelitian mahasiswa,

Nama : Shabrina Aldilia Anandiba
 NIM : 140810301120
 Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis
 Jurusan : Akuntansi
 Alamat : Jl. Kyai Mojo II No.41 Jember
 Judul Penelitian : "Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. PLN (Persero) APJ Jember"
 Lokasi Penelitian : PT. PLN (Persero) APJ Jember
 Jl. Gajah Mada No.198 Kaliwates-Jember
 Lama Penelitian : 3 Bulan (11 April-11 Juli 2018)

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul tersebut diatas.

Demikian atas perhatian dan perkenannya disampaikan terima kasih.

Sekretaris II
 Dr. Susanto, M.Pd.

NIP. 196306161988021001

- Tembusan Yth
1. Kepala PLN (Persero) APJ Jember;
 2. Dekan FEB Univ Jember;
 3. Mahasiswa ybs; ✓
 4. Arsip.

Lampiran 2

Surat dari PT. PLN (Persero) APJ Jember



PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur
PLN Area Jember

PLN

Jl. Gajah Mada No. 198 Jember

T (0331) 484641

F (0331) 489301

E apjjember@pln.co.id

W www.pln.co.id

Nomor : ~~0567~~ /MUM.00.01/AREA-JBR/2018
Lampiran : 1 lembar
Sifat : Biasa
Perihal : Permohonan Ijin Melaksanakan
Penelitian

13 APR 2018

Kepada :

UNIVERSITAS JEMBER
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Jl.Kalimantan 37
Jember

Yth. A.n. Ketua, Sekertaris II

Menindak lanjuti surat Saudara No.1355/UN25.3.1/LT/2018 tanggal 9 Aril 2018 perihal Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian dengan ini diberitahukan bahwa pada prinsipnya kami tidak keberatan mengijinkan siswa Saudara melaksanakan Kerja Praktek dengan daftar sbb:

Nama : Shabrina Aldilia Anandiba
NIM : 14081030120
Jurusan : Akuntansi
Prodi : Ekonomi dan Bisnis
Judul : Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.PLN (Persero) APJ Jember

Untuk melaksanakan Penelitian di lingkungan PT PLN (Persero) Area Jember bidang Pelayanan dan Administrasi pada tanggal 23 April 2018 s/d 23 Mei 2018, dengan ketentuan sebelum melaksanakan Kerja Praktek diwajibkan :

1. Data yang diminta sifatnya tidak rahasia/khusus.
2. Membuat surat pernyataan (terlampir) dan dikembalikan kepada kami pada kesempatan pertama.

Demikian atas perhatiannya terimakasih.



Lampiran 3**KUESIONER**

Petunjuk Pengisian Kuesioner:

1. Saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk mengisi pernyataan atau kuesioner di bawah ini, sebelumnya saya mengucapkan banyak terima kasih atas waktu yang telah bapak/ibu berikan.
2. Kuisisioner ini berisi tentang penilaian atas penerapan Akuntansi Pertanggungjawabansertaaspek-aspek terkait kinerja manajerial sesuai dengan perusahaan tempat bapak/ibu bekerja.
3. Tidak ada penilaian benar atau salah pada jawaban yang bapak/ibu pilih.
4. Jawaban yang diberikan tidak akan mempengaruhi penilaian pihak perusahaan kepada bapak/ibu dan identitasnya menjadi rahasia yang diketahui peneliti
5. Atas kesediaan dan kerjasama bapak/ibu dalam pengisian pernyataan atau kuesioner di bawah ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Identitas Responden

1. Jabatan Sekarang:
.....
2. Level/Tingkat Jabatan:
 - a. Tingkat Atas
 - b. Tingkat Menengah
 - c. Tingkat Bawah
3. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-laki
 - b. Wanita
4. Pendidikan Terakhir:
 - a. Setingkat SMA
 - b. Akademi (D3)
 - c. Sarjana
5. Jumlah pegawai yang dipimpin:
 - a. 1-20 orang
 - b. 21-40 orang
 - c. lebih dari 40 orang

6. Lamanya pada jabatan sekarang:

a. 1-3 tahun

b. 4-6 tahun

c. lebih dari 6 tahun

7. Lama bekerja pada perusahaan ini:

a. 1-10 orang

b. 10-20 orang

c. lebih dari 20 orang



DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER

KUESIONER A : Akuntansi Pertanggungjawaban (Mulyadi, 2001 dalam Prima, 2014)

Pernyataan berikut ini digunakan untuk menggambarkan peran Bapak/Ibu dalam kegiatan akuntansi pertanggungjawaban untuk bagian (departemen/divisi/bidang/bagian) Bapak/Ibu. Jawablah dengan memberi tanda centang (√) untuk masing-masing pernyataan. Tiap pertanyaan dalam kuesioner akan diberi skor sebagai berikut :

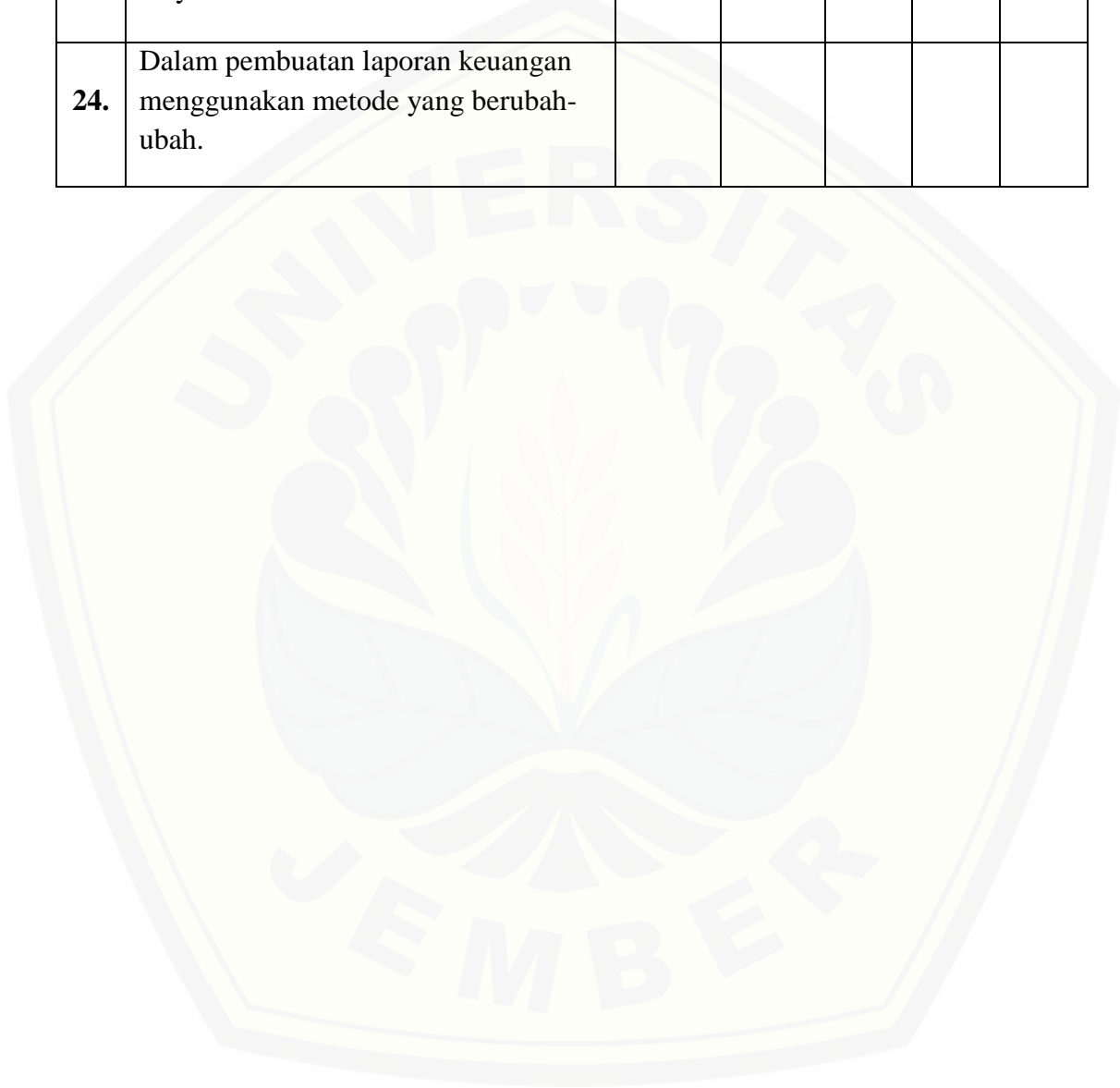
Keterangan : Poin 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) Poin 4 = Setuju (S)
 Poin 2 = Tidak Setuju (TS) Poin 5 = Sangat Setuju (SS)
 Poin 3 = Ragu-Ragu (R)

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
	Sruktur Organisasi					
1.	Dalam struktur organisasi di perusahaan ini, sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pimpinan.					
2.	Saya setuju adanya pengelompokkan para karyawan kedalam unit-unit organisasi yang didasarkan pada keahlian karyawannya.					
3.	Dalam pelaksanaan prosedur kerja, semua karyawan hanya melakukan tugas dan tanggungjawabnya sendiri.					
4.	Pada waktu jam kerja tidak ada komunikasi antara manajer dengan bawahan.					

5.	Sebagai pimpinan, saya harus mengetahui dengan jelas pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang diemban.					
6.	Di perusahaan saya terdapat job description yang menunjukkan hubungan supervise, hubungan struktur dan hubungan pelaporan.					
	Anggaran					
7.	Sistem anggaran biaya yang berlaku digunakan sebagai alat pengendalian biaya.					
8.	Anggaran disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi.					
9.	Anggaran merupakan alat yang baik untuk mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target/tujuan tertentu.					
10.	Setiap manajer pusat pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun anggaran pada bidang yang dipimpin.					
11.	Setiap penyimpangan anggaran yang terjadi pada suatu bidang tidak dilaporkan pada manajer di atasnya.					
12.	Setiap penyimpangan harus dilakukan analisis.					
13.	Dalam pelaksanaan anggaran koordinasi antar bagian tidak dilaksanakan.					
	Penggolongan Biaya					

14.	Dengan dilakukan pemisahan biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali memudahkan saya dalam menyusun dan melaksanakan anggaran pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.					
	Kode Rekening					
15.	Semua rekening yang ada dip perusahaan diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan pusat pertanggungjawaban masing-masing.					
16.	Sistem pengkodean harus dapat mengidentifikasi biaya-biaya menurut pihak-pihak yang bertanggungjawab.					
	Sistem Pelaporan					
17.	Laporan keuangan di perusahaan ini dievaluasi secara rutin setiap bulannya.					
18.	Prosedur pencatatan biaya-biaya pada masing-masing bagian harus sesuai dengan prosedur akuntansi pertanggungjawaban yang telah ditetapkan oleh perusahaan.					
19.	Pengalokasian biaya tiap pusat pertanggungjawaban harus dilaksanakan dengan dasar dan metode yang tepat.					
20.	Laporan keuangan di perusahaan ini dievaluasi oleh orang yang berwenang di perusahaan saya.					
21.	Informasi keuangan dilaporkan menurut manajer yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi tersebut.					

22.	Laporan bulanan di perusahaan saya selalu selesai tepat waktu setiap bulannya.					
23.	Dalam membuat suatu perencanaan biaya tersebut harus direalisasikan.					
24.	Dalam pembuatan laporan keuangan menggunakan metode yang berubah-ubah.					



DAFTAR PERNYATAAN KUESIONER

KUESIONER B : Kinerja Manajerial (Supomo dan Indrianto, 1998 dalam Prima, 2014)

Pernyataan berikut dapat digunakan untuk menjelaskan persepsi mengenai penilaian atas kinerja manajerial di perusahaan. Mohon anda mengukur kinerja anda sendiri untuk setiap bidang berikut ini, dengan memberikan tanda centang (√) pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan : Poin 1 = Sangat Tidak Setuju (STS) Poin 4 = Setuju (S)

Poin 2 = Tidak Setuju (TS)

Poin 5 = Sangat Setuju (SS)

Poin 3 = Ragu-Ragu (R)

No	PERNYATAAN	STS	TS	R	S	SS
	Perencanaan :					
1.	Menentukan tujuan, tindakan dan membuat skedul serta menentukan metode pelaksanaan.					
	Investigasi :					
2.	Mengumpulkan dan menyiapkan informasi dan bentuk catatan, laporan dan analisis pekerjaan.					
	Pengkordinasian :					
3.	Tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi maupun dengan pihak lain di luar organisasi untuk menyesuaikan program-program					

	perusahaan.					
	Evaluasi :					
4.	Mengevaluasi dan menilai proposal, laporan kerja (prestasi kerja).					
	Pengawasan :					
5.	Mengarahkan, memimpin membimbing, melatih dan memberi penjelasan tentang peraturan kerja kepada bawahan dan mengawasi hasil kerja bawahan.					
	Pemilihan Staff :					
6.	Memelihara dan mempertahankan bawahan, menyeleksi pegawai baru, menempatkan dan mempromosikan pegawai.					
	Negoisasi :					
7.	Melakukan kontrak untuk barang atau jasa pekerjaan, menghubungi pemasok, tawar-menawar.					
	Perwakilan :					
8.	Menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan organisasi dengan cara berkomunikasi, konsultasi dan mempromosikan tujuan umum perusahaan kepada pihak luar organisasi.					

Lampiran 4

Hasil Jawaban Responden

1. Akuntansi Pertanggungjawaban

No.	Akuntansi Pertanggungjawaban (X)																									
	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	A.9	A.10	A.11	A.12	A.13	A.14	A.15	A.16	A.17	A.18	A.19	A.20	A.21	A.22	A.23	A.24	Σ	
1.	4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
2.	4	3	4	1	4	4	4	4	5	4	1	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	1	87
3.	3	4	4	1	4	4	4	4	4	3	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	81
4.	4	5	5	1	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	101
5.	4	4	4	1	5	5	5	4	4	4	2	5	1	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	2	95
6.	4	5	5	2	5	4	4	4	4	4	3	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	1	97	
7.	3	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	91	
8.	4	4	4	1	4	5	5	4	4	4	2	4	2	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	95	

9.	3	4	4	1	4	4	5	5	5	4	4	4	1	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	1	92
10.	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	3	5	2	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	106
11.	4	4	5	2	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	1	96
12.	3	3	4	2	4	4	5	4	5	5	1	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	1	89
13.	5	4	2	1	5	4	5	5	4	4	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	97
14.	5	4	2	1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	100
15.	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	1	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	81
16.	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	86
17.	5	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	3	103
18.	5	5	2	1	4	4	5	5	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	86
19.	4	4	2	2	5	5	4	4	4	4	2	3	1	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	2	86
20.	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	2	104
21.	4	4	2	2	5	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	86
22.	5	5	1	3	4	5	5	4	5	4	3	3	2	5	2	4	4	5	4	5	5	4	4	1	92
23.	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	2	3	1	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	3	95
24.	5	5	2	2	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	98

25.	5	4	1	4	4	4	5	4	5	4	2	4	1	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	1	96
26.	3	5	3	4	4	5	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	97
27.	4	4	2	1	5	5	4	5	5	3	1	4	1	4	5	5	5	4	4	5	3	5	3	1	88
28.	5	5	4	1	5	4	4	4	4	5	1	5	1	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	1	96
29.	5	4	2	2	5	4	4	3	4	4	2	4	2	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	2	91
30.	4	4	2	1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	92
31.	5	5	1	1	4	5	5	5	5	4	1	2	2	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	1	89
32.	3	4	2	1	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	83
33.	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	97
34.	5	4	4	1	5	5	5	5	4	5	1	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	100
35.	3	5	4	1	4	4	4	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	1	85
36.	3	4	4	4	5	5	4	4	5	3	1	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	87
37.	4	5	3	1	4	5	4	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	1	86

2. Kinerja Manajerial

No.	Kinerja Manajerial (Y)								
	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	Σ
1.	4	4	4	4	4	4	4	4	32
2.	4	4	3	4	4	4	4	5	32
3.	4	4	4	4	4	4	4	5	33
4.	4	5	5	5	4	5	4	4	36
5.	5	5	4	4	5	5	4	5	37
6.	4	5	5	4	5	4	5	4	36
7.	5	5	4	4	5	4	5	4	36
8.	4	4	4	4	5	5	5	5	36
9.	4	4	4	4	4	5	5	4	34
10.	4	4	4	4	5	5	4	5	35
11.	5	5	4	5	4	4	4	5	36
12.	4	4	4	4	4	4	4	4	32
13.	4	4	4	5	5	5	5	5	37
14.	4	4	4	5	5	5	5	5	37
15.	4	4	2	4	4	5	5	5	33
16.	4	4	4	4	4	4	4	4	32
17.	4	4	4	4	4	4	5	4	33
18.	4	4	5	5	5	5	5	5	38
19.	4	4	4	4	4	4	4	4	32
20.	5	5	4	5	5	5	4	4	37

Lampiran 5**Hasil Analisis Statistik Deskriptif****Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AktPJWB	37	81	106	92,68	6,536
Kinerja	37	28	38	34,11	2,343
Valid N (listwise)	37				



Akt6	Pearson Correlation	0,186	0,243	-0,078	0,258	0,242	1	0,168	0,165	0,293	0,014	0,055	-0,274	0,004	0,141	-0,159	0,168	0,290	0,244	0,132	0,211	0,085	,390 [*]	0,096	0,141	,333 [*]
	Sig. (2-tailed)	0,270	0,146	0,645	0,124	0,149		0,320	0,328	0,078	0,933	0,745	0,101	0,979	0,406	0,347	0,320	0,082	0,145	0,435	0,210	0,618	0,017	0,570	0,404	0,044
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt7	Pearson Correlation	,336 [*]	-0,005	-0,166	0,115	-0,033	0,168	1	0,293	0,014	0,127	-0,021	0,076	-0,152	0,302	0,072	0,215	,454 ^{**}	0,283	0,273	,486 ^{**}	,330 [*]	0,103	,345 [*]	-0,086	,333 [*]
	Sig. (2-tailed)	0,042	0,977	0,327	0,498	0,847	0,320		0,078	0,933	0,455	0,904	0,656	0,370	0,070	0,671	0,201	0,005	0,090	0,102	0,002	0,046	0,544	0,036	0,612	0,044
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt8	Pearson Correlation	0,177	0,187	0,119	-0,031	0,111	0,165	0,293	1	,352 [*]	0,138	0,081	0,225	-0,016	0,293	0,307	,393 [*]	,334 [*]	-0,139	0,003	0,288	-0,023	0,094	0,170	-0,116	,386 [*]
	Sig. (2-tailed)	0,294	0,267	0,484	0,855	0,513	0,328	0,078		0,033	0,415	0,635	0,180	0,925	0,079	0,065	0,016	0,043	0,411	0,988	0,084	0,894	0,579	0,314	0,493	0,018
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt9	Pearson Correlation	-0,022	-0,193	0,073	,329 [*]	0,120	0,293	0,014	,352 [*]	1	0,135	0,060	-0,138	0,238	0,130	0,305	0,225	0,258	-0,021	-0,057	0,233	-0,088	0,014	0,041	-0,054	,327 [*]
	Sig. (2-tailed)	0,896	0,251	0,667	0,047	0,478	0,078	0,933	0,033		0,425	0,723	0,417	0,157	0,442	0,066	0,181	0,123	0,902	0,737	0,165	0,604	0,933	0,808	0,749	0,048
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt10	Pearson Correlation	0,135	0,040	0,077	-0,043	0,003	0,014	0,127	0,138	0,135	1	-0,025	,372 [*]	0,020	0,184	0,193	0,127	0,218	0,226	0,245	0,039	,335 [*]	0,233	,411 [*]	-0,088	,354 [*]
	Sig. (2-tailed)	0,425	0,814	0,648	0,801	0,987	0,933	0,455	0,415	0,425		0,882	0,023	0,905	0,275	0,254	0,455	0,194	0,178	0,144	0,818	0,043	0,165	0,012	0,606	0,032
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt11	Pearson Correlation	-0,243	,332 [*]	0,308	,369 [*]	-0,015	0,055	-0,021	0,081	0,060	-0,025	1	0,058	,621 ^{**}	-0,086	-0,104	0,293	-0,002	0,006	-0,226	-0,262	0,018	0,069	-0,023	,546 ^{**}	,519 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	0,148	0,045	0,064	0,024	0,928	0,745	0,904	0,635	0,723	0,882		0,734	0,000	0,613	0,542	0,078	0,989	0,974	0,178	0,117	0,915	0,684	0,894	0,000	0,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt12	Pearson Correlation	0,207	0,058	0,220	-0,265	0,233	-0,274	0,076	0,225	-0,138	,372 [*]	0,058	1	-0,114	0,136	,487 ^{**}	,380 [*]	0,220	-0,011	0,197	0,102	0,205	0,258	0,194	-0,009	,373 [*]
	Sig. (2-tailed)	0,219	0,733	0,190	0,112	0,166	0,101	0,656	0,180	0,417	0,023	0,734		0,501	0,424	0,002	0,020	0,190	0,950	0,243	0,549	0,222	0,123	0,250	0,958	0,023

	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt13	Pearson Correlation	-0,115	0,224	,357*	0,182	-0,097	0,004	-0,152	-0,016	0,238	0,020	,621**	-0,114	1	-0,009	-0,144	-0,069	-0,128	-0,275	-0,306	-0,258	0,003	-0,110	-0,052	,397*	,365*
	Sig. (2-tailed)	0,498	0,183	0,030	0,281	0,567	0,979	0,370	0,925	0,157	0,905	0,000	0,501		0,958	0,396	0,687	0,449	0,099	0,066	0,123	0,985	0,516	0,758	0,015	0,026
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt14	Pearson Correlation	,565**	0,270	-0,260	-0,096	0,078	0,141	0,302	0,293	0,130	0,184	-0,086	0,136	-0,009	1	0,152	0,173	0,109	0,218	0,040	0,280	,492**	0,302	,503**	-0,160	,338*
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,106	0,120	0,571	0,645	0,406	0,070	0,079	0,442	0,275	0,613	0,424	0,958		0,370	0,305	0,520	0,195	0,815	0,093	0,002	0,070	0,002	0,344	0,041
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt15	Pearson Correlation	0,187	-0,143	0,196	-0,123	0,260	-0,159	0,072	0,307	0,305	0,193	-0,104	,487**	-0,144	0,152	1	,518**	,344*	0,085	0,321	,341*	0,026	0,295	0,179	0,102	,423**
	Sig. (2-tailed)	0,267	0,398	0,246	0,470	0,120	0,347	0,671	0,065	0,066	0,254	0,542	0,002	0,396	0,370		0,001	0,037	0,615	0,053	0,039	0,877	0,076	0,290	0,546	0,009
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt16	Pearson Correlation	0,117	-0,005	0,155	0,163	0,188	0,168	0,215	,393*	0,225	0,127	0,293	,380*	-0,069	0,173	,518**	1	,343*	0,179	0,165	0,251	0,120	,552**	0,113	-0,086	,537**
	Sig. (2-tailed)	0,492	0,977	0,361	0,335	0,266	0,320	0,201	0,016	0,181	0,455	0,078	0,020	0,687	0,305	0,001		0,037	0,288	0,328	0,134	0,481	0,000	0,506	0,612	0,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt17	Pearson Correlation	0,183	-0,144	0,188	0,116	,513**	0,290	,454**	,334*	0,258	0,218	-0,002	0,220	-0,128	0,109	,344*	,343*	1	,513**	,417*	,520**	0,050	0,233	0,309	0,041	,544**
	Sig. (2-tailed)	0,278	0,394	0,266	0,494	0,001	0,082	0,005	0,043	0,123	0,194	0,989	0,190	0,449	0,520	0,037	0,037		0,001	0,010	0,001	0,767	0,165	0,063	0,809	0,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt18	Pearson Correlation	0,314	0,041	-0,271	0,237	0,272	0,244	0,283	-0,139	-0,021	0,226	0,006	-0,011	-0,275	0,218	0,085	0,179	,513**	1	,410*	0,194	0,271	0,179	,348*	0,158	,333*
	Sig. (2-tailed)	0,058	0,808	0,105	0,158	0,103	0,145	0,090	0,411	0,902	0,178	0,974	0,950	0,099	0,195	0,615	0,288	0,001		0,012	0,250	0,105	0,288	0,035	0,350	0,044
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt19	Pearson Correlation	,329*	-0,086	-0,008	0,105	,596**	0,132	0,273	0,003	-0,057	0,245	-0,226	0,197	-0,306	0,040	0,321	0,165	,417*	,410*	1	,612**	,346*	0,165	0,279	0,041	,371*
	Sig. (2-tailed)	0,047	0,615	0,961	0,535	0,000	0,435	0,102	0,988	0,737	0,144	0,178	0,243	0,066	0,815	0,053	0,328	0,010	0,012		0,000	0,036	0,328	0,094	0,808	0,024

	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt20	Pearson Correlation	,435**	-0,120	-0,158	0,016	,365*	0,211	,486**	0,288	0,233	0,039	-0,262	0,102	-0,258	0,280	,341*	0,251	,520**	0,194	,612**	1	,343*	0,251	,411*	-0,234	,347*
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,480	0,350	0,924	0,026	0,210	0,002	0,084	0,165	0,818	0,117	0,549	0,123	0,093	0,039	0,134	0,001	0,250	0,000		0,037	0,134	0,011	0,163	0,035
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt21	Pearson Correlation	,458**	0,152	-0,056	0,015	0,224	0,085	,330*	-0,023	-0,088	,335*	0,018	0,205	0,003	,492**	0,026	0,120	0,050	0,271	,346*	,343*	1	0,120	,477**	-0,106	,391*
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,371	0,743	0,932	0,183	0,618	0,046	0,894	0,604	0,043	0,915	0,222	0,985	0,002	0,877	0,481	0,767	0,105	0,036	0,037		0,481	0,003	0,532	0,017
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt22	Pearson Correlation	0,043	0,179	0,063	-0,028	0,077	,390*	0,103	0,094	0,014	0,233	0,069	0,258	-0,110	0,302	0,295	,552**	0,233	0,179	0,165	0,251	0,120	1	,345*	-0,031	,392*
	Sig. (2-tailed)	0,798	0,290	0,711	0,867	0,649	0,017	0,544	0,579	0,933	0,165	0,684	0,123	0,516	0,070	0,076	0,000	0,165	0,288	0,328	0,134	0,481		0,036	0,854	0,016
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt23	Pearson Correlation	0,293	0,062	-0,073	0,056	0,065	0,096	,345*	0,170	0,041	,411*	-0,023	0,194	-0,052	,503**	0,179	0,113	0,309	,348*	0,279	,411*	,477**	,345*	1	-0,068	,432**
	Sig. (2-tailed)	0,079	0,717	0,668	0,741	0,704	0,570	0,036	0,314	0,808	0,012	0,894	0,250	0,758	0,002	0,290	0,506	0,063	0,035	0,094	0,011	0,003	0,036		0,690	0,008
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Akt24	Pearson Correlation	-0,030	0,208	0,172	,325*	0,212	0,141	-0,086	-0,116	-0,054	-0,088	,546**	-0,009	,397*	-0,160	0,102	-0,086	0,041	0,158	0,041	-0,234	-0,106	-0,031	-0,068	1	,424**
	Sig. (2-tailed)	0,860	0,216	0,309	0,050	0,208	0,404	0,612	0,493	0,749	0,606	0,000	0,958	0,015	0,344	0,546	0,612	0,809	0,350	0,808	0,163	0,532	0,854	0,690		0,009
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Total	Pearson Correlation	,330*	,342*	,350*	,402*	,454**	,333*	,333*	,386*	,327*	,354*	,519**	,373*	,365*	,338*	,423**	,537**	,544**	,333*	,371*	,347*	,391*	,392*	,432**	,424**	1
	Sig. (2-tailed)	0,046	0,038	0,034	0,014	0,005	0,044	0,044	0,018	0,048	0,032	0,001	0,023	0,026	0,041	0,009	0,001	0,000	0,044	0,024	0,035	0,017	0,016	0,008	0,009	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

Lampiran 7

Hasil Uji Validitas Kinerja Manajerial

Correlations

		Kinerja 1	Kinerja 2	Kinerja 3	Kinerja 4	Kinerja 5	Kinerja 6	Kinerja 7	Kinerja 8	Total
Kinerja 1	Pearson Correlation	1	,648**	0,165	0,081	0,189	0,056	-0,123	0,241	,446**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,328	0,636	0,261	0,743	0,469	0,150	0,006
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja 2	Pearson Correlation	,648**	1	,372*	0,266	0,243	0,099	0,115	0,173	,600**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,023	0,112	0,148	0,558	0,497	0,305	0,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja 3	Pearson Correlation	0,165	,372*	1	,372*	0,236	0,212	0,205	-0,035	,586**
	Sig. (2-tailed)	0,328	0,023		0,023	0,160	0,208	0,223	0,837	0,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja 4	Pearson Correlation	0,081	0,266	,372*	1	0,243	,337*	0,006	0,173	,519**
	Sig. (2-tailed)	0,636	0,112	0,023		0,148	0,042	0,972	0,305	0,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja 5	Pearson Correlation	0,189	0,243	0,236	0,243	1	,473**	,412*	0,315	,676**

	Sig. (2-tailed)	0,261	0,148	0,160	0,148		0,003	0,011	0,058	0,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja 6	Pearson Correlation	0,056	0,099	0,212	,337*	,473**	1	,459**	,387*	,674**
	Sig. (2-tailed)	0,743	0,558	0,208	0,042	0,003		0,004	0,018	0,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja 7	Pearson Correlation	-0,123	0,115	0,205	0,006	,412*	,459**	1	0,264	,551**
	Sig. (2-tailed)	0,469	0,497	0,223	0,972	0,011	0,004		0,115	0,000
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Kinerja 8	Pearson Correlation	0,241	0,173	-0,035	0,173	0,315	,387*	0,264	1	,533**
	Sig. (2-tailed)	0,150	0,305	0,837	0,305	0,058	0,018	0,115		0,001
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Total	Pearson Correlation	,446**	,600**	,586**	,519**	,676**	,674**	,551**	,533**	1
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,001	
	N	37	37	37	37	37	37	37	37	37
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Lampiran 8

Hasil Uji Reliabilitas Akuntansi Pertanggungjawaban

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,717	,790	24

Inter-Item Correlation Matrix

	Akt 1	Akt 2	Akt 3	Akt 4	Akt 5	Akt 6	Akt 7	Akt 8	Akt 9	Akt 10	Akt 11	Akt 12	Akt 13	Akt 14	Akt 15	Akt 16	Akt 17	Akt 18	Akt 19	Akt 20	Akt 21	Akt 22	Akt 23	Akt 24
Akt 1	1,000	0,283	-0,361	-0,062	0,252	0,186	0,336	0,177	-0,022	0,135	-0,243	0,207	-0,115	0,565	0,187	0,117	0,183	0,314	0,329	0,435	0,458	0,043	0,293	-0,030
Akt 2	0,283	1,000	0,072	0,128	0,012	0,243	-0,005	0,187	-0,193	0,040	0,332	0,058	0,224	0,270	-0,143	-0,005	-0,144	0,041	-0,086	-0,120	0,152	0,179	0,062	0,208
Akt 3	-0,361	0,072	1,000	0,022	0,137	-0,078	-0,166	0,119	0,073	0,077	0,308	0,220	0,357	-0,260	0,196	0,155	0,188	-0,271	-0,008	-0,158	-0,056	0,063	-0,073	0,172
Akt 4	-0,062	0,128	0,022	1,000	0,164	0,258	0,115	-0,031	0,329	-0,043	0,369	-0,265	0,182	-0,096	-0,123	0,163	0,116	0,237	0,105	0,016	0,015	-0,028	0,056	0,325
Akt 5	0,252	0,012	0,137	0,164	1,000	0,242	-0,033	0,111	0,120	0,003	-0,015	0,233	-0,097	0,078	0,260	0,188	0,513	0,272	0,596	0,365	0,224	0,077	0,065	0,212
Akt 6	0,186	0,243	-0,078	0,258	0,242	1,000	0,168	0,165	0,293	0,014	0,055	-0,274	0,004	0,141	-0,159	0,168	0,290	0,244	0,132	0,211	0,085	0,390	0,096	0,141
Akt 7	0,336	-0,005	-0,166	0,115	-0,033	0,168	1,000	0,293	0,014	0,127	-0,021	0,076	-0,152	0,302	0,072	0,215	0,454	0,283	0,273	0,486	0,330	0,103	0,345	-0,086
Akt 8	0,177	0,187	0,119	-0,031	0,111	0,165	0,293	1,000	0,352	0,138	0,081	0,225	-0,016	0,293	0,307	0,393	0,334	-0,139	0,003	0,288	-0,023	0,094	0,170	-0,116
Akt 9	-0,022	-0,193	0,073	0,329	0,120	0,293	0,014	0,352	1,000	0,135	0,060	-0,138	0,238	0,130	0,305	0,225	0,258	-0,021	-0,057	0,233	-0,088	0,014	0,041	-0,054
Akt 10	0,135	0,040	0,077	-0,043	0,003	0,014	0,127	0,138	0,135	1,000	-0,025	0,372	0,020	0,184	0,193	0,127	0,218	0,226	0,245	0,039	0,335	0,233	0,411	-0,088
Akt 11	-0,243	0,332	0,308	0,369	-0,015	0,055	-0,021	0,081	0,060	-0,025	1,000	0,058	0,621	-0,086	-0,104	0,293	-0,002	0,006	-0,226	-0,262	0,018	0,069	-0,023	0,546
Akt 12	0,207	0,058	0,220	-0,265	0,233	-0,274	0,076	0,225	-0,138	0,372	0,058	1,000	-0,114	0,136	0,487	0,380	0,220	-0,011	0,197	0,102	0,205	0,258	0,194	-0,009

Akt 13	-0,115	0,224	0,357	0,182	-0,097	0,004	-0,152	-0,016	0,238	0,020	0,621	-0,114	1,000	-0,009	-0,144	-0,069	-0,128	-0,275	-0,306	-0,258	0,003	-0,110	-0,052	0,397
Akt 14	0,565	0,270	-0,260	-0,096	0,078	0,141	0,302	0,293	0,130	0,184	-0,086	0,136	-0,009	1,000	0,152	0,173	0,109	0,218	0,040	0,280	0,492	0,302	0,503	-0,160
Akt 15	0,187	-0,143	0,196	-0,123	0,260	-0,159	0,072	0,307	0,305	0,193	-0,104	0,487	-0,144	0,152	1,000	0,518	0,344	0,085	0,321	0,341	0,026	0,295	0,179	0,102
Akt 16	0,117	-0,005	0,155	0,163	0,188	0,168	0,215	0,393	0,225	0,127	0,293	0,380	-0,069	0,173	0,518	1,000	0,343	0,179	0,165	0,251	0,120	0,552	0,113	-0,086
Akt 17	0,183	-0,144	0,188	0,116	0,513	0,290	0,454	0,334	0,258	0,218	-0,002	0,220	-0,128	0,109	0,344	0,343	1,000	0,513	0,417	0,520	0,050	0,233	0,309	0,041
Akt 18	0,314	0,041	-0,271	0,237	0,272	0,244	0,283	-0,139	-0,021	0,226	0,006	-0,011	-0,275	0,218	0,085	0,179	0,513	1,000	0,410	0,194	0,271	0,179	0,348	0,158
Akt 19	0,329	-0,086	-0,008	0,105	0,596	0,132	0,273	0,003	-0,057	0,245	-0,226	0,197	-0,306	0,040	0,321	0,165	0,417	0,410	1,000	0,612	0,346	0,165	0,279	0,041
Akt 20	0,435	-0,120	-0,158	0,016	0,365	0,211	0,486	0,288	0,233	0,039	-0,262	0,102	-0,258	0,280	0,341	0,251	0,520	0,194	0,612	1,000	0,343	0,251	0,411	-0,234
Akt 21	0,458	0,152	-0,056	0,015	0,224	0,085	0,330	-0,023	-0,088	0,335	0,018	0,205	0,003	0,492	0,026	0,120	0,050	0,271	0,346	0,343	1,000	0,120	0,477	-0,106
Akt 22	0,043	0,179	0,063	-0,028	0,077	0,390	0,103	0,094	0,014	0,233	0,069	0,258	-0,110	0,302	0,295	0,552	0,233	0,179	0,165	0,251	0,120	1,000	0,345	-0,031
Akt 23	0,293	0,062	-0,073	0,056	0,065	0,096	0,345	0,170	0,041	0,411	-0,023	0,194	-0,052	0,503	0,179	0,113	0,309	0,348	0,279	0,411	0,477	0,345	1,000	-0,068
Akt 24	-0,030	0,208	0,172	0,325	0,212	0,141	-0,086	-0,116	-0,054	-0,088	0,546	-0,009	0,397	-0,160	0,102	-0,086	0,041	0,158	0,041	-0,234	-0,106	-0,031	-0,068	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Akt 1	88,57	40,252	,220	.	,711
Akt 2	88,32	40,614	,256	.	,709
Akt 3	89,49	38,868	,172	.	,724
Akt 4	90,62	38,186	,237	.	,715
Akt 5	88,11	40,210	,389	.	,703
Akt 6	88,16	41,029	,263	.	,709
Akt 7	88,19	41,047	,263	.	,709
Akt 8	88,32	40,447	,310	.	,706
Akt 9	88,27	40,980	,252	.	,710
Akt 10	88,54	40,811	,281	.	,708
Akt11	90,30	36,048	,360	.	,700
Akt 12	88,81	39,324	,244	.	,710
Akt 13	90,35	38,345	,170	.	,728
Akt 14	88,35	41,234	,277	.	,709
Akt 15	88,46	39,366	,322	.	,703
Akt 16	88,19	39,713	,480	.	,698
Akt 17	88,14	39,620	,487	.	,697
Akt 18	88,24	40,911	,257	.	,709
Akt 19	88,30	40,715	,299	.	,707
Akt 20	88,27	41,036	,281	.	,709
Akt 21	88,27	40,536	,319	.	,706
Akt 22	88,19	40,658	,325	.	,706
Akt 23	88,46	40,477	,370	.	,704
Akt 24	90,76	38,356	,285	.	,707

Lampiran 9**Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Manajerial****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,704	,711	8

Inter-Item Correlation Matrix

	Kinerja 1	Kinerja 2	Kinerja 3	Kinerja 4	Kinerja 5	Kinerja 6	Kinerja 7	Kinerja 8
Kinerja 1	1,000	0,648	0,165	0,081	0,189	0,056	-0,123	0,241
Kinerja 2	0,648	1,000	0,372	0,266	0,243	0,099	0,115	0,173
Kinerja 3	0,165	0,372	1,000	0,372	0,236	0,212	0,205	-0,035
Kinerja 4	0,081	0,266	0,372	1,000	0,243	0,337	0,006	0,173
Kinerja 5	0,189	0,243	0,236	0,243	1,000	0,473	0,412	0,315
Kinerja 6	0,056	0,099	0,212	0,337	0,473	1,000	0,459	0,387
Kinerja 7	-0,123	0,115	0,205	0,006	0,412	0,459	1,000	0,264
Kinerja 8	0,241	0,173	-0,035	0,173	0,315	0,387	0,264	1,000

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kinerja 1	29,84	4,751	0,272	0,527	0,698
Kinerja 2	29,86	4,453	0,460	0,543	0,664
Kinerja 3	30,08	4,132	0,358	0,291	0,688
Kinerja 4	29,86	4,620	0,363	0,318	0,682

Kinerja 5	29,76	4,189	0,537	0,334	0,644
Kinerja 6	29,76	4,078	0,515	0,422	0,646
Kinerja 7	29,89	4,321	0,340	0,413	0,689
Kinerja 8	29,70	4,492	0,354	0,271	0,683



Lampiran 10**Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov*****One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,21084200930973
Most Extreme Differences	Absolute	,130
	Positive	,130
	Negative	-,112
Test Statistic		,130
Asymp. Sig. (2-tailed)		,119 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran 11

Hasil Analisis Regresi Sederhana

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AktPJWB ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Kinerja

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,331 ^a	,109	,084	2,242

a. Predictors: (Constant), AktPJWB

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients^a

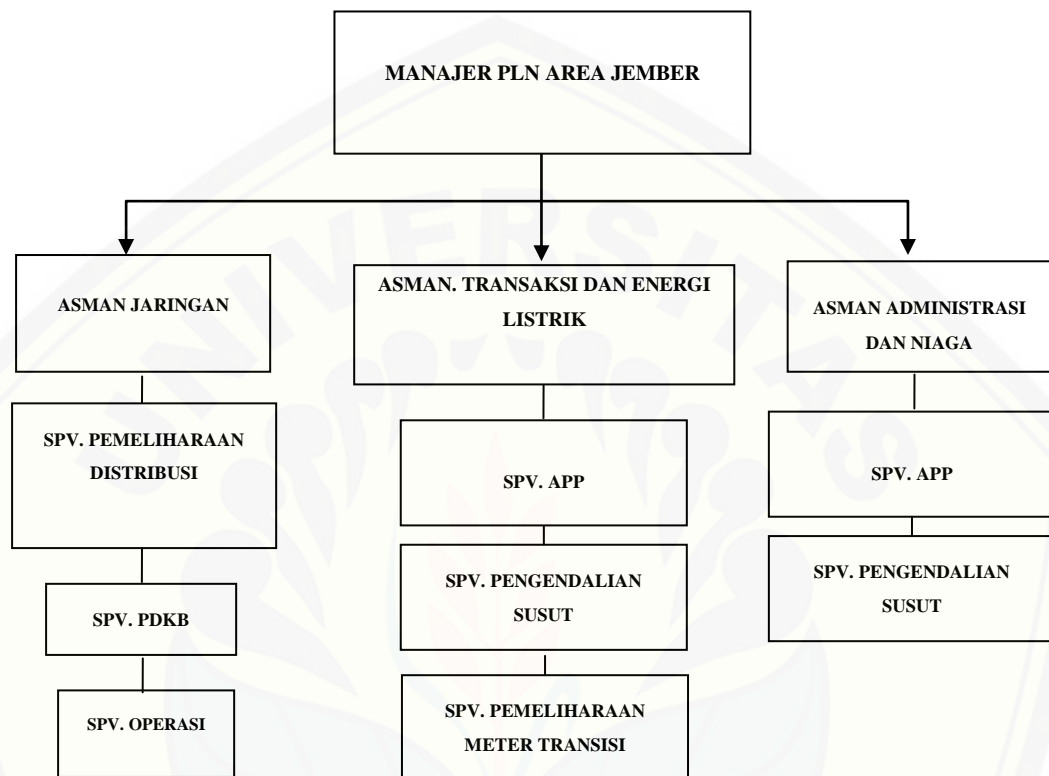
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23,124	5,311		4,354	,000
1	AktPJWB	,119	,057	,331	2,073	,046

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 12

STRUKTUR ORGANISASI PT. PLN (PERSERO) APJ JEMBER

2012



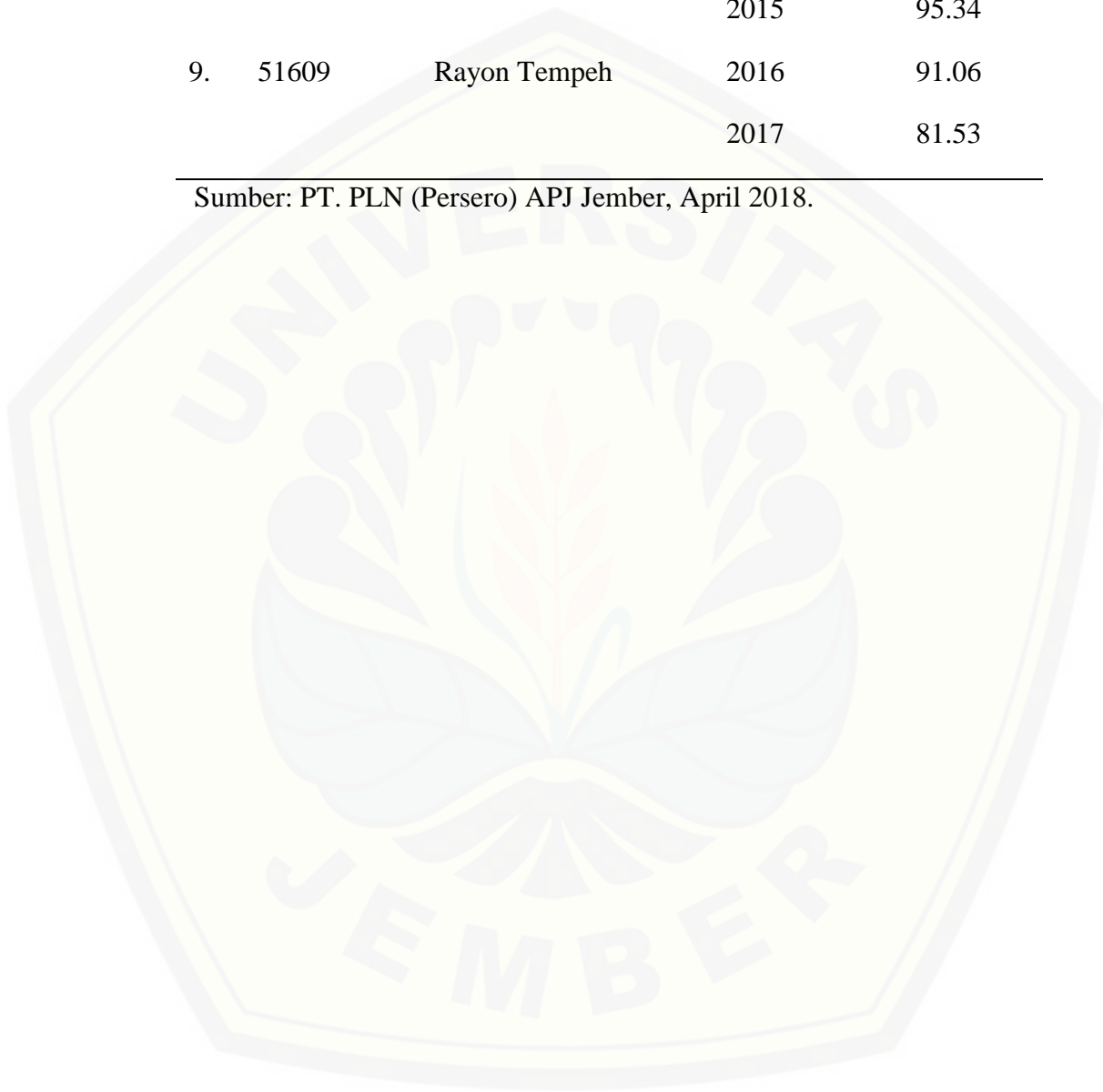
Lampiran 13

Tabel 1.2 NKO pada Masing-masing Rayon tahun 2015-2017

No.	Kode	Keterangan	Tahun	NKO
1.	51601	Rayon Jember Kota	2015	92.47
			2016	90.33
			2017	87.14
2.	51602	Rayon Lumajang	2015	93.44
			2016	90.54
			2017	83.99
3.	51603	Rayon Kalisat	2015	91.08
			2016	90.99
			2017	81.90
4.	51604	Rayon Rambipuji	2015	94.50
			2016	92.21
			2017	82.77
5.	51605	Rayon Ambulu	2015	95.64
			2016	91.95
			2017	87.28
6.	51606	Rayon Klakah	2015	97.98
			2016	90.38
			2017	77.32
7.	51607	Rayon Tanggul	2015	92.57
			2016	90.90
			2017	84.19

			2015	90.02
8.	51608	Rayon Kencong	2016	90.00
			2017	85.99
			2015	95.34
9.	51609	Rayon Tempeh	2016	91.06
			2017	81.53

Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Jember, April 2018.



Lampiran 14**Nilai Kinerja Organisasi (NKO) tahun 2015-2017**

Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2015

No.	KPI	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	%	Nilai
I	Perspektif Pelanggan		25				23,49
1.	Kepuasan Pelanggan	%	5	92,00	87,59	95,21	4,76
2.	Penambahan Jumlah Pelanggan	plg	5	52.812,00	39.377,00	74,56	3,73
3.	Recovery Time	menit	4	65,00	33,87	147,89	4,00
4.	Kecepatan Pelayanan Pasang Baru	hari	5	4,00	3,45	113,75	5,00
5.	SAIDI	menit/plg	3	109,68	107,57	101,92	3,00
6.	SAIFI	kali/plg	3	2,43	1,60	134,16	3,00
II	Perspektif Efektivitas Produk dan Proses		20				18,28
7.	Penjualan Tenaga Listrik	Twh	5	1,23	1,16	94,31	4,72
8.	Susut Distribusi tanpa I-4	%	6	9,09	11,26	76,13	4,57
9.	Gangguan Penyulang per100kms	kali/100kms	4	5,80	5,13	111,55	4,00
10.	Rasio Kerusakan Trafo Distribusi	%	5	0,07	0,00	200,00	5,00
III	Perspektif SDM		13				12,64
11.	Human Capital Readiness	level	3	3,90	3,90	100,00	3,00
12.	Organization Capital Readiness	level	7	3,90	3,90	100,00	7,00
13.	Produktifitas Pegawai	MWh/peg	3	8994,67	7918,40	88,03	2,64
IV	Perspektif Keuangan dan Pasar		22				19,58
14.	OPEX Non-Fuel	Rp/kWH	5	58,43	71,26	78,04	3,90
15.	Biaya Pokok Penyediaan	Rp/kWh	3	1198,93	1317,08	90,15	2,70
16.	Harga Jual rata-rata	Rp/kWh	3	796,52	789,59	99,13	2,97
17.	Umur Piutang (PAL + TS + PRR)	hari	5	29,69	27,44	107,58	5,00
18.	Perputaran Material Non Bahan Bakar	kali	2	2,26	2,81	124,34	2,00

19.	Pencapaian Investasi (Program)	%	2	97,00	90,45	93,25	1,86
20.	Pencapaian Investasi (Fisik)	%	2	99,00	56,41	56,98	1,14
V	Perspektif Kepemimpinan		8				7,03
21.	Implementasi KPKU	skor	2	100,00	100,00	100,00	2,00
22.	ERM	skor	3	3,50	3,50	100,00	3,00
23.	Implementasi K2	skor	3	95,00	95,00	100,00	3,00
24.	Kepatuhan	index	max - 10	0,00	-0,97		-0,97
VI	Leading Indikator		12				11,44
25.	Susut Distribusi	%	2	100,00	76,16	76,16	1,52
26.	Peningkatan Keandalan	%	2	100,00	119,77	119,77	2,00
27.	Peningkatan Growth Penjualan	%	2	100,00	116,89	116,89	2,00
28.	Peningkatan Pendapatan Penjualan	%	2	100,00	116,89	116,89	2,00
29.	Penghapusan Aktiva Tetap Operasi ke ATB	%	2	100,00	124,63	124,62	2,00
30.	GML OPI dalam mencapai Program Unggulan	%	2	100,00	96,01	96,01	1,92
Total			100	Skor			92,47

Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2016

No.	KPI	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	%	Nilai
I	Perspektif Pelanggan		17				13,50
1.	Penambahan Jumlah Pelanggan	plg	3	41909,00	32646,00	77,90	2,34
2.	Penambah Pelanggan Rumah Tangga	plg	5	35405,00	22378,00	63,21	3,16
3.	Recovery Time	menit	3	65,00	35,92	144,74	3,00
4.	Kecepatan Pelayanan Pasang Baru tanpa perluasan	hari	1	3,50	2,18	137,71	1,00
5.	Penyambungan GE (Daya 100-200 kVA tarif B dan I)	hari	2	22,00	20,73	105,77	2,00
6.	Implementasi Aplikasi SAIDI-SAIFI	waktu	2	1,00	1,00	100,00	2,00
7.	SAIDI	menit/plg	0	319,14	236,83	125,79	0,00
8.	SAIFI	kali/plg	0	4,77	35,01	0,00	0,00
II	Perspektif Efektivitas Produk dan Proses		25				23,07
9.	Penjualan Tenaga Listrik Total	MWh	5	1325979,53	1256951,79	94,79	4,74
10.	Penjualan Tenaga Listrik Pelanggan Industri	MWh	5	170042,10	142430,00	83,75	4,19
11.	Susut Distribusi tanpa I-4	%	7	9,17	10,30	87,68	6,14
12.	Gangguan Penyulang per100kms	kali/100kms	5	4,52	4,35	103,76	5,00
13.	Rasio Kerusakan Trafo Distribusi	%	3	0,03	0,00	200,00	3,00
III	Perspektif SDM		11				10,89
14.	Human Capital Readiness	level	3	4,27	4,27	100,00	3,00
15.	Organization Capital Readiness	level	5	4,27	4,28	99,77	4,99
16.	Hasil Produktifitas Pegawai	MWh/peg	1,5	9337,88	8728,83	93,48	1,40
17.	Proses Pendukung Produktivitas	level	1,5	100,00	100,00	100,00	1,50
IV	Perspektif Keuangan dan Pasar		28				24,98
18.	Biaya Pokok Penyediaan	Rp/kWh	5	1213,96	1303,02	92,66	4,63
19.	Harga Jual rata-rata	Rp/kWh	6	1082,62	769,70	71,10	4,27

20.	Umur Piutang (PAL + TS + PRR)	hari	3	27,77	27,30	101,69	3,00
21.	Perputaran Material Non Bahan Bakar	kali	3	2,02	4,41	218,32	3,00
22.	Efektivitas Biaya Pemeliharaan	%	3	2,43	2,87	81,89	2,46
23.	Pencapaian Investasi (Program)	%	3	100,00	99,30	99,30	2,98
24.	Pencapaian Investasi (Fisik)	%	3	80,00	70,66	88,33	2,65
25.	Penghapusan ATTB	%	1	100,00	176,72	176,72	1,00
26.	Penghapusan PRR	%	1	100,00	100,00	100,00	1,00
V	Perspektif Kepemimpinan		8				7,55
27.	Skor KPKU	%	2	100,00	81,00	81,00	1,62
28.	ERM	level	2	3,50	3,48	99,43	1,99
29.	Implementasi K3L	level	2	100,00	97,01	97,01	1,94
30.	Tindak Lanjut Temuan Auditor	%	2	100,00	100,00	100,00	2,00
31.	Kepatuhan (K2LH)		Max – 10	0,00			
VI	Leading Indikator		12				10,35
32.	Pendapatan kWh P2TL	kWh	2	6093540,00	2616711,00	42,94	0,86
33.	Jumlah Pemeriksaan P2TL	plg	1	34293,00	44402,00	129,48	1,00
34.	Tindak Lanjut LBKKB ganti meter	buah	1	7800,00	18512,00	273,33	1,00
35.	Penertiban PJU	titik	1	4770,00	7934,00	166,33	1,00
36.	Penambahan JTM beroperasi	kms	1	30,24	87,85	290,51	1,00
37.	Penambahan Gaedu Industri	trafo	1	90,00	162,00	180,00	1,00
38.	Pengukuran Trafo (jml trafo x 2/thn)	kali	2	5918,00	6298,00	106,42	2,00
39.	Delta kVA tersambung	kva	2	67733,46	50366,75	74,36	1,49
40.	Pelanggan menunggak diatas 3 lembar	plg	1	1711,00	1,00	199,94	1,00
Total			100	Skor			90,33

Nilai Kinerja Organisasi Tahun 2017

No.	KPI	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	%	Nilai
I	Perspektif Pelanggan		17				13,00
1.	Penambahan Jumlah Pelanggan	plg	3	34948,00	37888,00	108,41	3,00
2.	Penambah Pelanggan Rumah Tangga	plg	3	24100,00	28194,00	116,99	3,00
3.	Recovery Time	menit	3	65,00	37,23	142,72	3,00
4.	Penyambungan GE (Daya 100-200 kVA tarif B dan I)	hari	2	22,00	18,48	116,00	2,00
5.	Kecepatan Pelayanan Pasang Baru dengan perluas TM	hari	2	75,00	35,00	153,33	2,00
6.	SAIDI	menit/plg	2	569,71	2118,87	0,00	0,00
7.	SAIFI	kali/plg	2	5,11	22,70	0,00	0,00
II	Perspektif Efektivitas Produk dan Proses		28				25,61
8.	Penjualan Tenaga Listrik Total	MWh	4	1324462,64	1291715,44	97,53	3,90
9.	Penjualan Tenaga Listrik Non Subsidi	MWh	4	716100,00	725576,36	101,32	4,00
10.	Penjualan Tenaga Listrik Pelanggan Industri	MWh	4	164349,07	157156,16	95,62	3,82
11.	Susut Distribusi tanpa I-4	%	7	9,17	9,72	94,00	6,58
12.	KWH P2TL	kWh	3	2520399,30	2362745,00	93,74	2,81
13.	Gangguan Penyulang per100kms	kali/100kms	4	4,25	5,85	62,35	2,49
14.	Rasio Kerusakan Trafo Distribusi	%	2	0,03	0,00	200,00	2,00
III	Perspektif SDM		9				8,99
15.	Human Capital Readiness	level	3	4,45	4,45	100,00	3,00
16.	Organization Capital Readiness	level	3	4,45	4,45	100,00	3,00
17.	Hasil Produktifitas Pegawai	kWh/peg	1,5	8870,48	8787,18	99,06	1,49
18.	Proses Pendukung Produktivitas	level	1,5	100,00	100,00	100,00	1,50
IV	Perspektif Keuangan dan Pasar		34				27,66
19.	Biaya Pokok Penyediaan	Rp/kWh	5	1233,54	1292,57	95,21	4,76
20.	Harga Jual rata-rata	Rp/kWh	6	1014,71	918,81	90,55	5,43

21.	Efektivitas Biaya Pemeliharaan	%	3	2,44	2,41	101,23	3,00
22.	Perputaran Material Non Bahan Bakar	kali	3	4,52	5,95	131,64	3,00
23.	Umur Piutang (PAL + TS + PRR)	hari	3	19,87	24,24	78,01	2,34
24.	Tunggakkan lancar 2 bulan ke atas	Ribu Rp	3	0,00	433793,32	0,00	0,00
25.	Tunggakkan rata-rata per periode (tanpa TNI/POLRI)	Ribu Rp	3	4996473,03	7581486,78	48,26	1,45
26.	Penagihan PRR yang sudah dihapuskan	Ribu Rp	2	93343,38	94623,29	101,37	2,00
27.	Pencapaian Investasi (PRK terkontrak murni)	%	3	100,00	95,79	95,79	2,87
28.	Pencapaian investasi (terbayar)	%	3	95,00	88,72	93,39	2,80
V	Perspektif Kepemimpinan		12				11,88
29.	Tindak Lanjut OFI AFI KPKU	%	2	100,00	98,00	98,00	1,96
30.	ERM	%	2	3,75	3,64	97,07	1,94
31.	Implementasi K3L	%	4	100,00	99,40	99,40	3,98
32.	Tindak Lanjut Temuan Auditor	%	4	100,00	100,00	100,00	4,00
33.	Kepatuhan (K2LH)		max – 10	0,00			
34.	Kepathatan (Integritas & Akurasi Data MRNKO)		max – 10	0,00			
35.	Program penurunan BPP (Penurunan SFC)		max – 2	0,00	0,00	0,00	0,00
Total			100	Skor			87,14

Lampiran 15

DAFTAR BAYAR PASANG BELUM NYALA, DESEMBER 2017

RAYON JEMBER KOTA

1	Perumahan Argopuro Cluster West II Jember
2	Perumahan Puri Antirogo Jember
3	Perum Grand Puri Bunga Nirwana Jember
4	Dn Pringtali Ds Mrawan Kecamatan Mayang Jember
5	Dn Bunder Ds Suberpinang Kec. Pakusari Jember
6	Jl. Bungur Gg. Toegog Jember
7	Jl. Letjen S Parman II Blok Mahoni Kebonsari Jember
8	Perumahan Mojopahit Sweet H Jember
9	Perumahan Tugu Bungur Asri Jember
10	Dn Krajan Ds Sukowiryo Kecamatan Jelbuk Jember
11	Dn Calok RT 3/1 Ds Arjasa Jember
12	Lingkungan pandai besi Ds Suger Kidul Kec.Jelbuk
13	Jl. Koptu Berlian Ds Antirogo Jember
14	Jl. Koptu Berlian Ds Antirogo Jember
15	Perumahan Cluster Tidar Asri Blok E Jember
16	Perumahan Green Land Semeru Jember
17	Dn Perbal Kelurahan Bintoro Kec. Patrang Jember
18	Jl. Sri Tanjung Ds Wirolegi Jember
19	Dn Mujan Ds Klungkung Kecamatan Sukorambi Jember
20	Perumahan Wirolegi Regency Jember
21	Jl. Kasuari Gg,IV Lingk Kedawung Kel.Gebang Jember
22	Perumahan Bumi Tegal Besar Tahap Blok BW Jember
23	Perumahan Graha Citra Mas Blok X Jember
24	Dn Besuk Ds Wirowongso Jember
25	Perumahan Pesona Wirolegi Jember
26	Dn Bringin Onjen Ds Klungkung Sukorambi Jbr
27	Jl. Cadika Kelurahan Sempusari Kec. Kaliwates Jember
28	Perumahan San Cefila Residence Jember
29	Perumahan Mojopahit Cluster Kahaya living Jember
29	Perumahan Mojopahit Jember
30	Perumahan Permata Permai Bougenvile Jember
31	Perumahan Puri Bunga Nirwana 1 KLP Gading Jember
32	Perumahan Tidar Dream Land Jember
33	Dn Manggis Ds Sukorambi Kec. Sukorambi Jember
34	Dn Botosari Ds Ledokombo Kec. Sukorambi Jember

35	Jl. Koptu Berlian Ds jambuan Jember
36	Dn Teratai Ds Darsono Kec. Arjasa Jembe
37	Dn Krajan Ds Klungkung Kec.Sukorambi Jember
38	Dn Mojan Kelurahan Bintoro Kec. Patrang Jember
39	Perumahan Griya Central Baratan Jember
40	Jl. Nias II Jember
41	Perumahan Taman Gading Jember
42	Jl. Kepodang Bintoro Patrang Jember
43	Jl. Suket Ds Karangrejo Kec.Sumpersari Jember
44	Perumahan Cenrawasih Green Residence Jember
45	Dn Jeding Ds Sumber Pinang Kecamatan Pakusari Jember
46	Perumahan Puri Kartika Mangli Jember
47	Perumahan Griya Puncak Slawu Jember
48	Perumahan Ajung Residence Thamrin Jember

RAYON KALISAT

1	Dn Sbr Wadung Ds Dawuhan Mangli Kec.Sukowono Kls
2	Dn Sbr Wadung Ds Dawuhan Mangli Kec.Sukowono Kls
3	Dn Jatian Ds Sumber Anget Kec. Ledokombo Kalisat
4	Dn. Gudang Pinang Ds Arjasa Kec.Sukowono Kalisat
5	Dn Kebon Ds SumberWaru Kec. Sukowono Kalisat
6	Dn Sukmoilang Ds Pace Kecamatan Silo Kalisat
7	Dn Pringpaduh Ds Rowosari Kec.Sumber Jambe
8	Dn Petung Ds Arjasa Kec. Sukowono Kalisat
9	Dn Gumuk Serayu Ds Randuagung Kec. Sumberjambe Kls
10	Dn Salak Ds Sumber Salak kec. Ledokombo kalisat
11	Dn Sumber Kokap Ds Jambe Arum Kec. Smbjambe Kls
12	Dn Mumbul Ds Randuagung Kec.Sumberjambe Kalisat
13	Dn Pertelon Ds Silo Kec. Silo Kalisat
14	Dn Darungan Ds Lembengan Kec. Ledokombo Kalisat
15	Dn Krajan Ds Plalangan kecamatan kalisat
16	Dn Rangi Ds Garahan Kecamatan Silo Kalisat
17	Dn Sumber Wadung Ds Dawuhan Mangli Kec.Sukowono
18	Dn Krajan Ds Sumberjambe Kec. Sumberjambe Kalisat
19	Dn Krajan Ds Sumberjambe Kec. Sumberjambe Kalisat
20	Dn Sumber Lanas Barat Ds Harjomulyo Kec. Silo Kalisat
21	Dn Klayu Ds Mayang Kalisat
22	Dn Krajan Ds Sidomukti Kec. Mayang Kalisat
23	Dn Pertelon Ds Silo Kec.amatan Silo Kalisat
24	Dn Curah Lembu Ds Plalangan Kec. Kalisat

25	Dn Krajan Ds Sumber Lesung Kec. Ledokombo Kalisat
26	Dn Ledok Ds Sidomukti Kecamatan Mayang Kalisat
27	Dn Plalangan Ds Tegalwaru Kec. Mayang Kalisat
28	Dn Ledok Ds Sidomukti Kecamatan Mayang Kalisat
29	Dn Raggi Ds Garahan Kecamatan Silo Kalisat
30	Dn Plenggian Ds Plerean Kec.Sumber Jambe Kalisat
31	Dn Sumber Suko Ds Pakusari Kec.Pakusari Kalisat
32	Dn Krajan Ds Arjasa Kec. Sukowono Kalisat
33	Dn Curah Manis Ds Sidomulyo Kecamatan Silo Kalisat
34	Dn Baban Timur Ds Mulyorejo Kec. Silo Kalisat
35	Ds Cumedak Kecamatan Sumber Jambe Kalisat
36	Dn Krajan Ds Sidomukti Kecamatan Mayang Kalisat
37	Dn Gudang Duren Ds Subo Kecamatan Pakusari Kalisat
38	Dn Krajan Ds Sumber Ketempa Kecamatan Kalisat

RAYON RAMBIPUJI

1	Dn Padukuhan Lor ds Karang Semanding Kec. Bangsal
2	Dn Andongsari Ds Tugusari Kec. Bangsalsari Rambipji
3	Dn Tegalan Ds Langkap Kec. Bangsalsari Rambipuji
4	Dn Jereng Ds Gugut Kecamatan Rambipuji
5	Dn Glengseran Ds Suci kec. Pasnti Rambipuji
6	Dn Krajan II Ds Karang Duren Kec. Balung Rambipuji
7	Dn Krajan Ds Tugusari Kec. Bangsalsari Rambipuji
8	Dn Rambutan Ds Bangsalsari Rambipuji
9	Dn Pakis Utara Ds Pakis Kecamatan Panti Rambipuji
10	Dn Badean Barat Ds Serut Kecamatan Panti Rambipuji
11	Dn Dukuh Ds Banjarsari Kec Bangsalsari Rambipuji

RAYON KLAKAH

1	Ds Pajarakan Kecamatan Randuagung Klakah
2	Dn Waru Pager Gunung Ds Sawaran Klakah (70 kons)
3	Dn Lumpang Ds Jenggrong Kec. Ranuyoso Klakah (44 kons)
4	Dn Baka Tengah,Utara Ds Jenggrong Ranuyoso Klakah
5	Dn Darungan Ds Alun Alun Kec.Ranuyoso Klakah
6	Dn Krajan Ds Ledok Tempuro Kec, Randuagung Klk
7	Dn Krajan Ds Ledok Tempuro Kec, Randuagung Klk
8	Ds Ranuyoso kecamatan Ranuyoso Klakah
9	Dn Curah Lapak Ds Kalidilem Kec. Randuagung Klk

10	Dn Krajan Ds Tegal BangsriKec. Ranuyoso Klakah
11	Dn Krajan Ds Sumber Petung Kec. Ranuyoso Klakah
12	Ds Meninjo Kecamatan Ranuyoso Klakah
13	Dn Darungan Ds Wonoayu Kec. Ranuyoso Klakah
14	Dn Sidomulyo Ds Kertowono Kec. Gucialit Klakah
15	Dn Gunturan Ds Ranubedali Kec. Ranuyoso Klakah
16	Dn Leces Ds Wonoayu Kecamatan Ranuyoso Klakah
17	Dn Kalipocang Ds Sawaran Lor Kec, Randuagung Klk
18	Dn Gembeng, Baka Selatan Ds Jenggong Kec.Ranuyos
19	Dn Bringinan Ds Ranubedali Klakah
20	Dn Jabun Ds Sawaran Lor Kec. Klakah
21	Dn Tanian Panjang Ds Ds Tegal Sono Kec.Tegalsiwalan Klk
22	Dn Buweek Ds Ranupakis Kecamatan Klakah
23	Dn Karangrejo Ds Dadapan Kec. Gucialit Klakah
24	Dn Karang Anyar, Ngampel Ds Kertowono Kec.Gucialit Klk
25	Dn Pager Gunung Ds Jenggong Kec. Ranuyoso Klakah
26	Dn Pager Gunung Ds Jenggong Kec. Ranuyoso Klakah
27	Dn Pager Gunung Ds Jenggong Kec. Ranuyoso Klakah
28	Dn Pager Gunung Ds Jenggong Kec. Ranuyoso Klakah
29	Dn Tanah Gatel Ds Jenggong Kec. Ranuyoso Klakah
30	Dn Gunung Rindang Ds Ranubedali Kec.Ranuyoso Klakah
31	Dn Curah Bindu Ds Penawungan Kec.Ranuyoso Kalakah
32	Dn Krajan Ds Kalidilem Kecamatan Randuagung Klakah
33	Dn Lor Kebon Ds Umbul Kec. Kedungjajang Klakah
34	Dn Sumbermoto Ds Bandaran Kec. Kedungjajang Klakah

RAYON LUMAJANG

1	Dn Duren Ds Bedayu Talang Kec. Senduro Lumajang
2	Ds Merakan Kecamatan Padang Lumajang
3	Perumahan Grand Zam Zam Jl. Veteran Lumajang
4	Perumahan Grand Zam Zam Jl. Bengawan Solo Lmj
5	Dn Sumbermulyo Ds Pakel Kec,Gucialit Lumajang
6	Dn Krajan Ds Pandansari Kec. Senduro Lumajang
7	Dn Kayuenak DS Kandang Tepus Kec.Senduro Lmj
8	Dn Darungan Ds Umbul Kec.Kedungjajang Lumajang
9	Perumahan Citra Gardea Ds Sumberejo Sukodono Lmj
10	Dn Umbulsari Ds Kaliboto Kidul Kec.Jatiroto Lmj
11	Dn Krajan Ds Umbul Kec.Kedungjajang Lumajang
12	Dn Kedungkangkung Ds Dawuhan Lor RowokangkngLmj
13	Dn Sumberdadi Ds Pakel Kec. Gucialit Lumajang

14	Dn Gotean Ds Sukorejo Kec. Pasrujambe Lumajang
15	Dn Wonosari Ds Wonokerto Kec. Gucialit Lumajang
16	Dn Krajan II Ds Pasrujambe Kec. Pasrujambe Lumajang
17	Ds Dawuhan Lor Kecamatan Sukodono Lumajang
18	Dn Karangrejo Ds Dorogowok Kecamatan Kunir Lumajang
19	Perumahan Green Land Sumberejo2 Sukodono Lumajang
20	Dn Pondoksari Ds Kaliboto Kidul Kec.Jatiroto Lumajang
21	Dn Banjarsawah Ds Kandangan Kec. Senduro Lumajang
22	Dn Dadapan Ds Jambearum Kec.Pasrujambe Lumajang
23	Dn Sidodadi Ds Gucialit Kec. Gucialit Lumajang
24	Dn Krajan Ds Pandansari Kecamatan Senduro Lumajang
25	Dn Sumbersari Ds Bedayutalang Kec.Pasirian Lumajang
26	Dn Suco Ds Pasrujambe Kec.Pasrujambe Lumajang
27	Dn Ngambon Ds Jambekumbu Kec.Pasrujambe Lumajang
28	Dn Banjarsawah Ds Kandangan Kec. Senduro Lumajang
29	Perumahan Rangga Regency Ds Sumberejo Lumajang
30	Perumahan Grand Adyatma Ds Selokgondang Lumajang
31	Perum. Hasanah View Ds Kutorenon Sukodono Lumajang

RAYON TEMPEH

1	Dn Tamansari Ds Kaliuling Kec. Tempursari Tempeh
2	Dn Mujur Ds Lempeni Kecamatan Tempeh
3	Dn Kalirejo Ds Kaliuling Kec.Tempursari Tempeh
4	Dn Translok Ds Pandanwangi Tempeh
5	Dn Karang Menjangan Ds Bulurejo Kec.Tempursari Tph
6	Dn Kaliwelang Ds Gondoruso Pasirian Tempeh
7	Dn Umengan Ds nguter Kecamatan Pasirian Tempeh
8	Dn Krajan Ds Pundungsari Kec. Tempursari Tempeh
9	Dn Danurojo Ds Gondoruso Kecamtan Pasirian Tempeh
10	Dn Sentul Ds Kunir lor Kecamatan Kunir Tempeh

RAYON TANGGUL

1	Dn Krajan Ds Darungan Tanggul
2	Dn Krajan Ds Darungan Kecamatan Tanggul
3	Dn Pasirian Ds Kaliglagah Kec. Sumberbaru Tanggul
4	Dn Sumberklopo Ds Curah Kalong Kec. Bangsal Tanggul
5	Dn Poreng Ds Jambesari Kec. Sumberbaru Tanggul
6	Dn Krajan Ds Selodakon Tanggul

7	Dn Curah Bamban Ds Tanggul Wetan Kec. Tanggul
8	Perum Griya Archimata Dn Beteng Sidomekar Tanggul
9	Dn Suko Ds Kramat Sukoharjo Tanggul
10	Dn Sumber Klopo Ds Curah Kalong Kec.Bangsalri Tanggul
11	Dn Sukobarat Ds Sukoharjo Kecamatan Tanggul
12	Dn Pakisan Ds Kaliglagah Kec. Sumber Baru Tanggul
13	Dn Manggungan Ds Sumber Baru Tanggul
14	Dn Krajan Ds Darungan Kecamatan Tanggul
15	Dn Congapan Ds Karangbayat Kec. Sumberbaru Tanggul
16	Dn Krajan Kidul Ds Yosorati Kec. Sumber Baru Tanggul
17	Dn Manggisan Tengah Tanggul

RAYON KENCONG

1	Dn Kedung Lengkong Ds Pulorejo Kencong
2	Dn Jadukan Ds Mojosari Kencong
3	Dn Pancer Ds Puger Kecamatan Puger Kencong
4	Dn Krajan Ds Kepanjen Kencong
5	Dn Jeni Ds Kepanjen Kec. Gumuk Mas Kencong

RAYON AMBULU

1	Dn Krajan Ds Sanenrejo Kec.Tempurejo Ambulu
2	Dn Sumberejo Ds Glundengan Kec.Wuluhan Ambulu
3	Dn Mandilis Ds Sanenrejo Kec.Tempurejo Ambulu
4	Dn Tegal Kalong Ds Kemuning Lor Kec.Jenggawah Ambulu
5	Dn Krajan Kulon Ds Tanjungrejo Kec. Wuluhan Ambulu
6	Dn Pontang Tengah Ds Pontang Kecamatan Ambulu
7	Dn Mandilis Blok Aren Ds Sanenrejo Kec.Tempurejo ABL