

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Misi Perjan Pegadaian tersebut adalah meningkatkan kemakmuran dan kesejahteraan masyarakat golongan ekonomi menengah ke bawah melalui penyediaan dana berdasarkan hukum gadai secara inovatif yaitu dengan memberikan pinjaman yang produktif dalam arti bahwa pinjaman dapat dijadikan modal untuk usaha dan mencegah adanya praktik riba, pegadaian gelap, pinjaman tidak wajar, dan ijon yang memberatkan masyarakat.

Pemberian pinjaman oleh pegadaian telah dirasakan manfaatnya, tidak hanya oleh masyarakat golongan ekonomi lemah melainkan sudah merambah ke masyarakat ekonomi menengah ke atas yang bertempat tinggal di pedesaan maupun perkotaan. Untuk meningkatkan keefektifan dan efisiensi pegadaian, pemerintah melalui Peraturan Pemerintah (PP) No. 10 tahun 1990 tertanggal 10 april 1990, merubah bentuk Perusahaan Jawatan Pegadaian menjadi Perusahaan Umum Pegadaian. Perubahan bentuk perusahaan pegadaian ini mempunyai konsekuensi terhadap perubahan lain yang mendasar diantaranya :

1. Perum Pegadaian mempunyai fungsi ganda, disamping pelayanan kepada masyarakat, juga berfungsi untuk mencari keuntungan
2. Organisasinya didasarkan pada desentralisasi
3. Penurunan suku bunga
4. Penambahan pagu kredit
5. Perubahan struktur modal
6. Tahun buku

Sebagai lembaga keuangan bukan bank, perum pegadaian memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman

jangka pendek dan sekaligus bertujuan memupuk keuntungan dengan memanfaatkan segenap potensinya berdasarkan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan. Modal Pegadaian semula berasal dari pemerintah melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), namun sekarang struktur modalnya berubah menjadi : (1) modal asing yang terdiri dari : (a) APBN maupun laba yang dicadangkan sebelum berbentuk perum; (b) Pinjaman dari BRI; dan (2) Modal sendiri, yang terdiri dari : (a) Saldo laba (retained earning); dan berbagai macam cadangan. Pengelolaan dana pada kantor cabang didasarkan pada prinsip-prinsip “Manajemen uang Kas/tunai” (*Cash Management*). Dengan prinsip ini, diharapkan dana yang tertanam tidak terlalu besar, atau tidak banyak dana yang menganggur dan dana tidak terlalu sedikit, sehingga tidak mengganggu kelancaran operasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan Direksi, agar pengelolaan keuangan perusahaan benar-benar efektif dan efisien.

Untuk mendayagunakan segenap personilnya, Direksi Perum Pegadaian melalui Keputusan No. 1095/SPM,200322/2004 tertanggal 24 April 2004 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Pegadaian menetapkan tentang struktur organisasi dari Kantor Pusat, Kantor Wilayah, dan Kantor Cabang Perum Pegadaian. Dengan struktur organisasi ini dapat diketahui secara jelas tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian atau personil serta hubungan antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya secara vertikal maupun secara horizontal. Dalam surat keputusan tersebut dijelaskan pula bahwa perum pegadaian dengan organisasinya yang didesentralisasikan telah memberi wewenang pada Kantor Wilayah untuk menyusun anggaran tahunan yang mencakup anggaran cabang-cabang dalam wilayahnya.

Perubahan perusahaan dari Perjan menjadi Perum Pegadaian, serta dengan organisasi yang di desentralisasikan dimaksudkan agar setiap unit organisasi dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien, sehingga kinerja yang diharapkan dari setiap manajer pada setiap unit organisasi dapat dicapai atau ditingkatkan. Dalam upaya peningkatan kinerja ini, Perum

Pegadaian telah melakukan beberapa cara, diantaranya: (1) Melibatkan para manajer Kantor Cabang dalam penyusunan anggaran. Dilibatkannya manajer Kantor Cabang Perum Pegadaian dalam penyusunan anggaran karena secara operasional para manajer inilah yang bertanggung jawab dalam pencapaian laba perusahaan melalui realisasi pendapatan dan pengendalian biaya-biaya yang terjadi pada unit organisasinya masing-masing. (2) Merumuskan berbagai prosedur pengambilan keputusan organisasi yang terkait dengan anggaran. Berhasil atau tidaknya upaya Perum Pegadaian tersebut sangat dipengaruhi oleh bagaimana persepsi para manajer mengenai keterlibatannya dalam penyusunan anggaran, dan bagaimana persepsi para manajer atas keadilan atau kelayakan prosedur-prosedur yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan organisasi yang terkait dengan anggaran.

Tingkat keterlibatan atau partisipasi para manajer Kantor Wilayah Perum Pegadaian pada Kantor Wilayah Bandung dalam penyusunan anggaran diharapkan akan semakin memperjelas pada sasaran atau tujuan anggaran unit organisasi yang dipimpinnya atau menjadi tanggung jawabnya. Hal ini dikarenakan partisipasi manajer dalam menyusun anggaran memungkinkan terjadinya pertukaran informasi antar berbagai pihak dalam organisasi sehingga akan menghasilkan informasi yang relevan untuk mendukung kelancaran pekerjaan mereka. Disamping itu keterlibatan manajer Kantor Wilayah akan lebih membantu proses pengambilan keputusan dalam organisasi dikarenakan para manajer lebih memahami unit organisasi yang dipimpinnya tersebut. Kondisi inilah yang akan berdampak pada peningkatan komitmen para manajer Kantor Wilayah dalam upaya mencapai atau meningkatkan kinerjanya.

Konsep informasi akuntansi pertanggung jawaban meliputi informasi mengenai aktiva dan pasiva, pendapatan dan biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggung jawaban tertentu. Manajer suatu pusat pertanggung jawaban

mempunyai wewenang untuk mengelola aktiva dan pasiva, pendapatan dan biaya yang berada dalam unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Sesuai dengan struktur organisasi, maka wewenang untuk mengelola pusat pertanggung jawaban ini didelegasikan oleh manajer tingkat pusat, kepada manajer tingkat bawahnya, dan pendelegasian wewenang ini menuntut manajer pada tingkat bawah untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas dan kewajiban tersebut kepada manajer atasannya. Untuk dapat mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas dan kewajibannya, manajemen yang berada pada tingkat yang lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang di delegasikannya kepadanya oleh atasannya. Dengan demikian pengarahan dan penjelasan dari atasan kepada bawahannya sangat diperlukan, agar tidak terjadi penyimpangan dari apa yang diharapkan oleh manajer tingkat atas.

Anthony dan Govindarajan (2003), mengemukakan bahwa proses penyusunan anggaran dan pengendalian serta operasional usaha terkandung aspek perilaku manusia. Anggaran pada dasarnya merupakan hasil proses dari negosiasi antara manajer unit atau pusat pertanggung jawaban dengan atasannya untuk menetapkan sasaran dan tindakan yang harus dilakukan. Dengan demikian, persoalan kritis dalam penganggaran terletak pada aspek perilaku manusia yang terkandung dalam anggaran.

Proses perencanaan dan pengendalian anggaran serta operasional usaha pada dasarnya proses penetapan peran (*Role Setting*) bagi para manajer dalam jenjang organisasi untuk melaksanakan kegiatan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan kewajibannya.

Anggaran yang telah disusun, disamping merupakan rencana yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan, juga merupakan alat pengendalian yang efektif untuk pelaksanaannya, sehingga bila terjadi penyimpangan dari

rencana yang telah digariskan dapat dengan segera diketahui siapa yang harus bertanggung jawab dan segera dilakukan tindakan koreksi.

Untuk tujuan pengendalian, sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggung jawaban bahwa setiap manajer harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendaliannya, maka anggaran harus disusun untuk setiap peringkat manajemen dalam organisasi.

Dalam laporan realisasi kerja, anggaran setiap pusat pertanggung jawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer pusat pertanggung jawaban. Selama periode aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber daya yang digunakan dan pendapatan yang diperoleh. Data yang dicatat kemudian di klasifikasikan menurut pusat pertanggung jawaban, digunakan untuk menilai prestasi manajer dengan cara membandingkan anggaran.

Peran manajer dalam perencanaan dan pengendalian anggaran serta operasional usaha, adalah dilakukan sesuai prinsip "*bottom up-top down*" yaitu setiap manajer unit organisasi membuat dan mengajukan rancangan anggaran masing-masing kepada panitia anggaran dengan mempertimbangkan berbagai sumber ekonomi yang ada, kemudian digabungkan dan diselaraskan dengan kesepakatan dan persetujuan bersama. Proses pencapaian kesepakatan dan persetujuan ini menjadikan ada tidaknya perubahan anggaran setiap unit, untuk itu harus dikomunikasikan kepada unit yang bersangkutan.

Nampak disini bahwa keterlibatan manajer dalam penganggaran dimulai sejak mendisain (merancang) anggaran pusat pertanggung jawaban masing-masing, sampai pada pelaksanaannya serta pengendaliannya. Dengan demikian melalui partisipasi dalam penganggaran para manajer operasional yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusunnya akan mempunyai tanggung jawab dengan

konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerjanya sesuai yang ditargetkan dalam anggaran.

Konsep dan pengukuran komitmen terhadap tujuan merupakan aspek kunci dari teori *goal setting*. Menurut teori ini komitmen pada tujuan merupakan komitmen individu untuk mencapai tujuan. Komitmen memberikan efek motivasional bagi individu untuk mencapai tujuan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Murray (1990) dan Wentzel (2002), menemukan bukti bahwa komitmen pada tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan individu atau manajer dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam rencana penelitian ini, manajer yang menjadi objek penilaian kinerja adalah Manajer Kantor Wilayah Perum Pegadaian sebagai manajer pusat laba. Sebagai manajer pusat laba, manajer ini bertanggung jawab atas pencapaian laba pada unit organisasi yang dipimpinnya. Karena laba adalah perbedaan antara pendapatan dengan biaya, maka kinerja mereka juga dapat diukur dari besarnya pendapatan dan biaya yang mampu direalisikannya (Hansen dan Mowen, 2003; Anthony dan Govindarajan, 2003).

Memperhatikan uraian sebelumnya, mengenai penganggaran partisipatif telah menimbulkan pertanyaan, apakah variabel tersebut memiliki manfaat terhadap anggaran sehingga dapat mempengaruhi kinerja manajer. Selain daripada itu apakah variabel tersebut satu sama lain saling mempengaruhi dan menunjang terhadap prestasi manajer. Begitu pula halnya dengan komitmen para manajer pada tujuan anggaran yang akan mempengaruhi kinerja mereka. Sehubungan dengan itu, hubungan timbal balik serta saling mempengaruhi antar faktor ini, dalam penelitian ini akan diuji apakah variabel tersebut memiliki manfaat terhadap kinerja manajer dalam mencapai target anggaran pada pusat pertanggung jawaban yang dipimpinnya.

Dari variabel-variabel tersebut dapat dikemukakan sebagai berikut :  
Bagi Perum Pegadaian penelitian ini layak dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan komitmen para manajer dalam mencapai sasaran/tujuan anggaran pada unit organisasi yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga prestasi manajer Kantor Wilayah sebagai pusat pertanggung jawaban pusat laba dapat tercapai. Pencapaian kinerja pada setiap Kantor Wilayah adalah sangat penting, karena selain digunakan untuk memenuhi kewajiban pihak ketiga, juga dapat digunakan untuk memberikan bonus atau untuk membuka Kantor Cabang Pegadaian yang baru. Dengan semakin banyaknya Kantor Cabang Perum Pegadaian, diharapkan peran Perum Pegadaian itu berfungsi untuk memberantas atau setidaknya mempersempit ruang gerak berbagai bentuk praktik pegadaian gelap yang memberatkan masyarakat dan dalam kenyataannya masih terus beroperasi dapat tercapai, juga dimaksudkan agar peran Perum Pegadaian dalam rangka membantu program pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan ekonomi lemah ke bawah dapat lebih berhasil.

Topik serupa pun pernah diteliti sebelumnya pada tahun 2009 oleh Noto Pamungkas dengan judul **“Pengaruh Penganggaran Partisipatif Dan Keadilan Prosedural Terhadap Komitmen Pada Tujuan Anggaran Dan Kinerja Manajer.”**(Survei pada Perum Pegadaian Kanwil Bandung, Semarang, dan Surabaya)

Adapun perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu, penulis ingin mengetahui manfaat penganggaran partisipatif tersebut apakah dapat mempengaruhi komitmen serta dapat meningkatkan kinerja. Oleh karena itu penulis ingin meneliti sejauh mana tingkat signifikansi efektifitas peranan anggaran dan manfaat dari penganggaran partisipatif tersebut serta bagaimana pengaruhnya terhadap komitmen pada kinerja manajer. Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

## **“Manfaat Penganggaran Partisipatif Terhadap Komitmen Pada Peningkatan Kinerja Manajer” (Survey Pada Perum Pegadaian Kanwil Bandung).**

Berdasarkan latar belakang sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya mengenai manfaat penganggaran partisipatif serta pengaruhnya terhadap komitmen pada kinerja manajer, dapat dirumuskan tema sentral sebagai berikut:

“Walaupun belum jelas mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajer, namun terdapat kecenderungan awal bahwa penganggaran partisipatif berpengaruh terhadap komitmen pada kinerja manajer dan apa manfaat dengan adanya penganggaran partisipatif tersebut. Demikian pula penganggaran partisipatif serta komitmen berpengaruh terhadap kinerjanya”.

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana efektivitas penerapan penganggaran partisipatif pada Perum Pegadaian Kantor Wilayah Bandung.
2. Seberapa besar manfaat penganggaran partisipatif terhadap komitmen untuk meningkatkan kinerja manajer.

### **1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana efektivitas penerapan penganggaran partisipatif pada Perum Pegadaian Kantor Wilayah Bandung.
2. Untuk mengetahui manfaat penganggaran partisipatif terhadap komitmen untuk peningkatan kinerja manajer.

#### **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Penelitian yang dilakukan penulis diharapkan dapat berguna :

1. Bagi Penulis

Dapat memberi pengetahuan yang lebih mendalam mengenai teori dan pelaksanaan penganggaran partisipatif dan apa manfaat penganggaran partisipatif terhadap komitmen kinerja manajer serta inipun bertujuan sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian sarjana strata- 1 di Fakultas Ekonomi ( Program Studi Akuntansi ) Universitas Widyatama.

2. Bagi Perusahaan Umum Pegadaian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Perum Pegadaian yang berada di Kantor Pusat Maupun Kantor Wilayah dalam menetapkan berbagai kebijakan operasional yang berhubungan dengan sumber daya manusia, terutama kepada para individu (manajer) yang terlibat di dalam penyusunan dan pelaksanaan penganggaran, sehingga kinerja bisa optimal benar-benar diberikan kepada organisasi.

3. Bagi Pihak Lain

Dapat digunakan sebagai sumber informasi, bahan rujukan dan referensi untuk kemungkinan penelitian topik-topik yang berkaitan baik yang bersifat lanjutan, melengkapi, atau menyempurnakan.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Kegiatan bisnis yang telah berkembang dengan baik dan semakin luas aktivitas usahanya, biasanya bekerja berdasarkan rencana yang telah disusun secara matang. Agar rencana yang telah disusun secara matang tersebut dapat dilaksanakan dengan baik maka perlu dituangkan ke dalam berbagai program, yang selanjutnya secara kuantitatif disusun ke dalam anggaran perusahaan. Dengan demikian anggaran berisi aktivitas-aktivitas yang akan dilakukan selama periode waktu tertentu sebagai pedoman kegiatan organisasi dan menunjukkan tujuan operasi.

Anggaran disusun oleh komisi anggaran, yang anggotanya terdiri dari para manajer yang bertanggung jawab atas segala aktivitas yang terjadi di unit organisasi perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya masing-masing. Disamping berfungsi sebagai alat perencanaan, anggaran juga merupakan bagian integral dari sistem pengendalian organisasi.

Pengertian efektivitas menurut Supriyono(1989 : 27), yaitu :  
“Efektivitas adalah hubungan antara keluaran pusat pertanggung jawaban dengan tujuan”.Sedangkan menurut Anthony,Dearden, dan Bedford yang di alih bahasakan oleh Agus Maulana (1992:203) adalah sebagai berikut :

Efektivitas merupakan salah satu aspek penilaian prestasi manajemen dalam mengelola perusahaan. Efektivitas selalu berkaitan dengan tujuan perusahaan. Suatu pusat pertanggung jawaban atau unit organisasi dapat dikatakan efektif sejalan dengan kontribusi yang diberikan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Artinya, semakin besar kontribusi keluaran suatu unit organisasi terhadap pencapaian tujuan perusahaan, semakin efektif pula kegiatan unit organisasi tersebut. Karena sasaran maupun keluaran dari suatu unit kerja seringkali sulit sekali dikuantifikasikan, maka pengukuran efektif sulit pula untuk ditetapkan secara terinci. Oleh karena itu, sering kali tingkat efektivitas digambarkan dalam besaran yang kualitatif saja.

Dalam penyusunan anggaran maupun pengendalian atas realisasinya, informasi akuntansi manajemen terutama informasi akuntansi pertanggung jawaban selalu diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh para manajer mengalokasikan berbagai sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan di pusat-pusat pertanggung jawabannya serta seberapa jauh mereka telah mengimplementasikan rencana yang telah disusunnya. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggung jawaban merupakan tolok ukur untuk mengevaluasi prestasi yang dicapai oleh para manajer melalui laporan realisasi anggaran yang telah disusunnya. Evaluasi terhadap kinerja para manajer ini dilakukan dengan membandingkan anggaran kegiatan yang

telah disusunnya dengan realisasi anggaran tersebut. Hasil perbandingan ini mungkin menimbulkan suatu perbedaan (penyimpangan). Penyimpangan yang signifikan (material) selanjutnya perlu dianalisis, untuk diketahui faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya perbedaan tersebut, sehingga akan memudahkan pimpinan perusahaan untuk melakukan tindakan koreksi, agar perbedaan atau penyimpangan dari anggaran ini dapat dihilangkan atau minimal dapat dikurangi.

Proses anggaran memiliki beberapa tipe (Chandra,2002), yaitu anggaran otoritatif (*imposed* atau *authoritative budgets*), anggaran konsultatif (*consultative budgets*), dan anggaran partisipatif (*partisipatif budgets*). Anggaran otoritatif menggunakan pendekatan *top down*, karena rencana dibuat oleh manajemen puncak untuk dijalankan oleh manajemen bawahnya. Dalam penyusunan anggaran konsultatif, manajer yang lebih rendah diajak untuk berdiskusi dalam penyusunan anggaran, namun keputusan tetap ditetapkan oleh manajemen puncak. Anggaran partisipatif melibatkan semua tingkat manajemen untuk mengembangkan rencana anggaran. Masing-masing tipe anggaran tersebut memiliki aspek perilaku terhadap manajer, karena pendekatan yang digunakannya memberi pengaruh motivasional yang berbeda.

Pengaruh motivasional yang ditimbulkan dalam anggaran otoritatif menyebabkan para manajer tingkat menengah atau bawah tidak merasa terikat secara moral karena bawahan hanya menerima rencana anggaran yang telah diputuskan oleh manajemen puncak. Anggaran konsultatif bersifat diskusi dan menampung aspirasi dari bawahan, namun dalam anggaran tersebut kadang aspirasi dari bawahan tidak dipakai karena manajemen puncak sudah memutuskan anggaran perusahaan, sedang bawahan hanya seolah-olah diberi keleluasaan untuk memberi usulan anggaran (*pseudo participation*). Anggaran partisipatif melibatkan semua tingkat manajemen. Keterlibatan semua tingkat manajemen dapat menumbuhkan motivasi untuk menjalankan anggaran, karena manajer ikut menyusun rencana serta memutuskan target anggaran perusahaan.

Anggaran partisipatif memiliki banyak aspek perilaku yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan serta kinerja manajer, karena melibatkan berbagai tingkat manajer untuk membuat keputusan anggaran. Keterlibatan manajer dalam proses penyusunan anggaran dapat meningkatkan komitmen manajer untuk menjalankan anggaran yang sudah disusunya. Partisipasi mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya.

Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Murray (1990); Shields dan Shields (1998); Chong dan Chong (2002); Yusufningrum dan Ghozali (2005). Simpulan hasil penelitian mereka secara keseluruhan adalah partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen pada tujuan anggaran.

Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran merupakan pendekatan manajerial yang umumnya dinilai dapat meningkatkan kinerja manajer. Para bawahan yang merasa aspirasinya dihargai dan mempunyai pengaruh pada anggaran yang disusun akan lebih mempunyai tanggung jawab dan konsekuensi moral untuk meningkatkan kinerjanya sesuai dengan yang ditargetkan dalam anggaran.

Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Murray (1990); Kren (1992); Indriantoro (2000); Shields et al., (2000); Chong dan Chong (2002); Wentzel (2002); Yusufningrum dan Ghozali (2005). Kesimpulan hasil penelitian mereka secara keseluruhan adalah partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer.

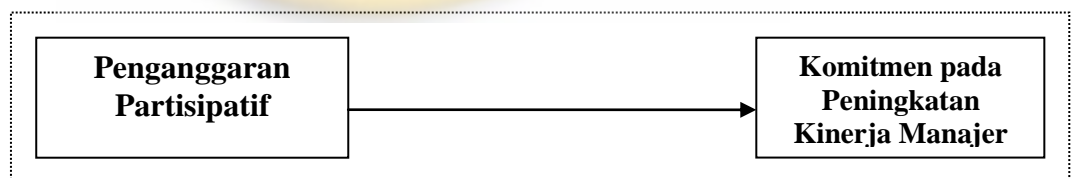
Setiap organisasi tentunya mengharapkan agar anggaran yang telah ditetapkan pada unit organisasi atau pusat pertanggung jawaban dapat tercapai. Namun tercapai atau tidaknya tujuan tersebut akan sangat tergantung pada sejauh mana komitmen para manajer dalam memahami dan menginternalisasi sasaran-sasaran anggaran pada unit organisasi yang dipimpinya.

Goal *setting theory* menyatakan bahwa sasaran yang spesifik dan dapat dicapai (*attainable*) akan meningkatkan kinerja, apabila sasaran-sasaran tersebut dapat diterima oleh individu-individu (Locke et al., 1981). Sasaran-sasaran tersebut akan berdampak pada arahan (*direction*) tindakan dan usaha (*effort*) individu-individu dalam durasi waktu yang lama. Selanjutnya dikemukakan, sasaran individu dapat dipandang sebagai tingkat kinerja yang ingin dapat dicapai oleh individu yang bersangkutan. Artinya, jika individu telah berkomitmen terhadap suatu tujuan atau sasaran, maka segala tindakan akan dipengaruhi oleh komitmen tersebut, sehingga akan berpengaruh terhadap tingkat kinerjanya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah fungsi utama dari pencapaian tujuan, dan komitmen pada tujuan anggaran merupakan alat untuk memprediksinya (Locke dan Latham, 1990; Wofford et al., 1992).

Pendapat ini didukung oleh hasil penelitian Murray (1990); Chong dan Chong (2002); Wentzel (2002); Yusufningrum dan Ghazali (2005). Kesimpulan hasil penelitian mereka secara keseluruhan adalah komitmen pada tujuan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

Skema Kerangka Pemikiran secara keseluruhan disajikan pada Gambar 1.1  
Berikut:



**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 1.6 Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian yang dilakukan penulis bersifat survei, sedangkan metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, yaitu metode yang berusaha mengumpulkan data yang sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, menyajikan dan menganalisisnya sehingga dapat memberikan perbandingan yang cukup jelas mengenai objek yang diteliti yang kemudian dapat ditarik suatu kesimpulan.

Dalam penelitian ini, penulis mengambil *sample* secara acak dari seluruh Kantor Cabang yang ada di kota Bandung ini sebanyak lima buah Kantor Cabang dan menggunakan data primer yang langsung didapat dari responden. Penelitian yang menggunakan metode survei memiliki ciri-ciri terkait dengan tujuan yang ingin dicapai, yaitu bersifat deskriptif dan juga verifikatif, informasi dikumpulkan dari responden yang ditentukan sebagai sampel dengan menggunakan instrumen kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data utama (Singarimbun dan Effendi, 1995).

Teknik pengumpulan data sekunder dilakukan dengan cara:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan ini dilakukan penulis bertujuan untuk memperoleh data dari perusahaan yang sedang diteliti untuk kemudian dipelajari, diolah dan dianalisis dengan cara :

- a. Wawancara : Yaitu salah satu cara memperoleh data dengan secara langsung mewawancarai objek peneliti.
- b. Observasi : Yaitu Salah satu cara memperoleh data dengan secara langsung mengambil dari lapangan
- c. Kuesioner : Yaitu salah satu cara memperoleh data dengan cara memberikan beberapa pertanyaan kepada objek peneliti dengan secara tertulis

## 2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan adalah dengan cara mengumpulkan bahan-bahan dari berbagai sumber dan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan topik pembahasan untuk memperoleh dasar teoritis.

### 1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Umum Pegadaian Kantor Wilayah Bandung, sedangkan waktu penelitian yang digunakan sejak bulan September 2010 sampai dengan Selesai

