

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teoritis**

##### **2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) pertama kali dikembangkan oleh Edwin A. Locke pada tahun 1968 dan kemudian disempurnakan bersama Gary P. Latham pada tahun 1970-an hingga 1990-an. Teori ini menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang spesifik dan menantang akan menghasilkan tingkat motivasi dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan tujuan yang kabur atau terlalu mudah dicapai. Menurut teori ini, tujuan berfungsi sebagai arah tindakan, meningkatkan intensitas upaya kerja, serta mendorong individu untuk mengembangkan strategi dan ketekunan dalam mencapai target (Locke, Latham, 2019). Dalam konteks organisasi sektor publik, seperti Organisasi Perangkat Daerah (OPD), teori ini membantu menjelaskan bagaimana proses partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat membentuk pemahaman tujuan yang jelas dan meningkatkan kinerja manajerial.

Keterlibatan pegawai dalam proses penyusunan anggaran memungkinkan mereka untuk turut menetapkan sasaran dan target kerja yang jelas. Hal ini meningkatkan komitmen terhadap tujuan (*goal commitment*) serta menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap pencapaian hasil anggaran.

Teori ini juga menjelaskan hubungan antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja. Ketika pegawai diberi kesempatan untuk ikut menetapkan tujuan anggaran, mereka akan merasa dihargai dan dipercaya oleh organisasi. Hal ini

menciptakan perasaan kontrol dan makna kerja yang berujung pada meningkatnya kepuasan kerja.

*Goal Setting Theory* menyatakan bahwa tujuan yang jelas, spesifik, dan menantang meningkatkan kinerja karena memberikan arahan dan standar yang dapat diukur. Dalam konteks kinerja manajerial, teori ini menjelaskan bahwa ketika tujuan anggaran dirumuskan melalui proses partisipatif, manajer lebih memahami target yang harus dicapai dan memiliki strategi yang lebih baik untuk mencapainya.

Penelitian (KiparaJaphert, 2025) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa penetapan tujuan yang partisipatif mendorong pengembangan strategi manajerial yang adaptif, memperkuat akuntabilitas, dan meningkatkan kinerja unit organisasi.

Kekuatan utama dari *Goal Setting Theory* adalah kemampuannya menjelaskan mekanisme motivasional dan perilaku yang menghubungkan partisipasi dalam proses perencanaan dengan hasil kinerja. Teori ini juga empiris kuat, dengan banyak penelitian lintas sektor yang mendukung validitasnya. Namun, keterbatasannya terletak pada asumsi rasionalitas individu dan keterbatasan kontrol lingkungan organisasi, terutama di sektor publik yang sering dipengaruhi oleh faktor birokratis, politik, dan sumber daya yang terbatas (Hill, 2024) Oleh karena itu, penelitian ini mencoba memperluas penerapan teori dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang merepresentasikan faktor psikologis dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah.

### 2.1.2 Teori Keagenan

Teori keagenan dikembangkan oleh Michael C. Jensen dan William H. Meckling (1976). *Agency Theory* (teori keagenan) menjelaskan relasi antara prinsipal (pemilik/penentu kebijakan) dan agen (manajer/pelaksana) yang diberi delegasi wewenang untuk mengambil keputusan atas nama prinsipal. Karena perbedaan tujuan dan asimetri informasi, muncul potensi konflik kepentingan (*agency problem*) dan biaya pengawasan (*agency costs*). Di ranah penganggaran publik, teori ini sering digunakan untuk menjelaskan mengapa mekanisme kontrol (monitoring, audit) dan desain proses anggaran (partisipatif vs. top-down) penting untuk menyelaraskan tujuan antara pemerintah/publik sebagai prinsipal dan pejabat/opd sebagai agen. Studi-studi terkini menegaskan bahwa tanpa mekanisme pengurangan asimetri informasi dan penguatan akuntabilitas, output anggaran cenderung menyimpang dari kepentingan publik (Dharma, 2022)

Dalam perspektif keagenan, partisipasi anggaran dapat dipandang sebagai salah satu mekanisme untuk mengurangi asimetri informasi antara prinsipal dan agen. Dengan melibatkan manajer unit (agen) dalam penyusunan anggaran, informasi lokal yang relevan dapat terungkap lebih dini sehingga target anggaran menjadi lebih realistis dan pengambilan keputusan lebih terinformasi. Penelitian empiris baru-baru ini menemukan bahwa partisipatif budgeting, bila disertai monitoring dan evaluasi yang memadai, membantu menyelesaikan ketidaksesuaian tujuan dan menurunkan biaya pengawasan karena agen lebih terikat pada target yang ia bantu susun (Amin, 2024). Oleh karena itu argumentasi teoretis *agency theory* mendukung hipotesis bahwa peningkatan,

partisipasi anggaran akan berpengaruh positif pada kinerja manajerial karena mengurangi informasi asymmetry dan meningkatkan alignment tujuan.

Selain fungsi kontrol dan informasi, perspektif keagenan juga membuka ruang untuk memahami efek perilaku dari desain institusional: ketika agen dilibatkan secara bermakna (partisipatif), mereka cenderung merasa dihargai dan memperoleh kejelasan tanggung jawab, kondisi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa studi pada konteks pemerintahan daerah menunjukkan bahwa mekanisme partisipatif dapat menurunkan rasa frustrasi akibat ketidakjelasan tugas dan meningkatkan rasa kepemilikan tugas, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pegawai (Alifah, 2024). Dengan kata lain, meskipun *agency theory* pada dasarnya menggaris bawahi masalah kontrol, implikasinya juga mendukung bahwa desain proses anggaran yang mengurangi asimetri informasi dapat memunculkan outcome psikologis positif yang membantu kinerja.

### **2.1.3 Teori Dua Faktor (*Herzberg's Two Factor-Theory*)**

Teori Herzberg dikembangkan oleh Frederick Herzberg dan rekan-rekannya pada akhir 1950-an dan awal 1960-an, dan sejak itu telah menjadi kerangka penting dalam studi motivasi kerja dan kepuasan pegawai. Menurut teori ini, terdapat dua kelompok faktor yang berbeda pengaruhnya terhadap kepuasan dan ketidakpuasan kerja: faktor *hygiene (maintenance)* yang bila tidak terpenuhi menimbulkan ketidakpuasan, dan faktor motivator yang bila terpenuhi menimbulkan kepuasan kerja. Baru-baru ini studi seperti "*Impact of Herzberg Two-Factor Theory on Teachers' Job Satisfaction*" (Miah&Hasan, 2022)

menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja dan kompensasi (*hygiene*) penting untuk mencegah ketidakpuasan, faktor intrinsik seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan (motivator) terbukti signifikan meningkatkan kepuasan kerja.

Dalam hubungan dengan variabel penelitian: ketika pegawai atau manajer di OPD dilibatkan dalam proses anggaran, misalnya diberikan kesempatan mengusulkan alokasi, membuka dialog tentang target, atau diberikan otonomi penganggaran - maka itu dapat berfungsi sebagai motivator (misalnya tanggung jawab tambahan, kontribusi makna) yang meningkatkan kepuasan kerja. Studi "Evaluasi Kepuasan Karyawan Berbasis *Herzberg's Two Factors Motivation Theory*" (Ratna & Helmi, 2022) di Indonesia menunjukkan bahwa faktor motivator seperti peluang pengembangan diri, pengakuan dan tanggung jawab terbukti meningkatkan kepuasan karyawan.

Teori Herzberg juga relevan dalam menjelaskan bagaimana kepuasan kerja berdampak pada kinerja manajerial. Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan yang baik, yang tercapai melalui pemenuhan faktor motivator dan penghindaran ketidakpuasan akibat *hygiene* cenderung menunjukkan lebih banyak inisiatif, komitmen kerja, dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Penelitian "*The Investigation of Effects of Job Satisfaction on Performance Among Academicians Using Herzberg's Theory*" (Dawude, 2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi berhubungan positif dengan performa kerja individu di institusi publik.

## **2.1.4 Anggaran**

### **2.1.4.1 Pengertian Anggaran**

Menurut (Nafarin, 2004), anggaran merupakan rencana keuangan untuk periode tertentu yang disusun berdasarkan program yang telah disetujui. Anggaran juga dipandang sebagai proses yang tersusun secara formal dan sistematis untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi, serta pengendalian.

Anggaran adalah suatu dokumen perencanaan keuangan yang menyajikan estimasi kegiatan-program atau aktivitas organisasi dalam satu periode tertentu yang dinyatakan dalam satuan moneter (misalnya rupiah) dan telah disetujui sebagai pedoman pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi. Dalam jurnal *JASMIEN* disebut bahwa anggaran sektor publik adalah “suatu paket pertanyaan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang” (Burhanudin et al, 2024). Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai rencana semata, tetapi juga sebagai alat pengendalian dan akuntabilitas dalam organisasi publik.

Anggaran dalam sektor publik memiliki fungsi ganda: sebagai rencana operasi dan alokasi sumber daya untuk program-pelayanan masyarakat, serta sebagai instrumen kebijakan ekonomi yang mencerminkan prioritas pemerintah. Dalam studi “*Public Sector Budgets: Types, Processes, Implementation and Controls*” (Imowaji, 2023) dijelaskan bahwa anggaran publik mencerminkan rancangan pendapatan, belanja dan pembiayaan dalam satu periode fiskal sebagai bagian dari kerangka manajemen keuangan publik. Dengan demikian, anggaran di

lingkungan pemerintahan daerah seperti OPD menjadi instrumen penting untuk mewujudkan tujuan pembangunan, pelayanan publik dan efektivitas penyelenggaraan pemerintah.

Dalam buku “Penganggaran di Pemerintah Daerah” (Amin F. , 2019) mendeskripsikan bahwa anggaran pemerintah daerah merupakan rencana keuangan tahunan yang disusun berdasarkan unsur penerimaan, belanja dan pembiayaan serta disesuaikan dengan perencanaan pembangunan daerah. Oleh karena itu, aspek-periode dan sistematika klasifikasi sangat penting dalam definisi anggaran.

#### **2.1.4.2 Tujuan Anggaran**

Anggaran pada dasarnya disusun untuk memberikan arah yang jelas bagi organisasi dalam menjalankan kegiatannya selama satu periode tertentu. (Nafarin, 2004) menjelaskan bahwa anggaran memiliki beberapa tujuan penting yang membantu manajemen mengelola sumber daya secara efektif.

Pertama, anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan, yaitu memberikan gambaran mengenai aktivitas yang akan dilakukan serta sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran organisasi. Dengan perencanaan yang tertata, manajemen dapat menetapkan prioritas dan memastikan bahwa setiap kegiatan berada pada jalur yang tepat.

Kedua, anggaran digunakan untuk mengoordinasikan berbagai bagian atau unit dalam organisasi. Melalui penyusunan anggaran, setiap unit dapat memahami perannya serta kontribusinya terhadap tujuan keseluruhan. Hal ini membantu

mencegah tumpang tindih pekerjaan dan memastikan bahwa seluruh bagian bekerja selaras.

Ketiga, anggaran berperan sebagai alat pengendalian. Manajemen dapat membandingkan realisasi kegiatan dengan rencana yang telah dibuat untuk mengetahui apakah ada penyimpangan. Jika ditemukan perbedaan yang signifikan, tindakan korektif dapat segera diambil agar kinerja tetap terkendali.

Keempat, anggaran menjadi dasar untuk menilai kinerja, baik pada level individu maupun unit kerja. Tingkat ketercapaian anggaran mencerminkan efektivitas pelaksanaan program, sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi bagi manajemen.

Terakhir, anggaran juga berfungsi sebagai alat motivasi. Ketika karyawan mengetahui target yang ingin dicapai dan memahami peran mereka dalam penyusunan anggaran, rasa tanggung jawab serta komitmen terhadap tujuan organisasi akan meningkat. Dengan cara ini, anggaran tidak hanya menjadi alat administratif, tetapi juga pendorong kinerja.

Anggaran dalam organisasi publik tidak hanya berfungsi sebagai rencana keuangan tahunan, tetapi juga memiliki tujuan strategis yang sangat penting dalam manajemen pemerintahan. Sebagaimana dijelaskan dalam suatu studi terkini bahwa *“budgeting in public sector organisations serves as a tool for planning, resource allocation, performance measurement, and accountability”* (Aristiowati, 2024). Dengan demikian, tujuan anggaran mencakup fungsi perencanaan (menentukan program dan aktivitas dalam periode tertentu), pengalokasian sumber daya (mendistribusikan anggaran kepada unit kerja sesuai

prioritas), serta pengendalian dan evaluasi (membandingkan realisasi dengan target). Hal ini relevan dalam konteks OPD dimana anggaran harus mendukung pencapaian tujuan pembangunan daerah dan kinerja unit kerja.

#### **2.1.4.3 Partisipasi Anggaran**

(Mulyadi, 2016) menjelaskan bahwa partisipasi merupakan proses ketika dua pihak atau lebih terlibat bersama dalam membuat keputusan yang akan memengaruhi kondisi mereka di masa mendatang. Dalam konteks penyusunan anggaran, partisipasi berarti para manajer operasional ikut terlibat secara aktif dalam menentukan keputusan bersama komite anggaran. Keterlibatan ini berkaitan dengan penetapan berbagai rencana kegiatan yang akan mereka jalankan di periode berikutnya untuk mencapai tujuan anggaran. Dengan adanya partisipasi, para manajer memiliki kesempatan untuk memberikan masukan, menyampaikan kebutuhan unitnya, serta merasa lebih bertanggung jawab terhadap hasil akhir anggaran yang telah disepakati.

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan aktif manajer atau pegawai dalam proses penyusunan anggaran, mulai dari perencanaan, penetapan target, hingga evaluasi pelaksanaan anggaran. Melalui partisipasi, bawahan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan informasi yang relevan guna menghasilkan anggaran yang realistis dan dapat diterima bersama (Hansen & Mowen, 2004).

Partisipasi dalam penyusunan anggaran diyakini dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, motivasi kerja, serta komitmen terhadap pencapaian target organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi

pegawai dalam penyusunan anggaran, maka semakin besar pula rasa memiliki terhadap rencana kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial (Muzahid, 2017).

Selain itu, partisipasi anggaran juga berfungsi sebagai sarana komunikasi antara atasan dan bawahan, yang membantu memperjelas tujuan organisasi dan mengurangi kesalahpahaman dalam pelaksanaan kegiatan. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan anggaran dapat memperkuat koordinasi antar unit kerja dan meningkatkan keefektifan organisasi secara keseluruhan (Saripudin, Siswantoro, 2020).

Dalam konteks organisasi perangkat daerah (OPD), partisipasi anggaran sangat penting karena memungkinkan pegawai di tingkat operasional untuk menyampaikan informasi terkait kebutuhan dan kondisi lapangan secara langsung, sehingga keputusan anggaran menjadi lebih akurat dan sesuai dengan prioritas daerah (Amir et al, 2021).

### **2.1.5 Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial dapat dipahami sebagai gambaran mengenai sejauh mana suatu program, kegiatan, atau kebijakan berhasil dijalankan untuk mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi. Secara umum, kinerja mencerminkan hasil atau prestasi yang dicapai organisasi dalam kurun waktu tertentu. Kinerja dikatakan efektif apabila target yang ditetapkan dalam anggaran mampu diwujudkan, dan salah satu faktor penting yang memengaruhinya adalah tingkat partisipasi bawahan dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran tersebut (Indra, 2010).

Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua sisi, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu menggambarkan hasil kerja seorang karyawan, baik dari segi mutu maupun jumlah, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Sementara itu, kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja setiap individu dan kelompok yang bekerja di dalamnya (Yudha et al., 2007).

Menurut (Mahsun, 2021), kinerja manajerial tidak hanya diukur dari pencapaian hasil (output) tetapi juga dari proses dan perilaku yang mendukung keberhasilan organisasi. Hal ini berarti seorang manajer dinilai tidak hanya dari seberapa besar target tercapai, tetapi juga dari cara ia memimpin, berkomunikasi, serta memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, kinerja manajerial mencakup dimensi kompetensi, efektivitas pengambilan keputusan, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Dalam konteks organisasi perangkat daerah (OPD), kinerja manajerial menjadi indikator utama keberhasilan pelaksanaan program pembangunan daerah. Kinerja ini diukur berdasarkan kemampuan kepala bidang atau unit kerja dalam mengoptimalkan penggunaan anggaran, mencapai target indikator kinerja utama (IKU), serta mempertanggungjawabkan hasil kerja secara transparan dan akuntabel (Muzahid, 2017). Dengan demikian, kinerja manajerial berperan penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan efisien.

#### **2.1.5.1 Tujuan Kinerja Manajerial**

Salah satu tujuan utama kinerja manajerial dalam sektor publik adalah memastikan bahwa setiap program atau layanan dilaksanakan dengan hasil maksimal (efektivitas) dan menggunakan sumber daya seminimal mungkin

(efisiensi). Saat manajer menjalankan fungsi manajemen perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dengan baik, organisasi publik bisa memenuhi target yang telah ditetapkan tanpa pemborosan, serta memastikan outcome (hasil layanan) sesuai harapan. Hal ini menjadi penting karena operasional pemerintahan memiliki tanggung jawab besar terhadap masyarakat dan anggaran publik (P. Mohangi & F. Nyika, 2023).

Selain itu, kinerja manajerial bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepuasan pemangku kepentingan (*citizens/stakeholders*) melalui perbaikan proses, akuntabilitas, dan pengukuran hasil. Sistem pengukuran dan manajemen kinerja membantu manajer menilai capaian, menerima umpan balik, serta melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap layanan yang diberikan.

kinerja manajerial bertujuan mengembangkan kapabilitas manajerial dan sumber daya manusia melalui evaluasi, umpan balik, dan pembelajaran organisasi. Fokus ini mendorong peningkatan kompetensi kepemimpinan, inovasi, dan keterlibatan pegawai yang berkontribusi pada kinerja organisasi secara menyeluruh.

#### **2.1.5.2 Pengukur Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial menggambarkan sejauh mana seorang manajer mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara efektif. Menurut (Mulyadi, 2016), kinerja ini dapat dievaluasi melalui beberapa indikator.

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu kemampuan manajer dalam merumuskan tujuan, menyusun strategi, dan menentukan tindakan yang diperlukan untuk mencapai target organisasi. Dalam sektor publik, perencanaan juga mencakup

penetapan sasaran pelayanan publik yang terukur dan berbasis anggaran kinerja.

2. Investigasi (*Investigating*), yaitu untuk melihat kemampuan manajer melakukan pengumpulan dan analisis informasi terkait efisiensi dan efektivitas program. Penelitian terbaru menegaskan bahwa investigasi yang baik meningkatkan akurasi pengambilan keputusan dan akuntabilitas publik.
3. Koordinasi (*Coordinating*), yaitu menggambarkan kemampuan manajer dalam mengintegrasikan berbagai kegiatan, unit kerja, serta sumber daya agar berjalan selaras. Tingkat koordinasi yang tinggi berkorelasi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja dan hasil kinerja secara keseluruhan.
4. Evaluasi (*Evaluating*), yaitu tindakan untuk mengukur kemampuan manajer dalam menilai hasil pelaksanaan pekerjaan, membandingkan dengan standar, dan mengidentifikasi area perbaikan. Evaluasi yang efektif memastikan proses anggaran tetap sesuai tujuan dan dapat meningkatkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran.
5. Supervisi (*Supervising*), hal ini berkaitan dengan kemampuan memberikan arahan, bimbingan, dan pengawasan terhadap staf. Supervisi yang efektif mendorong peningkatan motivasi kerja dan menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi karena pegawai merasa diperhatikan dan dibimbing.
6. Pengaturan Staf (*Staffing*), tindakan menilai kemampuan manajer dalam menempatkan pegawai sesuai kompetensinya dan mengembangkan potensi sumber daya manusia. Dalam OPD, hal ini penting untuk memastikan efektivitas pelaksanaan program pemerintah daerah.

7. *Negosiasi (Negotiating)*, yaitu mengukur kemampuan manajer dalam mencapai kesepakatan dengan pihak internal maupun eksternal. *Negosiasi* yang baik berkontribusi terhadap pencapaian tujuan anggaran dan peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya.
8. *Representasi (Representing)*, yaitu mengukur sejauh mana manajer dapat mewakili organisasi dalam berbagai forum resmi dan menjalin hubungan dengan pihak eksternal. Kemampuan *representasi* yang baik dapat memperkuat citra organisasi publik dan memperlancar koordinasi antarinstansi.

#### **2.1.6 Kepuasan Kerja**

Menurut (Hasibuan, 2001), kepuasan kerja memainkan peran penting dalam membentuk kinerja manajerial. Saat seorang manajer merasa puas terhadap pekerjaannya artinya pekerjaan memenuhi harapan, lingkungan kerja mendukung, penghargaan dan pengakuan adil, serta hubungan dengan rekan kerja dan atasan harmonis hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan komitmen, tetapi juga mendorong manajer untuk menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan, organisasi, pengarahan, dan pengawasan secara lebih serius dan konsisten. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi katalis bagi manajer dalam mengambil keputusan tepat, meningkatkan koordinasi, serta memastikan pelaksanaan program sesuai target.

Dari perspektif determinan, bukti empiris terbaru mengidentifikasi sejumlah faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja. Faktor-motivator intrinsik, seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, peluang perkembangan karier, dan otonomi konsisten terbukti berkorelasi kuat dengan tingkat kepuasan;

sementara faktor-hygiene atau ekstrinsik (gaji, fasilitas, keamanan kerja) berfungsi lebih pada pencegahan ketidakpuasan. Studi-studi tinjauan dan empiris pada lingkungan publik menegaskan bahwa intervensi organisasi yang menguatkan unsur-unsur motivator cenderung memberikan dampak lebih besar terhadap kepuasan kerja dibanding perbaikan hygiene saja (Hakami, 2024).

Dalam konteks organisasi publik termasuk Organisasi Perangkat Daerah (OPD), kepuasan kerja juga sangat dipengaruhi oleh konteks birokratik seperti gaya kepemimpinan, persepsi keadilan prosedural, dan akses terhadap informasi pekerjaan yang relevan. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan organisasi, misalnya melalui keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan (seperti partisipasi anggaran), akses informasi yang memadai, dan pengakuan atas kontribusi, maka kepuasan kerja meningkat dan berimplikasi pada komitmen organisasi serta perilaku kerja proaktif. Temuan empiris di Indonesia menunjukkan pola hubungan ini secara konsisten pada sektor publik (Sulistio, 2024) Konsekuensi kepuasan kerja mencakup aspek psikologis dan kinerja organisasi. Secara individu, kepuasan kerja berkaitan dengan kehadiran, retensi, keterlibatan, dan motivasi untuk mengambil inisiatif; secara organisasi, kepuasan yang tinggi berasosiasi dengan peningkatan produktivitas, kualitas output, serta pencapaian indikator kinerja. Oleh karena itu, dalam model penelitian ini kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menerjemahkan dampak proses organisasi (partisipasi anggaran) menjadi outcome kinerja manajerial karena kepuasan menyalurkan pengaruh dari pengalaman kerja ke perilaku kinerja nyata (Kurniawan, 2023).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Temuan	Relevansi
1.	Sharon Kristiani (2021)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Ditemukan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai variabel intervening antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial.	Mendukung hipotesis penelitian tentang peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
2.	Pradnyani (2022)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial di Pemerintah Daerah Bali	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.	Relevan dalam memperkuat hubungan antara variabel partisipasi anggaran, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial.
3.	Pramudya & Wulandari (2022)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kepuasan Kerja	Partisipasi anggaran meningkatkan kinerja manajerial	Penelitian yang sangat relevan dengan konteks instansi

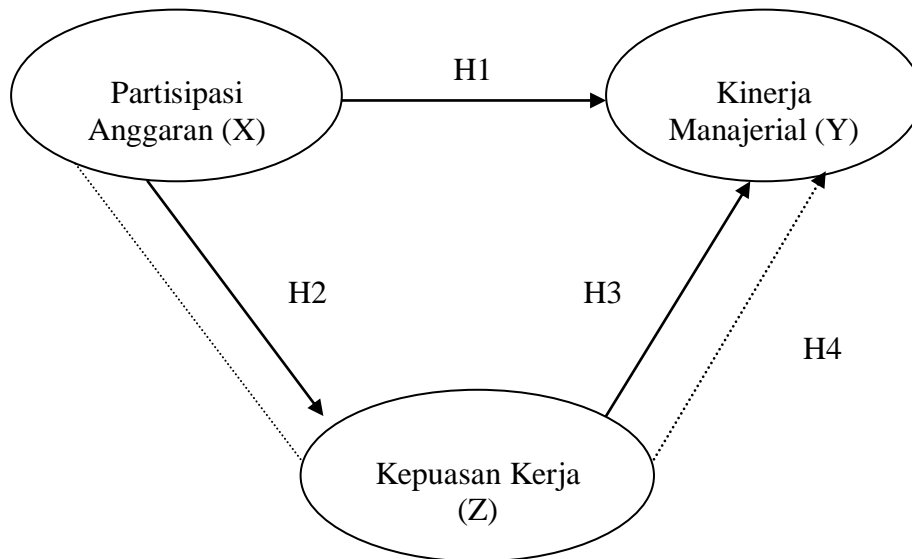
		terhadap Kinerja Manajerial pada OPD Kota Surabaya	baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja.	pemerintah daerah seperti penelitian ini.
4.	Handayani & Fadli (2023)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam memperkuat pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.	Mendukung kerangka konseptual penelitian tentang peran mediasi kepuasan kerja di lingkungan OPD
5.	Ilmi (2023)	Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajerial pada Pemerintah Daerah di Sumatera Barat	Partisipasi anggaran meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap organisasi yang berdampak pada peningkatan kinerja manajerial.	Konteks wilayah dan variabel penelitian sama dengan penelitian saat ini.
6.	Rahman et al. (2023)	<i>Budget Participation and Managerial Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction in Public Sector</i>	Ditemukan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, dan hubungan ini	Mendukung penggunaan variabel mediasi kepuasan kerja dalam model penelitian.

		<i>Organizations</i>	dimediasi secara signifikan oleh kepuasan kerja.	
7.	Fitria (2024)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada OPD di Kabupaten Bekasi	Menunjukkan hubungan positif antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial, serta kepuasan kerja memediasi hubungan keduanya.	Penelitian sejenis pada sektor publik yang dapat dibandingkan secara langsung dengan konteks OPD Kota Padang.
8.	Safruddin et al. (2024)	<i>The Effect of Budgetary Participation on Managerial Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction.</i>	Partisipasi anggaran memiliki efek signifikan terhadap kinerja manajerial melalui peningkatan kepuasan kerja pegawai.	Memberikan bukti empiris terkini yang mendukung model mediasi dalam penelitian ini.
9.	Akhsanul et al. (2025)	Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Instansi Pemerintah	Hasil menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja manajerial, serta kepuasan kerja memediasi	Menjadi referensi langsung karena menggunakan variabel dan metode yang sama dengan konteks penelitian saat

			hubungan tersebut.	ini.
--	--	--	--------------------	------

## 2.3 Kerangka Pemikiran

**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**



Keterangan:

—————▶ : Berpengaruh langsung

.....▶ : Memediasi

## 2.4 Hipotesis Penelitian

### 2.4.1 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial

Partisipasi anggaran merupakan keterlibatan aktif para manajer atau pimpinan unit kerja dalam proses penyusunan anggaran organisasi. Dalam konteks organisasi publik seperti Organisasi Perangkat Daerah (OPD), partisipasi anggaran berperan penting karena memberikan kesempatan bagi manajer untuk menyampaikan informasi, aspirasi, serta kondisi riil unit kerjanya dalam

perencanaan keuangan. Melalui keterlibatan tersebut, manajer merasa memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan.

Menurut (Hansen & Mowen , 2004), partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak hanya membantu koordinasi antarunit kerja, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi. Ketika manajer ikut menentukan sasaran dan alokasi sumber daya, mereka akan lebih terdorong untuk mencapai hasil kerja yang optimal karena merasa terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan.

Selain itu, teori perilaku organisasi menjelaskan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, yang pada akhirnya memperbaiki pemahaman terhadap tujuan organisasi dan meningkatkan motivasi kerja. Partisipasi anggaran mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab serta meningkatkan efektivitas kerja karena keputusan yang diambil merefleksikan kontribusi seluruh pihak (Mudawanah, 2019).

Hasil penelitian empiris juga mendukung hubungan positif ini (Safruddin et al, 2024) menemukan bahwa partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja manajerial di instansi pemerintah daerah. Partisipasi dalam penyusunan anggaran meningkatkan rasa memiliki, memperkuat koordinasi, dan mendorong para manajer untuk lebih bertanggung jawab terhadap pelaksanaan program kerja.

Temuan serupa diungkapkan oleh (Ilmi & Utami, 2023) yang meneliti organisasi publik di Indonesia. Ia menyimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat

partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran, semakin tinggi pula tingkat kinerja manajerial yang dihasilkan. Hal ini disebabkan karena partisipasi memberikan ruang bagi manajer untuk berinovasi, menyesuaikan strategi dengan kondisi lapangan, serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan.

Selanjutnya, (Pradnyani, 2022) menambahkan bahwa partisipasi anggaran juga berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja, karena individu merasa dihargai dan dipercaya dalam menentukan arah kebijakan keuangan. Keterlibatan tersebut tidak hanya berdampak pada kepuasan psikologis, tetapi juga berimplikasi langsung pada peningkatan kualitas kerja manajer.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, maka semakin besar pula komitmen, tanggung jawab, dan motivasi mereka untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

#### **2.4.2 Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kepuasan Kerja**

Partisipasi anggaran memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, terutama di lingkungan organisasi publik seperti Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Ketika individu dilibatkan secara aktif dalam proses penyusunan anggaran, mereka akan merasa dihargai dan diakui kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Rasa dihargai tersebut menumbuhkan kepuasan kerja karena individu merasakan adanya keadilan, tanggung jawab, serta

kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaannya secara langsung.

Menurut Herzberg's Two Factor Theory, kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor hygiene (ekstrinsik). Salah satu faktor motivator adalah pencapaian (achievement) dan pengakuan (recognition), yang dapat muncul melalui partisipasi dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, partisipasi anggaran dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai karena mereka merasa memiliki peran nyata dalam menentukan arah kerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Fitria et al, 2024) menunjukkan bahwa tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di sektor publik. Partisipasi dalam anggaran menciptakan suasana kerja yang lebih terbuka, meningkatkan komunikasi antara atasan dan bawahan, serta memperkuat rasa keadilan organisasi. Akibatnya, pegawai menjadi lebih puas terhadap pekerjaannya karena mereka merasakan adanya transparansi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Temuan serupa juga diperkuat oleh (Hill, 2024) yang meneliti hubungan antara partisipasi anggaran dan kepuasan kerja pada organisasi pemerintah daerah. Hasil penelitian mereka membuktikan bahwa partisipasi dalam proses penyusunan anggaran mampu meningkatkan semangat kerja, menurunkan stres akibat tekanan kerja, serta memperkuat komitmen terhadap organisasi. Hal ini disebabkan karena

partisipasi memberikan rasa kontrol dan kejelasan tujuan kerja kepada para manajer dan staf.

(Sharon, 2021) dalam penelitiannya menemukan bahwa partisipasi anggaran juga berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan psikologis pegawai. Dengan terlibat dalam penyusunan anggaran, individu memiliki kesempatan untuk mengkomunikasikan hambatan dan kebutuhan sumber daya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas. Keterlibatan tersebut menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan karena keputusan organisasi dirasakan lebih adil dan realistis.

Berdasarkan teori dan temuan empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi individu dalam penyusunan anggaran, maka semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan. Partisipasi anggaran tidak hanya memberikan manfaat fungsional dalam hal efisiensi dan koordinasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan motivasi pegawai.

H2:Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### **2.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Kepuasan kerja secara konsisten dipandang sebagai salah satu faktor psikologis terpenting yang memengaruhi efektivitas kinerja manajerial dalam organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik seperti OPD, kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa dihargai, diperlakukan adil, memperoleh dukungan atasan, dan memiliki kesempatan untuk berkembang secara profesional. Kondisi psikologis yang positif tersebut mendorong pegawai

untuk bekerja dengan motivasi lebih tinggi, menunjukkan komitmen terhadap tugas, serta mampu menjalankan fungsi manajerial dengan lebih optimal mulai dari perencanaan, koordinasi, pengendalian, hingga evaluasi program.

Penelitian-penelitian terbaru menguatkan hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja manajerial. (Hill, 2024) menemukan bahwa pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan kemampuan manajerial yang lebih baik dalam menyusun target kerja, mengkoordinasikan tim, dan membuat keputusan secara lebih efektif. Studi lain oleh (KiparaJaphert, 2025) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan meningkatkan kualitas pengawasan dan akuntabilitas kinerja manajerial pada instansi pemerintah daerah. Secara teoretis, temuan ini selaras dengan pendekatan *social exchange theory*, yang menyatakan bahwa ketika pegawai merasa mendapatkan perlakuan positif dari organisasi (lingkungan kerja nyaman, apresiasi kinerja, keadilan prosedural), mereka cenderung membalas dengan perilaku yang mendukung tujuan organisasi, termasuk meningkatkan kinerja manajerialnya.

Selain itu, penelitian dalam organisasi publik oleh (Kristiani, 2021) juga menekankan bahwa kepuasan kerja mendorong pegawai untuk bekerja melampaui standar minimal, terutama dalam posisi manajerial yang membutuhkan tanggung jawab lebih besar. Dengan demikian, dasar teoretis dan empiris yang kuat membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi determinan penting dalam meningkatkan kinerja manajerial, sehingga hipotesis ini layak diuji dalam penelitian mengenai OPD di Kota Padang.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

manajerial pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD).

#### **2.4.4 Pengaruh Partisipasi Anggaran dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Kepuasan kerja sering dipandang sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan antara partisipasi anggaran dan peningkatan kinerja manajerial. Dalam konteks organisasi publik seperti Organisasi Perangkat Daerah (OPD), keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan tanggung jawab terhadap hasil kerja. Proses partisipatif ini menciptakan kepuasan kerja karena individu merasa pendapatnya dihargai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan efektivitas dalam menjalankan fungsi manajerial (Hansen & Mowen , 2004).

Menurut *Herzberg's Two Factor Theory*, kepuasan kerja timbul dari faktor motivator seperti tanggung jawab, pencapaian, dan pengakuan atas kontribusi individu. Ketika pegawai terlibat dalam penyusunan anggaran, mereka merasakan faktor-faktor motivator tersebut secara langsung. Akibatnya, kepuasan kerja meningkat dan mendorong individu untuk bekerja lebih baik dalam perencanaan, pengorganisasian, serta pengendalian sumber daya organisasi.

Penelitian oleh (Hill, 2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Penelitian tersebut menemukan bahwa partisipasi anggaran meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan komunikasi dan kejelasan peran, yang pada gilirannya memperbaiki kualitas pengambilan keputusan dan pelaksanaan fungsi manajerial.

Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan oleh (Pradnyani, 2022) yang menemukan bahwa kinerja manajerial meningkat secara signifikan ketika pegawai merasa puas dengan peran dan tanggung jawab yang mereka emban setelah dilibatkan dalam penyusunan anggaran. Keterlibatan ini menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil anggaran, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan efektivitas kepemimpinan serta koordinasi antarunit kerja.

Sementara itu, (Safruddin et al, 2024) menegaskan bahwa tanpa adanya kepuasan kerja, efek positif partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menjadi lemah. Kepuasan kerja bertindak sebagai “energi emosional” yang mendorong manajer untuk bekerja dengan optimal dalam mengimplementasikan anggaran dan mencapai target organisasi. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi elemen psikologis penting dalam memperkuat hubungan antara partisipasi dan kinerja.

Berdasarkan teori dan bukti empiris tersebut, dapat disimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat partisipasi anggaran yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang akan meningkatkan kinerja manajerial secara keseluruhan.

H4:Kepuasan Kerja memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial