

## **BAB V**

### **KESIMPULAN & SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Setelah melalui proses analisis data yang mendalam dan pembahasan yang komprehensif mengenai hubungan antara partisipasi anggaran, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial, penelitian ini sampai pada beberapa simpulan esensial sebagai berikut:

1. Penelitian menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam penyusunan anggaran di OPD Kota Padang masih bersifat administratif dan prosedural, sehingga belum mampu menyentuh aspek substansial yang dapat mengubah perilaku kerja secara langsung.
2. Penelitian menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemberian ruang dialog dalam proses perencanaan keuangan terbukti menjadi sarana pemberdayaan yang efektif, di mana pengakuan atas aspirasi pegawai mampu menciptakan rasa keadilan dan kenyamanan emosional di lingkungan organisasi.
3. Penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Kepuasan kerja bertindak sebagai energi psikologis yang memicu motivasi intrinsik pegawai untuk menjalankan fungsi-fungsi manajerial secara lebih bertanggung jawab, efektif, dan berorientasi pada hasil.

4. Penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Artinya, partisipasi anggaran tidak dapat meningkatkan kinerja secara mandiri tanpa terlebih dahulu menciptakan rasa puas pada diri pegawai. Kepuasan kerja adalah jembatan mutlak yang mengubah keterlibatan administratif menjadi performa nyata di lapangan.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam proses perjalanan penelitian ini, disadari bahwa masih terdapat beberapa ruang yang membatasi kesempurnaan hasil yang dicapai. Beberapa keterbatasan tersebut di antaranya adalah:

1. Data yang terkumpul sepenuhnya bersumber dari persepsi mandiri para pegawai. Ada kecenderungan manusiawi di mana responden mungkin memberikan jawaban yang bersifat ideal atau normatif agar terlihat selaras dengan ekspektasi organisasi, terutama saat mengevaluasi kinerja manajerial mereka sendiri. Hal ini tentu menjadi tantangan dalam menangkap realitas perilaku yang sesungguhnya di lapangan.
2. Fokus penelitian ini hanya mencakup lingkup OPD di Pemerintah Kota Padang. Perlu dipahami bahwa setiap daerah memiliki keunikan budaya kerja, dinamika politik lokal, dan gaya kepemimpinan yang berbeda. Oleh sebab itu, hasil yang ditemukan di sini mungkin memiliki warna yang berbeda jika diterapkan pada instansi pemerintah di wilayah lain atau pada sektor non-publik.

3. Penelitian ini memotret hubungan antara partisipasi anggaran, kepuasan, dan kinerja. Namun, dalam dunia kerja yang kompleks, kinerja tentu dipengaruhi oleh banyak helai faktor lainnya. Variabel-variabel seperti komitmen organisasi, gaya kepemimpinan atasan, hingga kompetensi individu belum tersentuh dalam model ini, padahal faktor-faktor tersebut bisa jadi memiliki peran yang tak kalah penting.
4. Penelitian ini hanya mengambil potret pada satu titik waktu tertentu. Mengingat dinamika anggaran di pemerintahan daerah sering kali berubah mengikuti regulasi pusat atau kebijakan efisiensi yang mendadak, persepsi pegawai bisa saja bergeser jika pengambilan data dilakukan di saat situasi anggaran sedang stabil dibandingkan saat sedang terjadi banyak pemotongan anggaran (*refocusing*).
5. Adanya sistem birokrasi yang kaku dan penggunaan platform digital seperti SIPD terkadang membuat partisipasi pegawai terasa seperti "formalitas di atas kertas". Keterbatasan ini membuat ruang bagi pegawai untuk benar-benar berinovasi menjadi sempit, sehingga hasil penelitian mungkin lebih banyak menggambarkan pengaruh sistemik daripada murni perilaku individu.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan hasil dan keterbatasan penelitian, beberapa saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

#### **1. Bagi Pemerintah Daerah / OPD**

Pimpinan organisasi sebaiknya tidak hanya memandang penyusunan anggaran sebagai rutinitas administratif tahunan atau sekadar pemenuhan sistem digital

(SIPD). Mengingat partisipasi anggaran tidak langsung memengaruhi kinerja, pimpinan perlu memastikan bahwa setiap suara yang diberikan pegawai memiliki bobot nyata dalam pengambilan keputusan. Hal ini penting untuk menciptakan rasa keadilan dan kenyamanan bekerja. Karena kepuasan kerja adalah "jembatan" utama menuju kinerja yang unggul, maka menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberikan apresiasi atas kontribusi pegawai, dan menyediakan ruang inovasi di tengah kaku-nya aturan birokrasi menjadi kunci utama agar pegawai merasa berdaya dan bersemangat memberikan performa terbaiknya.

## **2. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Penelitian ini menunjukkan adanya fenomena mediasi penuh, yang berarti masih banyak ruang tersembunyi yang perlu digali. Peneliti di masa depan dapat memperluas cakrawala penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang lebih menyentuh sisi personal dan kepemimpinan, seperti budaya organisasi, komitmen organisasional, atau bahkan gaya kepemimpinan transformasional. Selain itu, disarankan untuk menggunakan metode penelitian kualitatif atau pendekatan wawancara mendalam agar dapat menangkap dinamika psikologis pegawai yang tidak terbaca melalui kuesioner. Memperluas cakupan penelitian ke berbagai daerah dengan karakteristik budaya yang berbeda juga akan membantu dalam memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai perilaku penganggaran di sektor publik Indonesia.

### **3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dalam kajian akuntansi sektor publik, khususnya terkait penganggaran partisipatif, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial, serta menjadi dasar bagi penelitian-penelitian selanjutnya.