

Implementasi Partisipasi Anggaran Dalam Mendukung Kinerja Managerial (Studi Kasus Pada Badan Usaha Milik Desa Mitra Sejati Kabupaten Garut)

Ajeng Kartini¹, Novie susanti suseno ², Winda ningsih³

^{1,2,3}Universitas Garut

E-mail: ajengkartinii21@gmail.com¹, noviesusantisuseno.uniga.ac.id², windaningsih@uniga.ac.id³

Article History:

Received: 09 Juli 2026

Revised: 15 Juli 2026

Accepted: 28 Juli 2026

Keywords:

Budget Participation, Managerial Performance, Job Satisfaction, Work Motivation, BUMDes

Abstract: This study aims to analyze the implementation of budget participation in supporting managerial performance through job satisfaction and work motivation at Village-Owned Enterprises (BUMDes) Mitra Sejati, Garut Regency. The research problem focuses on how the involvement of managers and business unit administrators in the budgeting process affects job satisfaction, work motivation, and managerial performance achievement. This study employs a qualitative method with a case study approach. Data were collected through in-depth interviews with the BUMDes chairman, treasurer, business unit managers, secretary, and village government representatives as supervisors. The results indicate that budget participation has been implemented through the process of submitting proposals, analyzing business feasibility, joint discussions, and evaluating budget realization. Such involvement contributes to increased responsibility, job satisfaction, and motivation among managers in carrying out their duties. Budget participation also supports managerial decision-making, although several challenges remain, particularly limited budget allocation and human resource constraints. This study concludes that budget participation serves as an important mechanism in strengthening BUMDes management.

PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan pada sektor publik, khususnya pada entitas berbasis desa seperti Badan Usaha Milik Desa (BUMDes), mengalami perkembangan signifikan seiring dengan meningkatnya tuntutan akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas penggunaan dana desa. Dalam perspektif akuntansi sektor publik, sistem penganggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian manajerial yang mampu memengaruhi perilaku organisasi. Salah satu pendekatan yang banyak dikaji dalam literatur akuntansi manajemen adalah partisipasi anggaran, yaitu keterlibatan aktif manajer atau pengelola dalam proses penyusunan anggaran yang diyakini dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui aspek psikologis dan perilaku seperti kepuasan kerja dan motivasi kerja (Merchant & Van der Stede, 2017).

Dalam konteks BUMDes, partisipasi anggaran menjadi semakin relevan karena karakteristik organisasi yang berbasis komunitas dan bergantung pada potensi lokal. BUMDes tidak hanya berorientasi pada profit, tetapi juga pada pemberdayaan masyarakat desa. Oleh karena itu, keterlibatan pengurus dan pengelola unit usaha dalam proses perencanaan anggaran menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa keputusan keuangan selaras dengan kebutuhan riil di lapangan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap keputusan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja manajerial (Wibowo et al., 2021).

Meskipun secara teoritis partisipasi anggaran memiliki dampak positif, implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai kendala. Salah satu permasalahan utama adalah adanya kesenjangan antara konsep ideal partisipasi anggaran dengan praktik aktual di organisasi sektor publik tingkat desa. Dalam banyak kasus, keputusan anggaran masih bersifat top-down, sehingga ruang partisipasi pengelola unit usaha menjadi terbatas. Kondisi ini dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara kebutuhan operasional dan alokasi anggaran yang tersedia, yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas kinerja manajerial (Putra et al., 2022).

Selain itu, kepuasan kerja dan motivasi kerja juga menjadi variabel penting yang memediasi hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Kepuasan kerja mencerminkan kondisi emosional individu terhadap pekerjaannya, sedangkan motivasi kerja menggambarkan dorongan internal yang memengaruhi intensitas dan arah perilaku kerja. Dalam berbagai studi empiris, partisipasi anggaran terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja karena individu merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan komitmen terhadap organisasi (Handayani & Supriyanto, 2023). Demikian pula, motivasi kerja meningkat ketika individu memiliki kontrol dan tanggung jawab terhadap target anggaran yang disusun secara partisipatif.

BUMDes Mitra Sejati Kabupaten Garut merupakan salah satu entitas ekonomi desa yang mengelola berbagai unit usaha berbasis potensi lokal, seperti pertanian, peternakan, pengelolaan fasilitas olahraga, dan wisata desa. Dalam praktiknya, proses penyusunan anggaran dilakukan melalui mekanisme pengajuan proposal dari unit usaha kepada pengurus BUMDes, yang kemudian dianalisis dan disesuaikan dengan kemampuan pendanaan desa. Namun demikian, terdapat indikasi bahwa keterbatasan anggaran dan perbedaan antara usulan dan realisasi pendanaan masih menjadi tantangan dalam optimalisasi kinerja manajerial.

Fenomena tersebut menunjukkan adanya senjangan (*gap*) antara harapan teoritis dan realitas empiris. Secara teoritis, partisipasi anggaran seharusnya mampu meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan kepuasan dan motivasi kerja. Namun dalam praktiknya, keterbatasan sumber daya, ketidakseimbangan informasi, serta dominasi keputusan pada pihak tertentu dapat mengurangi efektivitas mekanisme partisipatif tersebut. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk memahami bagaimana implementasi partisipasi anggaran benar-benar terjadi dalam konteks BUMDes, serta bagaimana dampaknya terhadap aspek perilaku organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan permasalahan sebagai berikut: pertama, bagaimana implementasi partisipasi anggaran dalam proses pengelolaan BUMDes Mitra Sejati Kabupaten Garut; kedua, bagaimana partisipasi anggaran memengaruhi

kepuasan kerja dan motivasi kerja pengelola; dan ketiga, bagaimana implikasi partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis secara mendalam hubungan tersebut dalam konteks organisasi berbasis desa yang memiliki karakteristik unik dibandingkan organisasi bisnis konvensional.

Manfaat penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memperkaya kajian akuntansi manajemen, khususnya terkait hubungan antara partisipasi anggaran, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan kinerja manajerial dalam konteks sektor publik desa. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi pengelola BUMDes dalam meningkatkan efektivitas proses penganggaran yang lebih partisipatif, transparan, dan akuntabel. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pemerintah desa dalam merumuskan kebijakan penguatan tata kelola BUMDes agar lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi dalam menjawab tantangan pengelolaan keuangan desa yang semakin kompleks, sekaligus memberikan kontribusi terhadap pengembangan praktik akuntansi sektor publik yang lebih partisipatif dan berorientasi pada kinerja.

LANDASAN TEORI

1. Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) merupakan lembaga usaha desa yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah desa guna mengelola potensi ekonomi, memanfaatkan sumber daya alam, serta menyediakan pelayanan jasa bagi kesejahteraan masyarakat setempat. Pendirian BUMDes didasarkan pada kebutuhan dan karakteristik unik yang dimiliki oleh setiap desa, sehingga pengelolaannya menuntut kemandirian dan profesionalisme yang tinggi. Sebagai pilar ekonomi di tingkat akar rumput, lembaga ini tidak hanya berorientasi pada pencarian keuntungan (profit), melainkan juga memikul tanggung jawab sosial (social benefit) dalam rangka memberdayakan komunitas lokal (Maryunani, 2021).

Secara yuridis, eksistensi BUMDes semakin diperkuat oleh regulasi pemerintah yang memberikan fleksibilitas sekaligus kepastian hukum dalam menjalankan kegiatan usahanya. Penguatan status hukum ini memungkinkan BUMDes untuk menjalin kemitraan strategis dengan pihak swasta, perbankan, maupun instansi pemerintah di tingkat yang lebih tinggi. Melalui legalitas yang jelas, akuntabilitas pengelolaan keuangan dan operasional BUMDes dapat dipertanggungjawabkan secara terbuka kepada masyarakat desa selaku pemegang saham utama melalui musyawarah desa (Suryanto, 2020).

Struktur organisasi BUMDes dirancang secara partisipatif dengan melibatkan perangkat desa sebagai pengawas dan profesional lokal sebagai pelaksana operasional atau manajer. Pemisahan peran ini bertujuan untuk meminimalkan intervensi politik lokal yang dapat mengganggu objektivitas bisnis dan mengaburkan esensi profesionalisme kerja. Keberhasilan tata kelola BUMDes sangat bergantung pada integrasi antara komitmen kepemimpinan kepala desa dan kapabilitas manajerial yang dimiliki oleh para pengurus operasional di lapangan (Ramadana et al., 2022).

Dalam perkembangannya, BUMDes menghadapi tantangan yang bersumber dari keterbatasan

kapasitas sumber daya manusia di pedesaan, minimnya akses permodalan, serta infrastruktur teknologi yang belum memadai. Banyak BUMDes yang mengalami stagnasi akibat ketidakmampuan pengelola dalam memetakan target pasar dan menyusun rencana bisnis yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan intervensi berupa pelatihan manajemen keuangan, adopsi teknologi digital untuk pencatatan transaksi, serta pendampingan intensif dari akademisi maupun praktisi bisnis (Agung & Jayanti, 2023).

Optimalisasi potensi ekonomi desa melalui BUMDes berkontribusi signifikan terhadap peningkatan Pendapatan Asli Desa (PADesa). Melalui kontribusi PADesa yang stabil, pemerintah desa memiliki kemandirian finansial yang lebih besar untuk membiayai program pembangunan infrastruktur secara swadaya tanpa terus-menerus bergantung pada dana transfer pusat. Kemandirian ini memicu efek pengganda ekonomi (multiplier effect) yang menstimulasi pertumbuhan sektor-sektor usaha mikro, kecil, dan menengah di sekitarnya (Kurniasih & Saputra, 2021).

Sebagai instrumen pembangunan komprehensif, BUMDes juga berperan aktif dalam memitigasi arus urbanisasi dengan cara menyediakan lapangan kerja baru yang representatif bagi pemuda desa. Penyerapan tenaga kerja lokal ini secara bertahap mampu mereduksi angka pengangguran dan meningkatkan daya beli masyarakat di tingkat domestik. Pendekatan berbasis komunitas yang diterapkan BUMDes memastikan bahwa akumulasi kekayaan ekonomi yang dihasilkan tidak menumpuk pada segelintir individu, melainkan didistribusikan kembali untuk fasilitas publik (Prasetyo, 2020).

Keberlanjutan BUMDes dalam jangka panjang ditentukan oleh kemampuan adaptasi pengurus terhadap dinamika pasar yang kompetitif dan perubahan regulasi global. Inovasi produk, diverifikasi lini usaha, serta pemanfaatan platform e-commerce dalam memasarkan produk unggulan desa menjadi strategi krusial yang tidak boleh diabaikan. Ketika BUMDes dikelola dengan transparansi yang tinggi, kepercayaan masyarakat akan meningkat, yang pada gilirannya akan mempermudah mobilisasi modal sosial demi kemajuan bersama (Wahyudi & Utami, 2022).

2. Implementasi Partisipasi Anggaran

Partisipasi anggaran merupakan suatu mekanisme organisasional yang melibatkan para manajer tingkat menengah dan bawah secara langsung dalam proses penyusunan target-target keuangan yang menjadi tanggung jawab mereka. Melalui keterlibatan aktif ini, proses penganggaran tidak lagi dipandang sebagai instruksi sepihak dari atas ke bawah (top-down), melainkan sebagai dialog dua arah yang akomodatif (bottom-up). Keterlibatan ini memberikan ruang bagi manajer bawah untuk menyuarakan kendala riil di lapangan serta mengusulkan alokasi sumber daya yang lebih realistis (Garrison et al., 2020).

Secara teoritis, implementasi partisipasi anggaran dilandasi oleh teori keagenan (agency theory) dan teori kognitif yang menjelaskan interaksi informasi antar-tingkatan manajemen. Manajer operasional umumnya memiliki pemahaman yang lebih superior mengenai kondisi pasar lokal, preferensi konsumen, dan kapasitas internal dibandingkan manajemen puncak. Dengan memberikan ruang partisipasi, organisasi dapat mengeksplorasi informasi privat tersebut guna merumuskan estimasi anggaran yang memiliki tingkat akurasi tinggi dan relevan (Anthony & Govindarajan, 2021).

Dari perspektif psikologis, partisipasi anggaran mampu meningkatkan rasa kepemilikan (sense of ownership) dan komitmen emosional manajer terhadap target yang telah disepakati bersama. Ketika individu merasa bahwa pendapat dan analisis mereka dihargai dalam formulasi kebijakan keuangan, mereka akan menunjukkan kesediaan yang lebih besar untuk mengorbankan waktu dan energi demi pencapaian target tersebut. Hal ini meminimalkan resistensi internal yang sering muncul apabila anggaran dipaksakan secara otoriter oleh manajemen puncak (Subramaniam & Mia, 2021).

Namun, ruang partisipasi yang terlalu luas tanpa pengawasan yang ketat berpotensi memicu fenomena kesenjangan anggaran (budgetary slack). Kesenjangan anggaran terjadi ketika manajer secara sengaja meremehkan kapasitas pendapatan atau melebih-lebihkan estimasi biaya agar target anggaran menjadi lebih mudah dicapai. Perilaku oportunistik ini sering kali dipicu oleh sistem insentif organisasi yang mengaitkan bonus kinerja secara kaku dengan pemenuhan target anggaran tanpa mempertimbangkan efisiensi riil (Nouri & Parker, 2020).

Untuk mengeliminasi dampak negatif dari kesenjangan anggaran, organisasi perlu menerapkan mekanisme evaluasi yang komprehensif serta menekankan pentingnya nilai-nilai etika profesional. Komunikasi yang transparan, audit kinerja yang objektif, serta penerapan keadilan prosedural terbukti mampu mereduksi keinginan manajer untuk melakukan manipulasi data anggaran. Partisipasi harus dikonseptualisasikan sebagai alat koordinasi strategis, bukan sekadar pemenuhan formalitas birokrasi demi mempermudah posisi individu (Venkatesh & Blaskovich, 2022).

Implementasi partisipasi anggaran juga sangat dipengaruhi oleh faktor kontinjensi seperti budaya organisasi, struktur modal, dan tingkat ketidakpastian lingkungan eksternal. Pada lingkungan bisnis yang volatile dan dinamis, partisipasi anggaran menjadi instrumen yang sangat krusial karena memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian operasional secara cepat berdasarkan masukan dari lini depan. Fleksibilitas ini menuntut adanya kepercayaan (trust) yang timbal balik antara manajemen puncak dan para manajer fungsional (Chong & Johnson, 2023).

Pada akhirnya, efektivitas partisipasi anggaran tercermin dari kemampuannya dalam menyelaraskan tujuan pribadi manajer dengan tujuan strategis organisasi secara makro (goal congruence). Proses diskusi yang intensif selama penyusunan anggaran berfungsi sebagai sarana pembelajaran organisasi yang memperluas wawasan manajer mengenai keterkaitan antar-departemen. Dengan demikian, keputusan keuangan yang diambil di tingkat operasional selalu selaras dengan visi jangka panjang yang ingin dicapai perusahaan (Hansen & Mowen, 2021).

3. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan akumulasi dari efektivitas dan efisiensi para pemegang posisi manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsi dasar pengelolaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Kinerja ini tidak hanya diukur dari hasil akhir keuangan semata, melainkan dari kualitas proses pengambilan keputusan strategis yang berdampak pada keberlangsungan seluruh unit kerja. Evaluasi terhadap kinerja manajerial menjadi indikator utama dalam menilai kapabilitas kepemimpinan seseorang dalam mengoptimalkan sumber daya organisasi (Mahoney et al., 1963; Robbins & Coulter, 2021).

Dimensi perencanaan dalam kinerja manajerial menuntut kemampuan untuk mengantisipasi

tren masa depan, menetapkan prioritas sasaran, serta merumuskan strategi operasional yang aplikatif. Manajer yang kompeten harus mampu menerjemahkan visi abstrak organisasi ke dalam target-target kuantitatif yang dipahami oleh seluruh anggota tim. Kegagalan dalam fase perencanaan ini akan menimbulkan disorientasi arah kerja dan pemborosan alokasi anggaran pada aktivitas yang tidak produktif (Blocher et al., 2022).

Selanjutnya, fungsi pengorganisasian dan pengkoordinasian menguji kemampuan manajer dalam mendistribusikan beban kerja secara adil dan mendelegasikan otoritas secara proporsional. Kinerja manajerial yang superior dicirikan oleh terciptanya sinergi antar-elemen internal, di mana konflik kepentingan dapat direduksi melalui komunikasi yang asertif. Pengawasan yang dilakukan manajer harus bersifat konstruktif, berfungsi sebagai pemandu dan penyedia solusi, bukan sekadar mencari kesalahan bawahan (Merchant & Van der Stede, 2020).

Pengukuran kinerja manajerial sering kali menghadapi kendala subjektivitas apabila instrumen penilaian yang digunakan tidak berbasis pada indikator yang valid dan reliabel. Pendekatan modern cenderung menggunakan kombinasi antara ukuran finansial dan non-finansial guna memperoleh gambaran kompetensi manajer yang utuh. Kinerja yang tinggi tercermin dari kemampuan manajer dalam mengelola risiko bisnis, mempertahankan efisiensi biaya, serta mendorong iklim kerja yang inovatif di lingkungannya (Kaplan & Norton, 2021).

Terdapat berbagai faktor internal dan eksternal yang menjadi anteseden bagi fluktuasi kinerja manajerial di dalam sebuah organisasi. Faktor internal meliputi tingkat kompetensi teknis, kecerdasan emosional, pengalaman kerja, serta karakteristik kepribadian dari manajer itu sendiri. Sementara itu, faktor organisasional seperti kejelasan peran, ketersediaan fasilitas teknologi, dukungan dari manajemen puncak, dan keadilan sistem reward turut memegang peranan penting dalam menstimulasi pencapaian kinerja (Shields et al., 2020).

Kinerja manajerial yang kokoh memiliki implikasi langsung terhadap daya saing dan nilai pasar organisasi di mata para pemangku kepentingan. Manajer yang berkinerja tinggi mampu mengonversi peluang pasar menjadi keunggulan kompetitif yang mendatangkan keuntungan finansial bagi perusahaan atau kemanfaatan sosial bagi lembaga publik. Sebaliknya, defisit kompetensi manajerial akan memicu inefisiensi sistemik yang mempercepat kemunduran organisasi di tengah persaingan ekonomi (Porter, 2021).

Dalam konteks organisasi publik dan semi-publik seperti BUMDes, kinerja manajerial dinilai dari kemampuan menyelaraskan misi profitabilitas usaha dengan misi pemberdayaan sosial kemasyarakatan. Manajer dituntut memiliki kelincahan (agility) dalam merespons regulasi pemerintah yang dinamis tanpa mengorbankan independensi operasional bisnis. Keberhasilan mempertahankan keseimbangan ini merepresentasikan level tertinggi dari kompetensi dan kapabilitas manajerial yang sesungguhnya (Dwivedi, 2022).

4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang di dalam organisasi. Fenomena ini bersifat multidimensi, mencakup respons kognitif maupun afektif terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti kompensasi, kondisi lingkungan fisik, hubungan interpersonal, serta kesempatan pengembangan karier. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi cenderung

mengidentifikasi diri mereka secara positif dengan nilai-nilai dan tujuan yang diusung oleh perusahaan (Locke, 1976; Spector, 2021).

Berdasarkan Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory), kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator (seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor higiene (seperti kebijakan perusahaan, gaji, dan supervisi). Faktor higiene berfungsi untuk mencegah munculnya ketidakpuasan, namun tidak serta-merta melahirkan kepuasan yang mendalam jika faktor motivator absen dari lingkungan kerja. Oleh karena itu, desain pekerjaan yang menantang dan bermakna secara psikologis menjadi prasyarat mutlak untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sejati (Herzberg, 2019).

Kompensasi yang adil secara internal dan kompetitif secara eksternal tetap menjadi salah satu determinan utama dalam pembentukan kepuasan kerja karyawan. Keadilan distributif dalam sistem penggajian memberikan sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi tenaga kerja dan pengorbanan waktu yang diberikan oleh individu. Namun, kepuasan terhadap finansial ini bersifat jangka pendek apabila tidak diimbangi oleh keadilan prosedural dalam penilaian kinerja dan promosi jabatan (Armstrong & Taylor, 2020).

Selain aspek finansial, dimensi hubungan sosial dengan rekan kerja dan atasan memegang peranan yang tidak kalah krusial dalam menciptakan kenyamanan psikologis. Dukungan sosial di tempat kerja berfungsi sebagai buffer (penahan) terhadap stres kerja yang diakibatkan oleh beban tugas yang tinggi atau tenggat waktu yang ketat. Manajer yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan inklusif terbukti mampu mendongkrak level kepuasan kerja bawahannya secara signifikan (Greenberg & Baron, 2023).

Dampak langsung dari tingginya tingkat kepuasan kerja tercermin pada penurunan angka perputaran karyawan (employee turnover) dan absensi di dalam organisasi. Karyawan yang puas memiliki keterikatan emosional yang kuat, sehingga enggan untuk mencari alternatif pekerjaan lain di luar perusahaan. Stabilitas kepengurusan ini menguntungkan organisasi dari segi efisiensi biaya rekrutmen dan mempertahankan retensi pengetahuan operasional yang berharga (Cascio, 2021).

Lebih jauh lagi, kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kemunculan Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior/OCB). Karyawan yang puas secara sukarela bersedia melakukan tindakan-tindakan positif yang melampaui deskripsi tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja yang kesulitan atau menjaga citra baik organisasi di luar jam kerja. Perilaku diskresioner ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mempercepat penyelesaian target-target tim (Organ, 2020).

Dalam lingkungan bisnis modern, penyediaan fasilitas keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) menjadi aspek baru yang sangat memengaruhi kepuasan kerja generasi muda. Fleksibilitas waktu kerja, penyediaan ruang laktasi, serta perhatian organisasi terhadap kesehatan mental karyawan merupakan bentuk investasi strategis. Perusahaan yang menaruh perhatian pada aspek humanis ini akan bertransformasi menjadi tempat kerja pilihan yang subur akan inovasi (Dessley, 2022).

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kekuatan energetik yang berasal dari dalam (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik) individu yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan

.....

intensitas usaha dalam bekerja demi mencapai tujuan organisasi. Motivasi bertindak sebagai mesin penggerak potensial yang mengonversi bakat dan keahlian karyawan menjadi performa kerja yang nyata dan terukur. Tanpa adanya dorongan motivasi yang adekuat, kapasitas intelektual yang tinggi dari seorang karyawan akan tetap laten dan tidak memberikan nilai tambah bagi organisasi (Kanfer et al., 2017; Latham, 2021).

Teori Hierarki Kebutuhan menjelaskan bahwa motivasi manusia berkembang secara bertahap mulai dari pemenuhan kebutuhan fisiologis dasar hingga kebutuhan puncak berupa aktualisasi diri. Dalam konteks profesional, manajer harus mampu mengidentifikasi level kebutuhan dominan yang sedang dihadapi oleh masing-masing bawahannya untuk menentukan strategi stimulasi yang tepat. Ketika kebutuhan aktualisasi diri difasilitasi melalui penugasan proyek strategis, motivasi kerja karyawan akan mencapai titik optimal (Maslow, 1943; Robbins & Judge, 2022).

Motivasi intrinsik bersumber dari kesenangan, ketertarikan, dan kepuasan batin yang dirasakan langsung oleh individu saat menjalankan aktivitas pekerjaan tersebut tanpa mengharapkan imbalan eksternal. Karyawan yang didominasi oleh motivasi intrinsik menunjukkan persistensi yang luar biasa ketika menghadapi kendala operasional yang rumit karena mereka memandang tantangan tersebut sebagai sarana belajar. Motivasi jenis ini dapat dirangsang melalui pemberian otonomisasi kerja dan pengayaan variasi tugas (Ryan & Deci, 2020).

Sebaliknya, motivasi ekstrinsik digerakkan oleh faktor-faktor luar seperti insentif finansial, penghargaan formal, promosi jabatan, atau keinginan untuk menghindari hukuman dari otoritas. Meskipun motivasi ekstrinsik sangat efektif untuk meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek pada tugas-tugas yang bersifat repetitif, ketergantungan yang berlebihan pada stimulus luar ini berisiko mengikis kreativitas alami karyawan. Organisasi yang bijaksana akan memadukan stimulus intrinsik dan ekstrinsik secara proporsional (Amabile, 2021).

Teori Harapan (Expectancy Theory) menambahkan dimensi rasionalitas dalam studi motivasi, di mana individu akan termotivasi jika mereka meyakini bahwa usaha keras mereka akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan diganjar dengan penghargaan yang bernilai bagi diri mereka. Kejelasan hubungan antara usaha-kinerja-penghargaan ini menuntut transparansi sistem penilaian kinerja yang diterapkan oleh pihak manajemen. Ketidakpastian dalam salah satu mata rantai hubungan ini akan langsung memadamkan motivasi kerja (Vroom, 1964; Lunenburg, 2021).

Motivasi kerja juga memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan efikasi diri (self-efficacy), yaitu keyakinan individu atas kemampuan dirinya untuk sukses dalam menjalankan tugas tertentu. Manajer dapat mendongkrak efikasi diri bawahan melalui pemberian umpan balik konstruktif (constructive feedback) dan menceritakan kisah sukses rekan kerja yang setara (vicarious experiences). Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi akan menetapkan target personal yang ambisius dan tidak mudah menyerah oleh kegagalan awal (Bandura, 1997; Schunk & DiBenedetto, 2022).

Di era disrupsi digital, pemeliharaan motivasi kerja memerlukan transformasi pendekatan dari pola transaksional kuno menuju pola transformasional yang inspiratif. Pemimpin harus mampu mengomunikasikan makna luhur dari pekerjaan (meaningful work) sehingga karyawan merasa bahwa kontribusi harian mereka berdampak nyata bagi kesejahteraan masyarakat luas. Makna kerja

yang transenden ini menjadi sumber motivasi yang paling resilien dalam menghadapi turbulensi ekonomi global (Pinder, 2023).

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami, mendalami, dan menggambarkan secara holistik mengenai bagaimana implementasi partisipasi anggaran dalam mendukung kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Sejati Kabupaten Garut.

Sesuai dengan pandangan Sugiyono (2020), metode penelitian kualitatif dinamakan sebagai metode artistik karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpola), dan disebut sebagai metode interpretif karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan. melalui desain studi kasus, peneliti melakukan eksplorasi mendalam terhadap program, kejadian, proses, dan aktivitas penataan keuangan pada latar belakang organisasi yang alamiah (natural setting).

Peneliti bertindak sebagai instrumen kunci (human instrument) yang hadir langsung di lapangan untuk menangkap kompleksitas fenomena tanpa adanya rekayasa atau intervensi variabel.

2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini diarahkan pada proses, dinamika, dan pemaknaan perilaku para pengelola BUMDes Mitra Sejati Kabupaten Garut dalam siklus penganggaran. Secara spesifik, fokus penelitian mencakup empat dimensi utama:

- a) Mekanisme dan derajat keterlibatan pengurus BUMDes dalam penyusunan target-target anggaran operasional.
- b) Dampak interaksi penyusunan anggaran tersebut terhadap respon psikologis pengurus yang tecermin melalui kepuasan kerja (perasaan dihargai, keadilan prosedural, kenyamanan lingkungan kerja).
- c) Stimulus motivasi kerja (baik dorongan intrinsik untuk memajukan desa maupun dorongan ekstrinsik berupa insentif dan penghargaan finansial).
- d) Manifestasi dari kepuasan dan motivasi tersebut ke dalam efektivitas pelaksanaan fungsi-fungsi kinerja manajerial (perencanaan unit usaha, pengorganisasian aset desa, pengarahan staf, dan pengendalian keuangan).

3. Sumber Data dan Informan Penelitian

Penentuan sumber data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara sengaja menggunakan teknik *purposive sampling* dan berkembang dengan *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2020), *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, sehingga mempermudah peneliti menjelajahi objek/situasi sosial yang diteliti. Informan utama (*key informants*) dalam penelitian ini meliputi Kepala Desa selaku pengawas/penasihat BUMDes, Direktur atau Ketua BUMDes Mitra Sejati, Sekretaris, Bendahara, serta para kepala unit manajer usaha (seperti unit pengelolaan air bersih, unit simpan pinjam, atau unit pasar desa).

.....

Sumber data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu data primer yang diperoleh langsung dari hasil wawancara mendalam dan observasi di lokasi, serta data sekunder yang berupa dokumen resmi organisasi seperti Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja BUMDes (RAPB-BUMDes), laporan pertanggungjawaban tahunan, struktur organisasi, dan Standar Operasional Prosedur (SOP) pengelolaan keuangan.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2020). Dalam rangka memperoleh gambaran yang utuh dan mendalam, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang bersifat triangulasi (gabungan), yang meliputi:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Dilakukan secara tatap muka dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Teknik ini memberikan fleksibilitas bagi peneliti untuk mengeksplorasi persepsi, perasaan, dan hambatan riil yang dirasakan informan terkait dengan ruang partisipasi anggaran yang diberikan.

2. Observasi Partisipatif Pasif

Peneliti hadir langsung di lokasi BUMDes Mitra Sejati Kabupaten Garut untuk mengamati bagaimana interaksi formal maupun informal terjadi saat pengurus menyusun dokumen anggaran, bagaimana koordinasi antar-unit usaha berjalan, serta melihat langsung iklim kerja operasional sehari-hari.

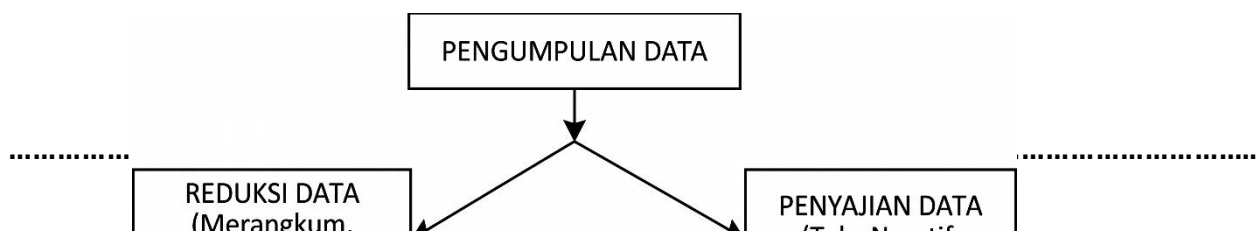
3. Studi Dokumentasi

Dilakukan dengan mengumpulkan, membaca, dan menganalisis arsip data tertulis berupa catatan keuangan, dokumen usulan anggaran dari bawah, laporan capaian kinerja manajerial bulanan, serta dokumen regulasi desa yang mendasari pendirian usaha tersebut.

5. Teknik Analisis Data

Dalam proses penelitian ini, analisis data tidak diposisikan sebagai tahap akhir yang terpisah dari siklus pengumpulan data, melainkan sebuah aktivitas berkesinambungan yang dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama berada di lapangan, hingga setelah selesai di lapangan. Karakteristik analisis yang berjalan simultan ini selaras dengan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2020), yang menegaskan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Alur analisis interaktif ini mengintegrasikan tiga pilar aktivitas utama yang saling berkelindan dan terjadi secara bersamaan, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Sebelum memasuki lapangan, peneliti telah melakukan analisis awal terhadap data sekunder berupa studi literatur dan dokumen awal BUMDes Mitra Sejati.



Gambar 1 Analisis data kualitatif
Sumber: Sugiyono, 2020

Selanjutnya, begitu peneliti terjun ke lapangan untuk melangsungkan wawancara mendalam dan observasi, proses analisis langsung berjalan. Setiap kali informasi baru mengenai implementasi partisipasi anggaran didapatkan, peneliti seketika itu juga melakukan reduksi dengan merangkum poin-poin krusial, menyajikannya ke dalam matriks hubungan antar-variabel, dan menarik kesimpulan sementara. Proses siklikal ini terus berputar secara interaktif di mana hasil penyajian data dan kesimpulan awal akan terus diverifikasi dan diuji kembali kebenarannya dengan data mentah di lapangan demi menghasilkan temuan yang sah dan kredibel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

a. Implementasi Partisipasi Anggaran pada BUMDes Mitra Sehati Kabupaten Garut

Mekanisme penganggaran pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Sehati Kabupaten Garut menerapkan pola kombinasi antara usulan dari bawah (*bottom-up*) dan keputusan penyertaan modal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Desa (APBDes). Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BUMDes, proses penyusunan anggaran tidak dimulai secara otoriter oleh manajemen inti atau pemerintah desa, melainkan diinisiasi melalui pengajuan proposal teknis oleh masing-masing kepala unit usaha. BUMDes Mitra Sehati saat ini mengelola lima unit usaha aktif yang disesuaikan dengan potensi lokal, yaitu unit usaha pertanian (komoditas kentang dan tomat), peternakan domba, pengelolaan gedung olahraga, wisata Embung Cihurang, dan peternakan ayam.

Sebelum sebuah proposal unit usaha bertransformasi menjadi dokumen Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja BUMDes (RAPB-BUMDes), pengurus inti bersama kepala unit melakukan analisis kelayakan bisnis secara mendalam. Kepala Unit Usaha menjelaskan bahwa perencanaan operasional dan estimasi biaya dilakukan secara mandiri di tingkat unit sebelum diserahkan kepada pengurus inti.

"Sebenarnya sebelum ada anggaran itu kita yang merencanakan terlebih dahulu... kita merencanakan usaha yang kita jalankan, kita susun anggarannya, ketika sudah disusun kita ajukan ke BUMDes."

Setelah proposal tertulis dari unit usaha diterima oleh Bendahara BUMDes, pengurus inti (Ketua, Sekretaris, dan Bendahara) melakukan telaah dan diskusi bersama kepala unit usaha guna menilai rasionalitas biaya dan potensi keuntungan (*return on investment*). Diskusi ini menjadi ruang partisipasi krusial di mana argumentasi teknis diuji secara objektif.

Apabila proposal tersebut dinyatakan layak secara bisnis oleh pengurus BUMDes, estimasi total kebutuhan dana tersebut dihimpun menjadi satu proposal induk penyertaan modal untuk diajukan kepada Pemerintah Desa. Dokumen ini kemudian dibawa ke dalam forum Musyawarah Desa (Musdes) yang melibatkan Penasihat (Kepala Desa), Pengawas, Badan Permusyawaratan Desa (BPD), serta tokoh masyarakat. Melalui Musdes inilah partisipasi anggaran mencapai tingkat tertinggi, di mana seluruh pemangku kepentingan desa berhak mengkritisi, menyetujui, atau menyesuaikan alokasi dana yang diminta oleh BUMDes.

Meskipun ruang partisipasi dibuka lebar, realitas di lapangan menunjukkan adanya faktor pembatas finansial yang signifikan. Ketua BUMDes mengungkapkan hambatan utama yang sering kali memotong estimasi anggaran yang telah disusun secara matang:

"BUMDes melakukan analisa usaha untuk mengajukan proposal penyertaan modal ke desa taruh misalnya anggarannya 100 juta. Ketika kita diajukan di musyawarah desa, ternyata hasil musyawarah desa itu hanya turun 50 juta... karena desa juga disesuaikan dengan kebutuhan desa itu sendiri, karena kan ada beberapa program-program pekerjaan desa juga, pembangunan yang lain dibagi-bagi."

Kondisi pemotongan anggaran ini menuntut Bendahara dan Ketua BUMDes untuk melakukan kalkulasi ulang dan melakukan penyesuaian operasional agar unit usaha tetap dapat berjalan meskipun efisiensi dilakukan di berbagai lini.

Sistem penyaluran anggaran dari BUMDes kepada unit usaha memiliki keunikan tersendiri guna menjaga akuntabilitas. Anggaran yang telah disetujui tidak diserahkan dalam bentuk uang tunai (*cash*) kepada kepala unit usaha, melainkan dalam bentuk barang atau sarana prasarana produksi langsung. Pola penyaluran nontunai ini diterapkan sebagai bentuk pengendalian internal (*internal control*) untuk mengantisipasi dan meminimalkan risiko penyelewengan dana di tingkat operasional lapangan.

Sistem evaluasi realisasi anggaran di BUMDes Mitra Sejati dilakukan secara berkala dengan frekuensi yang disesuaikan dengan karakteristik perputaran bisnis masing-masing unit usaha. Evaluasi dan monitoring ini dipantau secara ketat oleh pengurus inti melalui laporan keuangan yang masuk. Rincian frekuensi monitoring dan evaluasi anggaran disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Rincian frekuensi monitoring dan evaluasi anggaran

Nama Unit Usaha	Frekuensi Monitoring & Evaluasi	Karakteristik Operasional
Unit Pertanian	Kontinu (Pra-panen hingga pasca-panen)	Bergantung pada siklus tanam komoditas (tomat/kentang)
Pengelolaan GOR	Mingguan (Minimal 1 minggu sekali, maksimal 2 minggu sekali)	Transaksi harian dari penyewaan fasilitas olahraga
Peternakan Domba	Bulanan (1 bulan sekali)	Siklus penggemukan dan pemeliharaan ternak berkala

Wisata Embung & Ayam	Bulanan (1 bulan sekali)	Pemantauan operasional dan tingkat kunjungan berkala
---------------------------------	--------------------------	--

Kendala utama dalam implementasi partisipasi anggaran di BUMDes Mitra Sejati berakar pada ketidaksesuaian volume dana yang disetujui oleh desa dengan kebutuhan riil hasil analisis usaha. Selain itu, keterbatasan kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM) lokal dalam menyusun pelaporan keuangan yang presisi serta kurangnya fleksibilitas penggunaan dana darurat menjadi tantangan yang terus dihadapi oleh pengurus BUMDes dalam menjaga ritme operasional usaha.

b. Kinerja Manajerial Pengelola BUMDes

Kinerja manajerial pengelola BUMDes Mitra Sejati Kabupaten Garut secara umum telah berjalan dengan baik, yang diindikasikan oleh kemampuan pengurus dalam mengeksplorasi potensi desa menjadi unit usaha yang produktif. Penilaian kinerja manajerial ini tecermin dari pelaksanaan empat fungsi manajemen dasar, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*).

Dalam fungsi perencanaan, pengurus inti menunjukkan kapabilitas yang cukup baik dengan tidak sembarangan membuka lini bisnis. Setiap unit usaha harus didahului oleh analisis kelayakan usaha tertulis yang rasional. Fungsi pengorganisasian diimplementasikan melalui pembagian tugas yang jelas, di mana pengurus inti bertindak sebagai regulator dan pengawas internal, sedangkan operasional teknis di lapangan diserahkan sepenuhnya kepada para kepala unit usaha yang memiliki keahlian di bidangnya masing-masing.

Fungsi pelaksanaan dijalankan secara kolektif oleh para pengelola unit usaha. Namun, fungsi pengawasan menjadi pilar utama yang menjaga stabilitas organisasi. Pengawasan dilakukan melalui kewajiban pelaporan berkala dari unit usaha kepada Bendahara BUMDes. Bendahara BUMDes menjelaskan mekanisme pencatatan keuangan yang dilakukan untuk merekam seluruh transaksi:

"Ada beberapa laporan yang dibuat oleh bendahara terutama kas harian yang kemudian dituangkan lagi ke sistem akuntansi selembarnya... ada arus kas, lembar kerja neraca, laba rugi, dan neraca itu sendiri. Untuk mekanismenya yaitu dari setiap unit usaha pasti membuat pembukuan, cuma dari unit usaha itu lebih simpel."

Sistem pelaporan keuangan yang terstruktur ini memungkinkan pengurus BUMDes untuk memantau fluktuasi kas, mendeteksi kerugian, dan mengukur profitabilitas setiap unit usaha secara objektif. Jika dalam proses pengawasan ditemukan indikasi penyimpangan anggaran oleh pengelola unit usaha, pengurus inti mengambil tindakan tegas yang berjenjang. Bendahara menegaskan komitmen akuntabilitas tersebut:

"Jika terjadi penyimpangan dan itu terbukti, pasti kita memberikan peringatan terhadap pihak tertentu dan kita laporkan kepada penasihat dan pengawas untuk ditindaklanjuti."

Evaluasi kinerja pengelola dilakukan berbasis capaian target usaha yang telah disepakati dalam RAPB-BUMDes. Kendati demikian, pencapaian target tersebut bersifat kondisional karena sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal. Ketua BUMDes mencontohkan bahwa pada unit usaha pertanian, risiko volatilitas harga pasar dan kegagalan panen akibat cuaca sering kali menjadi faktor pembatas utama:

"Kalau tercapai atau tidak tercapainya itu sih sebenarnya kondisional, minimal kita berjalan sesuai dengan trek rencana... ketika musim pertanian tomat atau kentang misalkan dengan target profit harus dapat 10 juta, tapi terkadang ada beberapa faktor yang mempengaruhi... kadang produksi bagus harga kurang bagus, kadang harga bagus produksi kurang bagus."

Meskipun dihadapkan pada hambatan modal dan fluktuasi pendapatan, kinerja manajerial BUMDes Mitra Sejati terbukti memberikan dampak nyata bagi desa. Indikator keberhasilan manajerial yang paling sahih ditemukan pada kemampuan BUMDes dalam menyumbangkan Pendapatan Asli Desa (PADes) secara konsisten setiap tahun. Kepala Desa selaku pengawas mengonfirmasi keberhasilan performa manajerial ini:

"Selama ini berjalan dengan baik... dengan hasil setiap tahun itu sudah menyumbangkan PADes dari BUMDes itu sendiri ke desa, setiap tahun selalu ada dan tahun terakhir 2025 itu PADes yang disumbangkan ke desa itu senilai Rp20.300.000."

3. Motivasi Kerja Pengelola BUMDes

Motivasi kerja yang tertanam pada diri para pengelola BUMDes Mitra Sejati merupakan kombinasi kompleks antara dorongan moral-sosial (intrinsik) dan stimulus finansial (ekstrinsik). Berdasarkan hasil wawancara dengan Ketua BUMDes, motivasi utama yang mendasari bertahannya para pengurus dalam mengelola organisasi ini adalah komitmen moral yang kuat untuk mengabdikan dan memajukan perekonomian desa serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat setempat. Dorongan moral ini menjadi energi psikologis yang krusial, mengingat pengelolaan lembaga usaha di tingkat desa menuntut pengorbanan waktu dan tenaga yang besar.

Dari aspek motivasi ekstrinsik (finansial), organisasi ini menghadapi tantangan struktural yang berat. BUMDes Mitra Sejati belum mampu memberikan atau memastikan adanya gaji pokok tetap bulanan (*fixed salary*) bagi para pengelolanya. Ketiadaan gaji bulanan yang pasti ini disebabkan oleh keterbatasan alokasi anggaran operasional yang ditransfer dari desa. Ketua BUMDes menceritakan bagaimana masalah ketiadaan gaji ini menjadi sandungan terbesar dalam proses rekrutmen:

"SDM masih banyak yang berada di warga lokal... cuma yang jadi kendala itu dari SDM tersebut ketika kita ajak rekrut menjadi pengurus BUMDes, satu hal yang menjadi tantangan itu di salary/gaji. Mereka selalu bertanya berapa gajinya, sedangkan BUMDes sendiri itu khususnya di BUMDes Mitra Sejati ini belum bisa memberikan atau memastikan gajinya di berapa dalam sebulan. Karena keterbatasan anggaran yang diusulkan dari desa."

Guna mengatasi kelemahan struktural pada aspek gaji bulanan dan untuk menjaga agar pengurus tetap memiliki determinasi kerja yang tinggi, BUMDes Mitra Sejati menerapkan sistem insentif berbasis bagi hasil dari Sisa Hasil Usaha (SHU) bersih di akhir tahun buku. Kebijakan ini telah disepakati dan disahkan secara hukum melalui Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) dalam forum Musyawarah Desa.

Sistem insentif menetapkan alokasi sebesar 35% dari total keuntungan deviden tahunan BUMDes untuk dibagikan secara proporsional kepada pengurus inti (Ketua, Sekretaris, dan Bendahara) serta pengelola unit. Ketua BUMDes memaparkan skema insentif tersebut:

"Di BUMDes belum ada patokan salary per bulannya berapa, tapi yang bikin kita semangat di

akhir tahun kita mendapatkan pembagian SHU sebesar 35%. Misalkan kalau keuntungan deviden BUMDes tahun ini 100 juta, berarti pengurus mendapatkan insentif 35% dari 100 juta."

Pola insentif berbasis kinerja (*pay-for-performance*) ini terbukti efektif menjadi katalisator motivasi ekstrinsik. Pengurus menyadari bahwa besaran kesejahteraan finansial yang akan mereka terima di akhir tahun berkorelasi lurus dengan seberapa keras dan efisien mereka mengelola unit usaha desa.

Selain faktor SHU, keterlibatan aktif pengurus dalam proses penyusunan anggaran dari nol juga diakui secara langsung mampu mendongkrak semangat kerja mereka. Rasa kepemilikan terhadap program kerja yang mereka rancang sendiri melahirkan tanggung jawab psikologis untuk membuktikan bahwa anggaran yang dialokasikan mampu membuahkan hasil riil, yang pada akhirnya memitigasi hambatan ketidakpastian pendapatan bulanan.

2. Pembahasan

a. Implementasi Partisipasi Anggaran dalam Perspektif Teori Akuntansi Manajemen

Temuan lapangan mengenai mekanisme penganggaran di BUMDes Mitra Sejati memberikan gambaran empiris yang menarik jika dibedah menggunakan lensa Teori Akuntansi Manajemen, khususnya konsep penganggaran partisipatif (*participatory budgeting*). Secara prosedural, keterlibatan kepala unit usaha dalam merancang anggaran berbasis proposal mencerminkan implementasi pendekatan *bottom-up budgeting*. Pendekatan ini secara teoretis diposisikan sebagai mekanisme terbaik untuk menggali informasi privat (*private information*) yang dimiliki oleh manajer tingkat bawah yang berinteraksi langsung dengan medan operasional (Garrison et al., 2020). Kepala unit usaha pertanian atau peternakan di BUMDes Mitra Sejati bertindak sebagai pihak yang paling memahami dinamika harga pakan, fluktuasi harga pupuk, dan kondisi riil di lapangan.

Namun, penganggaran partisipatif di BUMDes Mitra Sejati tidak dapat dikategorikan sebagai partisipasi murni, melainkan cenderung bersifat "**semi-partisipatif**". Karakteristik semi-partisipatif ini muncul karena adanya intervensi kekuatan anggaran desa (*village budgetary constraints*) sebagai faktor pembatas utama. Ketika proposal usulan senilai Rp100 juta dikoreksi secara signifikan dalam Musyawarah Desa menjadi Rp50 juta akibat penyesuaian alokasi dana untuk pembangunan infrastruktur desa lainnya, hak otonomi penuh pengelola menjadi tereduksi.

Dalam akuntansi manajemen, fenomena ini disebut sebagai pembatasan sumber daya kontinjensi, di mana partisipasi yang telah diberikan di tingkat bawah harus tunduk pada keputusan politis-ekonomis di tingkat makro organisasi (Anthony & Govindarajan, 2021). Dampak positif dari pemotongan ini adalah tereliminasi potensi kesenjangan anggaran (*budgetary slack*), karena pengurus dipaksa menggunakan dana seminimal mungkin untuk mencapai hasil maksimal.

Jika dianalisis menggunakan Teori Stewardship (*stewardship theory*), implementasi penganggaran di BUMDes Mitra Sejati menunjukkan bahwa pengelola BUMDes bertindak sebagai *steward* (pelayan) yang memiliki integritas tinggi dan keselarasan tujuan dengan *principal* yaitu pemerintah desa dan masyarakat desa (Anthony & Govindarajan, 2021). Kepercayaan (*trust*) yang diberikan oleh kepala desa dan masyarakat dalam Musdes dimanfaatkan oleh pengurus untuk merumuskan program kerja yang produktif.

Keterlibatan aktif stakeholder desa dalam mengawasi dan memberikan masukan dalam anggaran memastikan tercapainya akuntabilitas publik. Pola penyaluran anggaran dalam bentuk barang (bukan uang tunai) merupakan sebuah inovasi pengendalian manajemen kualitatif yang cerdas untuk mengompensasi kelemahan kompetensi akademik SDM lokal, sekaligus memitigasi risiko agensi berupa moral hazard tanpa harus mengikis rasa dipercaya pada diri kepala unit usaha.

b. Kinerja Manajerial dan Efektivitas Fungsi Manajemen

Kinerja manajerial pengelola BUMDes Mitra Sejati yang diukur melalui aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan menunjukkan tingkat efektivitas yang cukup memuaskan di tingkat operasional, sejalan dengan fungsi-fungsi manajemen klasik yang dikemukakan oleh Mahoney et al. (1963). Keberhasilan manajerial yang paling menonjol terletak pada ketisiplinan melakukan evaluasi anggaran dan operasional secara rutin dengan frekuensi tinggi (mingguan pada unit GOR dan bulanan pada unit peternakan). Dalam literatur pengendalian manajemen, evaluasi berkala dengan intensitas tinggi seperti ini berfungsi sebagai sistem pengendalian umpan balik (*feedback control system*) yang mendeteksi varians anggaran secara dini sebelum terjadi pembengkakan biaya yang fatal (Merchant & Van der Stede, 2020).

Keterbatasan dana penyertaan modal dari desa yang sering kali meleset dari ekspektasi usulan proposal ternyata tidak serta-merta melumpuhkan efektivitas keputusan manajerial. Sebaliknya, keterbatasan dana tersebut bertindak sebagai pemicu munculnya kelincahan manajerial (*managerial agility*). Pengurus inti dipaksa untuk berpikir kreatif merancang ulang strategi operasional, menetapkan skala prioritas unit usaha yang paling cepat menghasilkan perputaran kas, dan menunda lini usaha yang padat modal. Kemampuan manajer untuk tetap menghasilkan PADes senilai Rp20.300.000 pada tahun 2025 di tengah keterbatasan modal membuktikan bahwa efisiensi manajerial telah tercapai (Blocher et al., 2022).

Namun, jika ditinjau dari perspektif pencapaian kinerja manajerial yang ideal, performa pengelola BUMDes Mitra Sejati belum sepenuhnya maksimal akibat hambatan struktural eksternal. Kinerja finansial organisasi masih sangat rentan terhadap fluktuasi harga pasar komoditas pertanian dan keterbatasan kapasitas akademik pengurus lokal dalam menyusun pelaporan keuangan yang sesuai standar akuntansi modern.

Oleh karena itu, penilaian terhadap kinerja manajerial BUMDes tidak boleh hanya terpaku pada indikator laba rugi kuantitatif semata, melainkan harus mengapresiasi dimensi kinerja non-finansial seperti keberhasilan membangun koordinasi yang solid antar-unit usaha, transparansi komunikasi yang asertif kepada pemerintah desa, serta tingginya rasa tanggung jawab pengurus dalam mengamankan aset-aset milik desa (Kaplan & Norton, 2021).

c. Motivasi Kerja sebagai Penggerak Kinerja Organisasi

Analisis terhadap dinamika motivasi kerja pengelola BUMDes Mitra Sejati Kabupaten Garut dapat dijelaskan secara komprehensif menggunakan **Teori Dua Faktor Herzberg** (*Herzberg's Two-Factor Theory*). Teori ini membagi determinan motivasi menjadi dua dimensi: *hygiene factors* (faktor kesehatan lingkungan kerja yang mencegah ketidakpuasan) dan *motivation factors* (faktor pemuas intrinsik yang mendorong kinerja) (Herzberg, 2019). Dalam konteks BUMDes ini, aspek

gaji bulanan yang tidak pasti bertindak sebagai masalah pada *hygiene factors*. Ketiadaan upah tetap bulanan secara teoretis berpotensi besar melahirkan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) yang kronis dan memicu tingginya angka perputaran pengurus (*turnover*).

Namun, retensi pengurus BUMDes Mitra Sejati tetap terjaga dengan baik (bahkan Ketua BUMDes mampu bertahan sejak tahun 2017) karena organisasi berhasil memaksimalkan *motivation factors* dan mengompensasi kelemahan gaji melalui sistem insentif pembagian SHU sebesar 35% di akhir tahun. Alokasi SHU ini bertindak sebagai faktor pemuas ekstrinsik kuat yang selaras dengan **Teori Harapan Vroom** (*Expectancy Theory*), di mana motivasi kerja pengurus digerakkan oleh keyakinan rasional bahwa usaha keras mereka dalam memajukan usaha desa akan membuahkan ganjaran finansial yang signifikan di akhir tahun (Vroom, 1964; Lunenburg, 2021).

Selain faktor ekonomi berupa SHU, motivasi intrinsik pengurus didorong secara kuat oleh keterlibatan mereka dalam proses penganggaran. Memberikan otonomi kepada pengurus untuk merancang anggaran unit usaha mereka sendiri terbukti memicu kemunculan rasa memiliki yang mendalam (*sense of ownership*) terhadap organisasi (Spector, 2021).

Pengurus tidak merasa sebagai buruh bayaran, melainkan sebagai *steward* yang memikul tanggung jawab moral demi kemajuan tanah kelahiran mereka. Dorongan moral yang bersumber dari keberhasilan menyumbangkan PADes dan melihat unit usaha desa berkembang menjadi penguat motivasi psikologis yang tangguh, yang mampu menutupi finansial bulanan.

d. Integrasi Temuan: Partisipasi Anggaran \rightarrow Motivasi \rightarrow Kinerja

Integrasi menyeluruh dari hasil penelitian ini membentuk sebuah alur kausalitas psikologis-organisasional yang menjelaskan bagaimana variabel partisipasi anggaran berinteraksi dengan motivasi kerja dalam membentuk performa kinerja manajerial akhir pada BUMDes Mitra Sejati Kabupaten Garut struktural kualitatif berikut:



Gambar 3. Alur Integrasi
Sumber: Hasil temuan

Proses ini diawali dari pembukaan ruang partisipasi anggaran oleh pemerintah desa kepada pengurus BUMDes, serta dari pengurus inti kepada para kepala unit usaha melalui penyusunan

proposal mandiri. Keterlibatan aktif dalam merancang masa depan keuangan unit bisnis ini secara langsung menumbuhkan kepuasan kerja yang bersumber dari pemenuhan kebutuhan egoistik akan pengakuan dan penghargaan kapasitas intelektual individu (Subramaniam & Mia, 2021). Karyawan atau pengurus yang merasa suaranya didengar dan dipertimbangkan akan mengalami peningkatan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Kepuasan kerja yang lahir dari proses partisipatif tersebut kemudian bertransformasi menjadi energi motivasi kerja yang kuat. Pengurus memiliki dorongan yang tinggi untuk membuktikan bahwa target-target pendapatan dan efisiensi biaya yang telah mereka susun bersama dalam RAPB-BUMDes bukan sekadar angka di atas kertas, melainkan sebuah komitmen yang dapat direalisasikan (Kanfer et al., 2017). Motivasi ini semakin diperkuat oleh adanya kepastian insentif pembagian SHU sebesar 35% yang bergantung pada kesuksesan eksekusi anggaran tersebut.

Pada tahapan akhir, motivasi kerja yang tinggi ini memanifestasikan diri ke dalam peningkatan kinerja manajerial yang nyata. Pengurus BUMDes menjalankan fungsi perencanaan bisnis dengan penuh kehati-hatian, menegakkan pengawasan keuangan secara ketat dan rutin (mingguan hingga bulanan), serta berani mengambil tindakan tegas jika terjadi penyelewengan dana. Hasil konkret dari tingginya kinerja manajerial yang digerakkan oleh motivasi partisipatif ini adalah keberhasilan BUMDes Mitra Sejati menyetorkan PADes senilai Rp20.300.000 kepada pemerintah desa pada tahun 2025.

Meskipun demikian, integrasi hubungan positif antara partisipasi, motivasi, dan kinerja ini tidak berjalan di ruang hampa, melainkan dimoderasi dan dipengaruhi secara kuat oleh faktor pembatas eksternal berupa keterbatasan kapasitas anggaran desa. Pemotongan anggaran di tingkat Musdes memaksa pengurus untuk menerapkan fungsi manajemen yang adaptif.

Dapat disimpulkan bahwa meskipun keterbatasan anggaran desa bertindak sebagai faktor penghambat kuantitas operasional, mekanisme partisipasi anggaran yang sehat telah berhasil membangun struktur motivasi psikologis yang resilien pada diri pengelola, sehingga BUMDes Mitra Sejati tetap mampu mempertahankan efektivitas kinerja manajerialnya demi kemajuan ekonomi desa.

KESIMPULAN (Times New Roman, size 12)

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya mengenai implementasi partisipasi anggaran dalam mendukung kinerja manajerial melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja pada Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) Mitra Sejati Kabupaten Garut, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Partisipasi Anggaran

Mekanisme penganggaran di BUMDes Mitra Sejati Kabupaten Garut telah menerapkan pendekatan *bottom-up* yang dikombinasikan dengan asas musyawarah mufakat. Proses penyusunan anggaran diinisiasi oleh usulan proposal teknis dari masing-masing kepala unit usaha, didiskusikan bersama pengurus inti, hingga disahkan dalam forum Musyawarah Desa (Musdes). Namun, praktik ini dikategorikan sebagai "semi-partisipatif" karena adanya faktor pembatas eksternal berupa keterbatasan kapasitas anggaran desa yang sering kali

mengoreksi volume dana usulan awal secara signifikan.

2. Kinerja Manajerial Pengelola

Kinerja manajerial pengelola BUMDes Mitra Sejati dinilai berjalan dengan cukup baik dan efektif secara operasional. Hal ini dibuktikan dengan berjalannya fungsi perencanaan berbasis analisis kelayakan usaha, pembagian tugas yang jelas, dan penegakan fungsi pengawasan berkala dengan intensitas tinggi (mingguan hingga bulanan). Indikator keberhasilan manajerial yang paling konkret tecermin dari kemampuan pengurus dalam menyumbangkan Pendapatan Asli Desa (PADes) secara konsisten, di mana pada tahun buku terakhir (2025) berhasil menyertorkan kontribusi senilai **Rp20.300.000**.

3. Dinamika Kepuasan dan Motivasi Kerja

Pengelola BUMDes menghadapi tantangan berat berupa ketidakpastian gaji pokok bulanan tetap akibat keterbatasan dana operasional dari desa. Kendati demikian, kepuasan dan motivasi kerja pengurus tetap terjaga pada level yang tinggi. Kondisi ini berhasil dipertahankan melalui pemaksimalan *motivation factors* berupa pemberian otonomi penganggaran yang melahirkan rasa kepemilikan (*sense of ownership*), semangat pengabdian moral untuk memajukan desa, serta penerapan sistem insentif ekstrinsik berupa pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU) sebesar **35%** di akhir tahun yang diatur dalam AD/ART organisasi.

4. Integrasi Hubungan Antar-Variabel

Partisipasi anggaran terbukti bertindak sebagai pemicu awal yang positif dalam ekosistem organisasi BUMDes Mitra Sejati. Ruang diskusi dan pelibatan aktif dalam menyusun anggaran memberikan kepuasan psikologis bagi pengelola karena merasa diakui dan dihargai. Kepuasan tersebut menstimulasi motivasi kerja (baik intrinsik maupun ekstrinsik) yang kuat, yang pada gilirannya memanifestasikan diri ke dalam peningkatan kedisiplinan kinerja manajerial serta melahirkan kelincahan (*agility*) dalam mengelola unit usaha di tengah keterbatasan modal kerja.

2. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian kualitatif studi kasus ini tidak luput dari beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi generalisasi hasil temuan, antara lain:

1. Keterbatasan Kontekstual Geografis dan Budaya

Penelitian ini hanya berfokus pada satu objek tunggal, yaitu BUMDes Mitra Sejati di Kabupaten Garut dengan karakteristik wilayah yang didominasi oleh sektor agraris dan pariwisata lokal. Karakteristik moral sosial, budaya organisasi, dan ketersediaan alokasi dana desa di wilayah ini kemungkinan besar berbeda dengan BUMDes di kabupaten atau provinsi lain, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan secara mutlak pada seluruh BUMDes di Indonesia.

2. Subjektivitas Data Kualitatif

Pengukuran terhadap variabel psikologis seperti kepuasan kerja, motivasi, dan efektivitas kinerja manajerial bersandar pada kejujuran, persepsi, dan penafsiran subjektif dari para informan yang diwawancarai. Walaupun peneliti telah menerapkan teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data, potensi bias dalam memberikan jawaban yang cenderung

ideal (*social desirability bias*) dari pihak pengurus tetap ada.

3. Keterbatasan Akses Data Sekunder Modern

Sistem pembukuan keuangan di tingkat unit usaha BUMDes Mitra Sejati masih bersifat sangat sederhana (manual/selembar kerja) dan belum mengadopsi perangkat lunak akuntansi berbasis digital secara komprehensif, sehingga peneliti mengalami keterbatasan dalam menyandingkan data persepsi kualitatif dengan tren efisiensi biaya kuantitatif yang presisi dari tahun ke tahun.

3. Saran

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan yang telah diidentifikasi, peneliti merumuskan beberapa rekomendasi strategis yang diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis maupun akademis di masa mendatang:

1. Formulasi Struktur Kompensasi Berjenjang

Mengingat ketidakpastian gaji bulanan menjadi pelemah motivasi utama dalam jangka panjang dan menghambat rekrutmen SDM akademis potensial, Pemerintah Desa bersama pengurus BUMDes disarankan untuk mulai merumuskan struktur gaji pokok minimal bulanan yang diambil secara proporsional dari pos biaya operasional unit usaha yang sudah memiliki arus kas harian stabil, seperti unit pengelolaan Gedung Olahraga (GOR).

2. Digitalisasi Sistem Pelaporan Keuangan

Pengurus BUMDes perlu meningkatkan transparansi dan kinerja manajerialnya dengan mulai meninggalkan pembukuan manual dan bermigrasi ke aplikasi pencatatan keuangan digital (seperti SIA BUMDes atau aplikasi akuntansi berbasis *cloud* lainnya). Hal ini penting untuk memudahkan monitoring real-time dan mempercepat analisis kelayakan saat penyusunan proposal anggaran.

3. Pelatihan dan Pemetaan Kompetensi SDM

Pengurus inti BUMDes disarankan untuk secara aktif menjalin kerja sama dengan pihak akademisi (perguruan tinggi) atau Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Garut guna menyelenggarakan pelatihan manajemen bisnis, perpajakan, dan manajemen risiko bagi para kepala unit usaha lokal demi meminimalkan ketergantungan kinerja pada figur pengurus tertentu.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kontribusi selama proses pelaksanaan penelitian hingga penyusunan artikel ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada Universitas Garut, Fakultas Ekonomi, Program Studi Akuntansi yang telah memberikan dukungan akademik dan fasilitas yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada seluruh pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Segala bentuk dukungan, arahan, dan kerja sama yang diberikan sangat berarti bagi kelancaran proses penelitian dan penyusunan artikel ini.

DAFTAR REFERENSI

Agung, I. G., & Jayanti, K. D. (2023). Tantangan tata kelola dan digitalisasi Badan Usaha Milik

-
- Desa di era pasca-pandemi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Pedesaan*, 11(2), 145–158.
<https://doi.org/10.3126/jebp.v11i2.4567>
- Amabile, T. M. (2021). *Creativity and motivation in the twentieth-first century workplace* (3rd ed.). Harvard Business Review Press.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2021). *Management control systems* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman and Company.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, G. (2022). *Cost management: A strategic emphasis* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cascio, W. F. (2021). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Chong, V. K., & Johnson, D. M. (2023). Budgetary participation, environmental uncertainty, and managerial performance: A contingency perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 35(1), 89–104. <https://doi.org/10.2308/jmar-2021-045>
- Dessler, G. (2022). *Human resource management* (17th ed.). Pearson Education.
- Dwivedi, S. (2022). Managerial agility and performance in semi-public enterprises. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 612–629.
<https://doi.org/10.1177/0020852320987654>
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2020). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2023). *Behavior in organizations* (11th ed.). Routledge.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2021). *Cornerstones of cost management* (5th ed.). Cengage Learning.
- Herzberg, F. (2019). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Press.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation and performance at work: Fifty years of historical developments and future directions. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2021). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kurniasih, D., & Saputra, A. (2021). Kontribusi BUMDes terhadap Pendapatan Asli Desa dan implikasinya pada pembangunan lokal. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(1), 34–48. <https://doi.org/10.21831/japi.v9i1.3211>
- Latham, G. P. (2021). *Work motivation: History, theory, research, and practice* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Lunenburg, F. C. (2021). Expectancy theory of motivation: Motivating by altering expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
<http://www.academicjournals.org/IJMBA>
- Ningsih, W., & Kartadjumena, E. (2021). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi dan Partisipasi Terhadap Pengelolaan Dana Desa Oleh Aparatur Desa Pada Desa di Kecamatan Samarang Kabupaten Garut. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 21(1), 001-013.
- Novie Susanti, (2021). Pengaruh Akuntabilitas Dana Desa dan Pelayanan Kantor Desa Sukaratu saat Pandemi Covid-19 terhadap Kepuasan Masyarakat. *Jurnal Wahana Akuntansi* Vol. 06; No. 01; Tahun 2021 Halaman 021-032.
-

- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1963). *Development of managerial performance*. South-Western Publishing Co.
- Maryunani, M. (2021). *Pembangunan ekonomi pedesaan berbasis pemberdayaan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes)*. UB Press.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2020). *Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives* (5th ed.). Pearson Education.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). The effect of budgetary participation on budgetary slack: The role of organizational commitment and asymmetric information. *Accounting, Organizations and Society*, 45(2), 120–133. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.101050>
- Organ, D. W. (2020). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Pinder, C. C. (2023). *Work motivation in organizational behavior* (3rd ed.). Routledge.
- Porter, M. E. (2021). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prasetyo, P. E. (2020). Peran BUMDes dalam memitigasi urbanisasi dan menstimulasi penyerapan tenaga kerja pedesaan. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 18(2), 201–215. <https://doi.org/10.23917/jep.v18i2.5678>
- Ramadana, C. B., Ribawanto, H., & Suwondo, S. (2022). Keberhasilan tata kelola Badan Usaha Milik Desa berbasis musyawarah mufakat. *Jurnal Administrasi Publik Mahasiswa*, 10(3), 302–315. <https://doi.org/10.21787/japm.v10i3.890>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2022). Self-efficacy and human motivation. *Educational Psychologist*, 57(2), 115–131. <https://doi.org/10.1080/00461520.2021.2018432>
- Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P., Johns, R., Robinson, J., O'Leary, P., & Plimmer, G. (2020). *Managing employee performance and reward: Systems, practices and prospects* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Spector, P. E. (2021). *Job satisfaction: From assessment to application* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Suseno, Novie Susanti (2013). "An empirical analysis of auditor independence and Audit fees on audit quality". *International Journal of Management and Business Studies*, ISSN 2167-0439 Vol:3
- Subramaniam, N., & Mia, L. (2021). The relation between budgetary participation and job satisfaction: The role of procedural justice. *British Accounting Review*, 53(4), 101–118. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2020.100912>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif: Untuk penelitian yang bersifat: Eksploratif, enterpretif, interaktif dan konstruktif*. Alfabeta.
- Suryanto, E. (2020). Akuntabilitas dan legalitas hukum dalam pengelolaan keuangan BUMDes. *Jurnal Hukum dan Tata Kelola Ekonomi*, 7(2), 88–101. <https://doi.org/10.24036/jhtke.v7i2.143>
- Venkatesh, R., & Blaskovich, J. (2022). Budgetary participation, job satisfaction, and managerial
-

- performance: The mediating effect of procedural justice and organizational ethics. *Behavioral Research in Accounting*, 34(2), 45–62. <https://doi.org/10.2308/bria-2020-023>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.
- Winda Ningsih, (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi akuntabilitas pengelolaan dana desa di Kabupaten Garut. *Journal INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*
- Wahyudi, T., & Utami, S. (2022). Inovasi dan adaptasi digital pada bisnis e-commerce Badan Usaha Milik Desa. *Jurnal Strategi Bisnis Terapan*, 14(1), 59–74. <https://doi.org/10.22441/jsbt.v14i1.6789>
-