



Model Strategis Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta: Integrasi Dukungan Organisasi yang Dirasakan, Otonomi Kerja, Lokus Kendali, Motivasi Kerja, dan Partisipasi Anggaran melalui Mediasi Kepuasan Kerja di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

Rizki Hidayatulloh¹, Ani Muttaqiyatun² Ema Nurmaya³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Ekonomi dan Bisnis. Universitas Ahmad Dahlan
2408051032@webmail.uad.ac.id, animtq@uad.ac.id, ema.nuryama@uad.ac.id

Abstrak

Perguruan tinggi swasta menghadapi tantangan dalam meningkatkan kinerja manajerial akibat perubahan lingkungan pendidikan tinggi, tuntutan tata kelola organisasi, dan kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia yang semakin kompleks. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan dan menguji model strategis kinerja manajerial melalui integrasi dukungan organisasi yang dirasakan, otonomi kerja, lokus kendali, motivasi kerja, dan partisipasi anggaran dengan mempertimbangkan peran mediasi kepuasan kerja pada perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,284$; $p < 0,001$), otonomi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,219$; $p < 0,001$), lokus kendali berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,176$; $p < 0,01$), motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,301$; $p < 0,001$), dan partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,247$; $p < 0,001$). Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial ($\beta = 0,563$; $p < 0,001$) dan memediasi hubungan antara faktor organisasi dan individu terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja manajerial perguruan tinggi swasta dapat dilakukan melalui penguatan dukungan organisasi, pemberian ruang otonomi kerja, peningkatan motivasi, pengembangan kendali internal individu, dan keterlibatan dalam proses penganggaran yang diarahkan melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kata Kunci: Kinerja Manajerial, Dukungan Organisasi, Otonomi Kerja, Partisipasi Anggaran, Kepuasan Kerja

1. Pendahuluan

Perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia menghadapi perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks akibat meningkatnya tuntutan akuntabilitas akademik, efisiensi pengelolaan sumber daya, persaingan antar institusi, dan kebutuhan adaptasi terhadap transformasi digital. Kondisi tersebut menyebabkan kinerja manajerial menjadi salah satu faktor strategis dalam memastikan keberlanjutan organisasi pendidikan tinggi. Kinerja manajerial ditentukan oleh kemampuan administratif, dipengaruhi oleh kapasitas organisasi dalam menyediakan dukungan psikologis, memberikan ruang pengambilan keputusan, membangun motivasi kerja, dan melibatkan manajer dalam proses perencanaan dan pengendalian sumber daya. Studi terdahulu menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan aspek perilaku individu dan sistem pengelolaan organisasi memiliki peluang lebih besar dalam meningkatkan efektivitas kinerja manajerial. Dalam konteks perguruan tinggi, mekanisme pengelolaan anggaran dan keterlibatan manajerial menjadi instrumen utama karena keputusan akademik dan operasional bergantung pada kualitas proses pengambilan keputusan internal organisasi (Alhasnawi et al., 2024a; Sihotang, 2023). Perubahan paradigma pengelolaan perguruan tinggi mendorong pergeseran pendekatan dari administrasi konvensional menuju pengelolaan berbasis kinerja. Perguruan tinggi dinilai berdasarkan pencapaian akademik, kemampuan manajemen dalam mengoptimalkan sumber daya, meningkatkan kualitas layanan, dan mengkreasi nilai organisasi. Penelitian Alhasnawi et al. (2023) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial melalui mekanisme keterlibatan manajer dalam proses pengambilan keputusan. Namun, penelitian tersebut dilakukan pada konteks organisasi bisnis dan sektor publik tertentu sehingga belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana mekanisme tersebut bekerja pada lingkungan perguruan tinggi swasta yang memiliki karakteristik organisasi berbasis pengetahuan. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya pengembangan model yang menghubungkan faktor struktural organisasi dan faktor psikologis individu dalam menjelaskan variasi kinerja manajerial pada institusi pendidikan tinggi (Alhasnawi et al., 2024a; Aranda et al., 2023).

Penelitian mengenai kinerja manajerial sebelumnya menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support*) memiliki peranan dalam membangun persepsi karyawan bahwa organisasi

Model Strategis Kinerja Manajerial pada Perguruan Tinggi Swasta: Integrasi Dukungan Organisasi yang Dirasakan, Otonomi Kerja, Lokus Kendali, Motivasi Kerja, dan Partisipasi Anggaran melalui Mediasi Kepuasan Kerja di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia

menghargai kontribusi dan kesejahteraan. Persepsi tersebut dapat meningkatkan keterikatan individu terhadap organisasi dan mendorong perilaku kerja produktif. Sartori et al. (2023) menemukan bahwa dukungan organisasi berhubungan dengan peningkatan motivasi kerja dan komitmen individu melalui proses psikologis yang membentuk hubungan positif antara pekerja dan organisasi. Namun, sebagian besar penelitian mengenai dukungan organisasi masih berfokus pada hubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau intensi keluar, sedangkan kajian yang menguji kontribusinya terhadap kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memasukkan *perceived organizational support* sebagai salah satu determinan strategis untuk menjelaskan bagaimana lingkungan organisasi memengaruhi efektivitas manajerial melalui mekanisme kepuasan kerja (Sartori et al., 2023). Selain faktor organisasi, karakteristik pekerjaan juga menjadi aspek utama dalam menjelaskan kinerja manajerial. Otonomi kerja memberikan kesempatan kepada individu untuk mengatur metode kerja, mengambil keputusan, dan mengelola tanggung jawab sesuai kompetensi yang dimiliki. Penelitian berbasis teori determinasi diri menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan kesejahteraan kerja individu. Dalam konteks perguruan tinggi, manajer akademik seperti ketua program studi, kepala unit, dan pimpinan fakultas membutuhkan fleksibilitas dalam menjalankan fungsi pengelolaan karena karakter pekerjaan melibatkan keputusan strategis yang tidak selalu bersifat rutin. Manganelli et al. (2018) serta Slemph et al. (2021) menegaskan bahwa pemberian ruang otonomi dapat meningkatkan kualitas keterlibatan kerja dan pencapaian kinerja organisasi.

Faktor individual seperti lokus kendali dan motivasi kerja menjadi variabel utama dalam memahami perilaku manajerial. Individu dengan lokus kendali internal cenderung memandang hasil kerja sebagai konsekuensi dari usaha dan keputusan pribadi sehingga aktif dalam menyelesaikan masalah organisasi. Sementara itu, motivasi kerja berperan sebagai energi psikologis yang mendorong individu mencapai target organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja, memperkuat hubungan antara karakteristik pekerjaan dan hasil kerja. Dalam lingkungan perguruan tinggi, manajer membutuhkan keyakinan terhadap kemampuan diri dan motivasi yang kuat karena menghadapi tuntutan koordinasi akademik, administrasi, dan pengembangan institusi dengan simultan (Manganelli et al., 2018; Forner et al., 2021). Di sisi lain, partisipasi anggaran menjadi mekanisme manajerial yang semakin banyak dikaji karena berkaitan dengan keterlibatan individu dalam proses perencanaan sumber daya organisasi. Literatur menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan organisasi, memperbaiki komunikasi internal, dan meningkatkan komitmen terhadap pencapaian tujuan. Murray (1990) menjelaskan bahwa efektivitas partisipasi anggaran dipengaruhi oleh variabel *intervening* dan *moderating* yang menentukan bagaimana individu merespons proses penganggaran. Penelitian terbaru pada sektor pendidikan tinggi menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui mekanisme psikologis dan perilaku organisasi. Namun, penelitian tersebut belum banyak mengintegrasikan faktor dukungan organisasi, otonomi kerja, lokus kendali, dan motivasi kerja secara bersamaan dalam satu model penelitian (Alhasnawi et al., 2024a; Her et al., 2019).

Perkembangan penelitian terkini menunjukkan adanya peningkatan penggunaan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (PLS-SEM)* untuk menguji model kompleks yang melibatkan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel laten. Pendekatan ini sesuai digunakan ketika penelitian bertujuan mengembangkan model prediktif dengan konstruk multidimensi dan jumlah sampel yang relatif moderat. Penelitian terdahulu menggunakan PLS-SEM untuk mengidentifikasi hubungan antara partisipasi anggaran, kemampuan organisasi, inovasi, dan kinerja melalui pendekatan mediasi maupun moderasi. Henseler et al. (2015) serta Henseler et al. (2016) menjelaskan bahwa evaluasi model PLS-SEM mampu memberikan analisis komprehensif terhadap validitas konstruk, hubungan struktural, dan kemampuan prediksi model. Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang menjadi dasar penelitian ini. Pertama, penelitian mengenai kinerja manajerial masih cenderung menganalisis faktor tunggal seperti partisipasi anggaran atau kepemimpinan, sementara hubungan simultan antara faktor organisasi, faktor pekerjaan, dan faktor psikologis individu belum banyak dikembangkan dalam konteks perguruan tinggi swasta. Kedua, sebagian penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada sektor pemerintahan dan perusahaan sehingga karakteristik organisasi pendidikan tinggi belum mendapatkan perhatian yang memadai. Ketiga, mekanisme bagaimana variabel kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam menghubungkan dukungan organisasi, otonomi kerja, lokus kendali, motivasi kerja, dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial masih membutuhkan pengujian empiris yang lebih komprehensif (Alhasnawi et al., 2024a; Riyadh et al., 2023).

Tabel 1. Penelitian Terdahulu yang Relevan dengan Model Kinerja Manajerial

No	Peneliti dan Tahun	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Temuan Utama	Keterbatasan Penelitian	Posisi Penelitian Saat Ini
1	Murray (1990)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial	Studi empiris kuantitatif	Partisipasi anggaran dapat meningkatkan kinerja melalui keterlibatan	Belum menguji faktor psikologis individu seperti	Penelitian ini mengembangkan model dengan memasukkan

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.12733>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

No	Peneliti dan Tahun	Fokus Penelitian	Metode Penelitian	Temuan Utama	Keterbatasan Penelitian	Posisi Penelitian Saat Ini
		dengan variabel <i>intervening</i> dan moderasi		individu dalam proses pengambilan keputusan	motivasi, kepuasan kerja, dan locus kendali	faktor organisasi dan psikologis secara simultan
2	Pamela (2002)	Hubungan partisipasi penyusunan target anggaran terhadap motivasi kerja	Survei kuantitatif	Partisipasi dalam penentuan target meningkatkan motivasi karena memberikan rasa kepemilikan terhadap keputusan organisasi	Fokus hanya pada aspek motivasi dan penganggaran	Penelitian ini mengintegrasikan partisipasi anggaran dengan kepuasan kerja sebagai mediator terhadap kinerja manajerial
3	Riyadh et al. (2023)	Pengaruh partisipasi anggaran dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi sebagai mediator	SEM	Partisipasi anggaran dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen organisasi	Belum mempertimbangkan dukungan organisasi, otonomi kerja, dan faktor kontrol individu	Penelitian ini memperluas model dengan memasukkan variabel perilaku organisasi yang lebih komprehensif
4	Alhasnawi et al. (2023)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial menggunakan pendekatan PLS-SEM dan ANN	<i>Two-stage</i> PLS-SEM-ANN	Partisipasi anggaran menjadi prediktor dalam peningkatan kinerja manajerial	Objek penelitian belum berfokus pada perguruan tinggi dan belum menguji mekanisme kepuasan kerja	Penelitian ini menerapkan model pada perguruan tinggi swasta dengan pendekatan mediasi
5	Alhasnawi et al. (2024a)	Pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial pada sektor pendidikan tinggi	PLS-SEM	Partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui mekanisme organisasi tertentu	Belum memasukkan variabel dukungan organisasi, motivasi kerja, dan karakteristik individu	Penelitian ini menawarkan model integratif pada konteks perguruan tinggi swasta Indonesia
6	Her et al. (2019)	Peran ketidakpastian tugas dalam hubungan partisipasi anggaran dan kinerja	Multi-group SEM	Hubungan partisipasi anggaran dan kinerja dipengaruhi oleh kondisi lingkungan organisasi	Fokus pada faktor situasional, belum menguji faktor psikologis pekerja	Penelitian ini menambahkan perspektif psikologis melalui kepuasan kerja dan locus kendali
7	Sartori et al. (2023)	Hubungan perceived organizational support terhadap perilaku kerja melalui motivasi dan komitmen	SEM	Dukungan organisasi meningkatkan motivasi dan komitmen yang berdampak pada perilaku kerja positif	Belum menguji pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial	Penelitian ini menghubungkan dukungan organisasi dengan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja
8	Manganelli et al. (2018)	Peran motivasi dan kebutuhan psikologis dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan kerja	<i>Literature review</i>	Pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial meningkatkan motivasi serta performa kerja	Bersifat konseptual dan belum menguji model empiris	Penelitian ini menguji pengaruh motivasi dan otonomi kerja secara empiris menggunakan PLS-SEM
9	Slemp et al. (2021)	Intervensi organisasi untuk meningkatkan <i>autonomy</i> , <i>competence</i> , dan <i>relatedness</i>	<i>Systematic review</i>	Otonomi kerja menjadi faktor utama dalam meningkatkan kepuasan dan efektivitas kerja	Tidak menguji hubungan dengan kinerja manajerial	Penelitian ini memasukkan otonomi kerja sebagai prediktor kepuasan kerja
10	Alhasnawi et al. (2024b)	Kajian sistematis mengenai perkembangan penelitian partisipasi anggaran	<i>Systematic literature review</i>	Penelitian partisipasi anggaran berkembang menuju pendekatan multidimensi yang menghubungkan perilaku organisasi dan kinerja	Masih terdapat keterbatasan integrasi variabel psikologis dan organisasi	Penelitian ini menjawab kebutuhan model integratif partisipasi anggaran dan perilaku organisasi
11	Raziq et al. (2024)	Pengaruh budaya organisasi, berbagi pengetahuan, dan kinerja organisasi	<i>Multi-country SEM</i>	Faktor organisasi dan perilaku individu secara bersama memengaruhi kinerja organisasi	Tidak membahas mekanisme kepuasan kerja dan penganggaran	Penelitian ini menggabungkan aspek organisasi dan manajemen anggaran dalam satu model
12	Sihotang (2023)	Dampak partisipasi anggaran terhadap kinerja pelayanan publik	Kuantitatif	Partisipasi dalam pengambilan keputusan meningkatkan efektivitas organisasi publik	Fokus pada organisasi publik pemerintahan, bukan pendidikan tinggi	Penelitian ini menguji konteks perguruan tinggi swasta sebagai organisasi layanan pendidikan

Sumber: Sintesis Peneliti (2026)

Berdasarkan penelitian terdahulu pada Tabel 1, terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang masih terbuka. Pertama, penelitian sebelumnya lebih banyak menguji hubungan langsung antara partisipasi anggaran dan kinerja

manajerial, sedangkan mekanisme psikologis yang menjelaskan proses perubahan perilaku manajerial masih relatif terbatas. Penelitian Alhasnawi et al. (2023; 2024a) menunjukkan pentingnya partisipasi anggaran dalam meningkatkan kinerja, tetapi belum mengintegrasikan faktor internal individu seperti lokus kendali dan motivasi kerja. Kedua, penelitian mengenai *perceived organizational support* lebih banyak dikaitkan dengan komitmen organisasi, retensi pegawai, dan perilaku kerja, sementara pengaruhnya terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja pada perguruan tinggi swasta belum banyak dikaji (Sartori et al., 2023). Kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan penelitian yang menjelaskan bagaimana dukungan institusi diterjemahkan menjadi pengalaman kerja positif dan menghasilkan peningkatan kinerja manajerial. Ketiga, penelitian terdahulu belum banyak menggabungkan variabel dukungan organisasi yang dirasakan, otonomi kerja, lokus kendali, motivasi kerja, dan partisipasi anggaran dalam satu model struktural yang menjelaskan kinerja manajerial. Sebagian besar penelitian hanya menguji sebagian hubungan antarvariabel secara parsial. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengembangan model strategis kinerja manajerial berbasis integrasi faktor organisasi, faktor psikologis individu, dan mekanisme kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penggunaan pendekatan PLS-SEM SmartPLS 4.0 memungkinkan penelitian menguji hubungan kompleks antar konstruk secara simultan serta memberikan model empiris yang relevan bagi pengembangan tata kelola perguruan tinggi swasta di Indonesia.

Penelitian ini menawarkan kontribusi kebaruan melalui pengembangan model strategis kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta dengan mengintegrasikan perspektif organisasi, pekerjaan, individu, dan sistem pengendalian manajemen dalam satu kerangka konseptual. Model penelitian ini menguji pengaruh langsung antarvariabel dan menjelaskan mekanisme psikologis melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Pendekatan tersebut memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana perguruan tinggi swasta dapat meningkatkan efektivitas manajerial melalui penguatan sistem organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Pertanyaan utama penelitian ini adalah bagaimana integrasi faktor organisasi, karakteristik pekerjaan, faktor individu, dan mekanisme penganggaran mampu menjelaskan peningkatan kinerja manajerial dalam lingkungan perguruan tinggi swasta. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kajian perilaku organisasi dan memberikan implikasi praktis bagi pengelola perguruan tinggi dalam merancang strategi peningkatan kinerja manajerial berbasis sumber daya manusia.

1.1. Pengembangan Hipotesis

1.1.1. Pengaruh Dukungan Organisasi yang Dirasakan terhadap Kepuasan Kerja

Dukungan organisasi yang dirasakan merupakan salah satu faktor strategis dalam membangun hubungan psikologis antara individu dan organisasi. Pada konteks perguruan tinggi swasta, persepsi bahwa institusi memberikan penghargaan terhadap kontribusi, menyediakan fasilitas kerja yang memadai, dan memperhatikan kesejahteraan tenaga manajerial dapat membentuk pengalaman kerja yang positif. Dukungan organisasi berfungsi sebagai bentuk penghargaan eksternal, menjadi sumber daya psikologis yang meningkatkan rasa dihargai dan keterikatan individu terhadap institusi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki hubungan kuat dengan sikap kerja positif, termasuk motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja. Sartori et al. (2023) menemukan bahwa *perceived organizational support* berkontribusi terhadap pembentukan motivasi kerja dan komitmen afektif karena individu merasa organisasi memberikan perhatian terhadap kebutuhan profesional maupun personal. Dalam lingkungan pendidikan tinggi, dukungan organisasi menjadi semakin penting karena tenaga manajerial menghadapi tuntutan koordinasi akademik, administrasi, dan pengembangan institusi dengan simultan. Berdasarkan perspektif pertukaran sosial organisasi, individu cenderung memberikan respons positif ketika organisasi menunjukkan perhatian dan penghargaan terhadap kontribusi. Dukungan tersebut meningkatkan evaluasi positif terhadap pekerjaan sehingga memperkuat kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

1.1.2. Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Otonomi kerja menggambarkan tingkat kebebasan individu dalam menentukan metode kerja, mengambil keputusan, dan mengatur penyelesaian tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi swasta, manajer akademik dan administratif membutuhkan fleksibilitas karena aktivitas organisasi pendidikan tinggi memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi dan tidak selalu dapat diselesaikan melalui prosedur standar. Teori determinasi diri menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis berupa otonomi dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan pengalaman positif dalam bekerja. Ketika individu memiliki kesempatan untuk mengendalikan proses kerja, akan merasakan kepercayaan organisasi terhadap kompetensi yang dimiliki. Kondisi tersebut meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepuasan terhadap pekerjaan. Slemp et al. (2021) melalui kajian sistematis menunjukkan bahwa dukungan terhadap kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial berperan utama dalam meningkatkan kesejahteraan individu di lingkungan kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Manganelli et al. (2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang memberikan ruang pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

1.1.3. Pengaruh Lokus Kendali terhadap Kepuasan Kerja

Lokus kendali menjelaskan keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam memengaruhi hasil pekerjaan melalui usaha dan keputusan pribadi. Individu dengan lokus kendali internal cenderung memiliki orientasi pencapaian yang kuat karena memandang keberhasilan sebagai hasil dari kemampuan dan tindakan sendiri. Dalam lingkungan perguruan tinggi swasta, tenaga manajerial menghadapi berbagai tantangan seperti perubahan kebijakan pendidikan, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan peningkatan kualitas layanan akademik. Individu yang memiliki kendali internal yang kuat cenderung mampu menghadapi tekanan kerja yang adaptif sehingga memiliki evaluasi positif terhadap pekerjaannya. Chen et al. (2006) menunjukkan bahwa karakteristik psikologis individu memiliki keterkaitan dengan komitmen organisasi dan kinerja kerja. Individu yang memiliki persepsi kontrol terhadap lingkungan kerja cenderung menunjukkan keterlibatan dan kepuasan kerja yang tinggi. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa faktor internal individu menjadi komponen utama dalam menjelaskan perilaku kerja. Oleh karena itu, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Lokus kendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

1.1.4. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja menjadi faktor penting yang menentukan bagaimana individu memberikan energi, usaha, dan komitmen terhadap pekerjaannya. Dalam organisasi pendidikan tinggi, motivasi berkaitan dengan pencapaian target administratif, dan dorongan untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan institusi. Perspektif teori determinasi diri menjelaskan bahwa motivasi yang berasal dari kebutuhan psikologis individu mampu meningkatkan kualitas pengalaman kerja. Individu yang memiliki motivasi tinggi akan lebih mampu menemukan makna dalam pekerjaannya sehingga menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih baik. Forner et al. (2021) menjelaskan bahwa praktik kepemimpinan yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja organisasi. Selain itu, Manganelli et al. (2018) menegaskan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan erat dengan kesejahteraan dan kepuasan individu dalam organisasi. Dengan demikian, hipotesis keempat dirumuskan sebagai berikut:

H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

1.1.5. Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kepuasan Kerja

Partisipasi anggaran menggambarkan keterlibatan individu dalam proses penyusunan, pengalokasian, dan evaluasi penggunaan anggaran organisasi. Dalam perguruan tinggi swasta, keterlibatan manajerial dalam proses anggaran menjadi penting karena keputusan keuangan berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan akademik dan operasional institusi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran mampu meningkatkan rasa tanggung jawab dan kepemilikan terhadap keputusan organisasi. Murray (1990) menjelaskan bahwa partisipasi anggaran dapat meningkatkan motivasi melalui keterlibatan individu dalam proses pengambilan keputusan. Penelitian Alhasnawi et al. (2024a) juga menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki kontribusi terhadap kinerja manajerial pada sektor pendidikan tinggi melalui mekanisme psikologis organisasi. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis kelima dirumuskan sebagai berikut:

H5: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

1.1.6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Kepuasan kerja merupakan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana faktor organisasi dan individu diterjemahkan menjadi perilaku kerja yang menghasilkan kinerja. Individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan komitmen lebih besar, kualitas pengambilan keputusan yang lebih baik, dan kemampuan menyelesaikan tanggung jawab organisasi dengan efektif. Pada perguruan tinggi swasta, kepuasan kerja tenaga manajerial menjadi faktor penting karena posisi manajerial memiliki peran strategis dalam menghubungkan kebijakan institusi dengan implementasi operasional. Riyadh et al. (2023) menunjukkan bahwa faktor psikologis organisasi seperti komitmen dan kepuasan kerja memiliki peran dalam meningkatkan efektivitas kinerja manajerial. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kinerja manajerial bergantung pada kemampuan teknis dan organisasi dalam membangun pengalaman kerja yang memuaskan bagi tenaga manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keenam dirumuskan sebagai berikut:

H6: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

1.1.7. Hipotesis Mediasi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dalam penelitian ini ditempatkan sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan proses bagaimana faktor organisasi dan faktor individual dapat diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta. Pendekatan mediasi digunakan karena hubungan antara variabel anteseden, yaitu dukungan organisasi yang dirasakan, otonomi kerja, lokus kendali, motivasi kerja, dan partisipasi anggaran, terhadap kinerja manajerial tidak selalu berhubungan langsung. Faktor-faktor tersebut terlebih dahulu membentuk persepsi positif individu terhadap pekerjaan melalui pengalaman kepuasan kerja, kemudian mendorong peningkatan efektivitas pengambilan keputusan, koordinasi sumber daya, dan pencapaian target organisasi. Perspektif ini sejalan dengan pendekatan perilaku organisasi yang menjelaskan bahwa kinerja individu merupakan

hasil interaksi antara kondisi lingkungan kerja, karakteristik personal, dan evaluasi psikologis terhadap pekerjaan yang dilakukan (Manganelli et al., 2018; Slempt et al., 2021). Dukungan organisasi yang dirasakan diperkirakan meningkatkan kinerja manajerial melalui peningkatan kepuasan kerja. Ketika tenaga manajerial perguruan tinggi memperoleh dukungan berupa penghargaan, perhatian terhadap kesejahteraan, penyediaan sumber daya, kepercayaan organisasi, dan membangun persepsi bahwa institusi memiliki komitmen terhadap keberhasilan profesional. Persepsi tersebut mendorong munculnya sikap kerja positif berupa kepuasan dan keterikatan terhadap pekerjaan. Sartori et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki kontribusi terhadap pembentukan motivasi kerja dan komitmen individu melalui mekanisme psikologis yang meningkatkan kualitas hubungan antara pegawai dan organisasi. Kepuasan kerja menjadi jalur utama yang menjelaskan bagaimana dukungan organisasi mampu menghasilkan peningkatan kinerja manajerial.

Otonomi kerja diprediksi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Lingkungan perguruan tinggi memiliki karakteristik pekerjaan yang membutuhkan fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan mengambil keputusan mandiri. Pemberian ruang otonomi kepada tenaga manajerial memungkinkan individu mengembangkan strategi penyelesaian pekerjaan sesuai kompetensi yang dimiliki. Kondisi tersebut meningkatkan rasa percaya diri, tanggung jawab, dan pengalaman positif dalam bekerja. Slempt et al. (2021) menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi individu berperan dalam meningkatkan kesejahteraan kerja dan menghasilkan evaluasi positif terhadap organisasi. Oleh karena itu, otonomi kerja berpengaruh terhadap perilaku kerja langsung, dan melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai proses psikologis yang memperkuat kinerja manajerial. Selanjutnya, lokus kendali diperkirakan memiliki hubungan mediasi melalui kepuasan kerja karena karakteristik kepribadian individu menentukan bagaimana merespons tuntutan pekerjaan. Manajer dengan lokus kendali internal cenderung percaya bahwa hasil pekerjaan dipengaruhi oleh usaha, kemampuan, dan keputusan pribadi. Keyakinan tersebut membuat individu lebih aktif dalam menyelesaikan masalah organisasi dan lebih mampu mengelola tekanan pekerjaan. Ketika individu merasakan keberhasilan dalam mengendalikan pekerjaannya, tingkat kepuasan kerja meningkat dan berdampak pada peningkatan kualitas kinerja manajerial. Chen et al. (2006) menunjukkan bahwa faktor psikologis individu memiliki hubungan dengan sikap kerja dan hasil kerja melalui proses evaluasi internal terhadap lingkungan organisasi.

Motivasi kerja merupakan variabel lain yang diperkirakan memberikan pengaruh terhadap kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Tenaga manajerial yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan energi kerja, ketekunan, dan orientasi pencapaian yang lebih kuat. Namun, motivasi tersebut perlu diterjemahkan melalui pengalaman kerja yang memuaskan agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal. Perspektif *self-determination theory* menjelaskan bahwa individu yang memperoleh pemenuhan kebutuhan psikologis dalam bekerja akan mengalami peningkatan kepuasan, kemudian menunjukkan perilaku kerja produktif (Manganelli et al., 2018). Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan motivasi kerja dengan peningkatan kinerja manajerial. Partisipasi anggaran diperkirakan meningkatkan kinerja manajerial melalui kepuasan kerja. Keterlibatan tenaga manajerial dalam proses penyusunan anggaran memberikan kesempatan bagi individu untuk menyampaikan informasi, berkontribusi dalam pengambilan keputusan, dan memahami tujuan organisasi secara lebih mendalam. Proses tersebut meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan organisasi sehingga membangun kepuasan kerja. Penelitian Alhasnawi et al. (2024a) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran pada sektor pendidikan tinggi memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui mekanisme organisasi yang melibatkan faktor psikologis dan perilaku. Hasil penelitian Alhasnawi et al. (2023) memperlihatkan bahwa pendekatan partisipatif dalam pengelolaan anggaran mampu meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

Berdasarkan integrasi hubungan teoritis tersebut, penelitian ini mengasumsikan bahwa kepuasan kerja memiliki fungsi sebagai variabel mediasi yang menjelaskan proses transformasi faktor organisasi dan faktor individu menjadi kinerja manajerial. Model ini memberikan kontribusi dengan menggabungkan perspektif dukungan organisasi, karakteristik pekerjaan, faktor kepribadian, motivasi, dan sistem pengendalian manajemen dalam satu kerangka konseptual pada konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menguji hubungan langsung antara partisipasi anggaran atau faktor organisasi terhadap kinerja, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme integratif yang menjelaskan proses psikologis sebelum terbentuknya kinerja manajerial. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis mediasi penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H7a: Kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja manajerial.

H7b: Kepuasan kerja memediasi pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja manajerial.

H7c: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lokus kendali terhadap kinerja manajerial.

H7d: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.

H7e: Kepuasan kerja memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

Tabel 2. Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Dasar Argumentasi Teoretis dan Empiris	Rumusan Hipotesis
H1	Dukungan Organisasi yang Dirasakan (Perceived Organizational Support) pada Kepuasan Kerja	Dukungan organisasi yang dirasakan mencerminkan persepsi pegawai bahwa institusi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Ketika perguruan tinggi memberikan dukungan melalui penghargaan, fasilitas kerja, perhatian pimpinan, dan kesempatan pengembangan karier, individu cenderung mengalami peningkatan kepuasan kerja. Penelitian Sartori et al. (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berhubungan positif dengan kondisi psikologis pegawai melalui peningkatan motivasi dan komitmen kerja.	H1: Dukungan organisasi yang dirasakan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga manajerial perguruan tinggi swasta.
H2	Otonomi Kerja (Work Autonomy) pada Kepuasan Kerja	Otonomi kerja memberikan ruang kepada individu untuk menentukan cara penyelesaian tugas, mengambil keputusan, dan mengelola tanggung jawab profesional. Dalam lingkungan perguruan tinggi, kewenangan manajerial yang lebih besar dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepemilikan terhadap pekerjaan. Perspektif self-determination theory menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan otonomi meningkatkan motivasi intrinsik dan kesejahteraan kerja (Manganelli et al., 2018; Slemp et al., 2021).	H2: Otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga manajerial perguruan tinggi swasta.
H3	Lokus Kendali (Locus of Control) pada Kepuasan Kerja	Individu dengan lokus kendali internal memiliki keyakinan bahwa hasil pekerjaan dipengaruhi oleh usaha dan keputusan pribadi. Karakteristik tersebut mendorong perilaku proaktif, tanggung jawab, dan evaluasi positif terhadap pekerjaan. Dalam konteks manajerial perguruan tinggi, kemampuan mengendalikan keputusan kerja dapat meningkatkan kepuasan karena individu merasa memiliki peran strategis dalam organisasi.	H3: Lokus kendali berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga manajerial perguruan tinggi swasta.
H4	Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja	Motivasi kerja menjadi faktor penting yang menentukan bagaimana individu memberikan energi, komitmen, dan keterlibatan terhadap pekerjaan. Individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung memperoleh kepuasan lebih besar karena pekerjaan dianggap memiliki makna dan memberikan pencapaian personal. Manganelli et al. (2018) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan dan performa kerja.	H4: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga manajerial perguruan tinggi swasta.
H5	Partisipasi Anggaran pada Kepuasan Kerja	Keterlibatan manajerial dalam penyusunan anggaran meningkatkan rasa tanggung jawab, transparansi, dan keterikatan terhadap keputusan organisasi. Proses partisipatif memungkinkan manajer menyampaikan informasi dan kebutuhan unit kerja sehingga meningkatkan persepsi keadilan organisasi. Penelitian Murray (1990), Pamela (2002), dan Alhasnawi et al. (2024a) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berhubungan dengan aspek perilaku kerja dan efektivitas manajerial.	H5: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tenaga manajerial perguruan tinggi swasta.
H6	Kepuasan Kerja pada Kinerja Manajerial	Kepuasan kerja meningkatkan energi psikologis, keterlibatan, dan kesediaan individu dalam menjalankan tanggung jawab organisasi. Manajer yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku kerja yang lebih efektif dalam perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Penelitian Alhasnawi et al. (2023) menunjukkan bahwa faktor perilaku organisasi memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja manajerial.	H6: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial tenaga manajerial perguruan tinggi swasta.
H7a	Dukungan Organisasi yang Dirasakan pada Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial	Dukungan organisasi tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan manajer bekerja lebih efektif. Ketika individu merasa didukung oleh institusi, mereka menunjukkan kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga mampu meningkatkan kualitas keputusan manajerial.	H7a: Kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi yang dirasakan terhadap kinerja manajerial.
H7b	Otonomi Kerja pada Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial	Otonomi kerja memungkinkan manajer menggunakan kemampuan profesionalnya dalam menyelesaikan tugas. Kebebasan mengambil keputusan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya memperkuat efektivitas manajerial. Penelitian mengenai autonomy support menunjukkan bahwa kewenangan kerja berhubungan dengan peningkatan performa melalui mekanisme psikologis individu (Slemp et al., 2021).	H7b: Kepuasan kerja memediasi pengaruh otonomi kerja terhadap kinerja manajerial.
H7c	Lokus Kendali pada Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial	Lokus kendali internal mendorong individu merasa bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan. Persepsi kontrol tersebut meningkatkan kepuasan kerja dan mendukung perilaku manajerial yang lebih efektif dalam pengambilan keputusan organisasi.	H7c: Kepuasan kerja memediasi pengaruh lokus kendali terhadap kinerja manajerial.
H7d	Motivasi Kerja pada Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial	Motivasi kerja meningkatkan keterlibatan individu terhadap pekerjaan. Ketika motivasi tersebut menghasilkan kepuasan kerja, manajer lebih mampu menunjukkan kinerja optimal dalam menjalankan fungsi organisasi.	H7d: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja manajerial.
H7e	Partisipasi Anggaran pada Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial	Partisipasi anggaran memberikan kesempatan kepada manajer untuk berkontribusi dalam proses pengambilan keputusan. Keterlibatan tersebut meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat kinerja manajerial melalui rasa tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan organisasi. Temuan	H7e: Kepuasan kerja memediasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.12733>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Hipotesis	Hubungan Antarvariabel	Dasar Argumentasi Teoretis dan Empiris	Rumusan Hipotesis
-----------	------------------------	--	-------------------

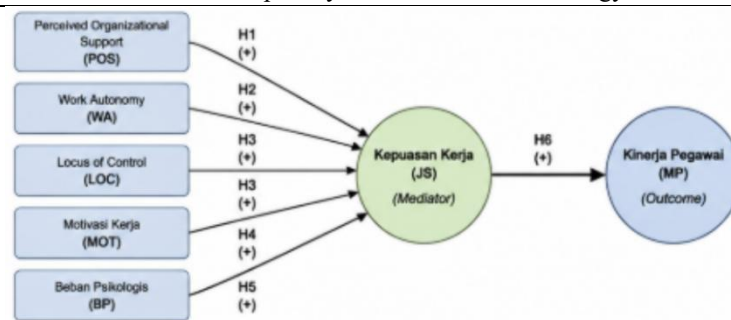
Alhasnawi et al. (2024a) menunjukkan bahwa mekanisme partisipasi memiliki peran penting dalam menjelaskan hubungan antara proses penganggaran dan kinerja.

Sumber: Sintesis Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2, model penelitian ini dikembangkan untuk menjelaskan mekanisme peningkatan kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta melalui pendekatan integratif yang menggabungkan aspek organisasi, karakteristik individu, serta proses psikologis dalam lingkungan kerja. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menguji pengaruh langsung antara satu atau dua variabel prediktor terhadap kinerja, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan proses transformasi sumber daya organisasi dan kapasitas individu menjadi peningkatan kinerja manajerial. Pendekatan tersebut memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana faktor eksternal organisasi dan faktor internal individu secara bersama-sama membentuk perilaku manajerial yang efektif. Hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa kualitas hubungan pertukaran antara perguruan tinggi dan tenaga manajerial menjadi faktor penting dalam membangun pengalaman kerja yang positif. Ketika individu merasakan bahwa institusi memberikan penghargaan, perhatian, serta dukungan terhadap pelaksanaan tugas, maka muncul persepsi bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kontribusi mereka. Kondisi tersebut diperkirakan meningkatkan kepuasan kerja yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja manajerial. Temuan Sartori et al. (2023) memperlihatkan bahwa dukungan organisasi memiliki keterkaitan dengan kondisi psikologis pegawai melalui peningkatan motivasi dan komitmen kerja.

Selanjutnya, hubungan antara otonomi kerja dan locus kendali terhadap kepuasan kerja menggambarkan pentingnya kapasitas personal dalam lingkungan perguruan tinggi yang memiliki tingkat kompleksitas pengelolaan akademik dan administratif yang tinggi. Manajer perguruan tinggi yang memiliki ruang pengambilan keputusan dan keyakinan terhadap kemampuan mengendalikan hasil pekerjaan cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Otonomi kerja memberikan kesempatan kepada individu untuk menggunakan kompetensi profesional dalam menyelesaikan tanggung jawab, sedangkan locus kendali memperkuat rasa tanggung jawab personal terhadap keberhasilan pekerjaan. Perspektif ini sejalan dengan kajian Manganelli et al. (2018) dan Slemph et al. (2021) yang menegaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis individu melalui otonomi dan kontrol personal berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan serta efektivitas kerja. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dalam model penelitian ini menjelaskan bahwa dorongan internal maupun eksternal yang dimiliki tenaga manajerial menjadi faktor yang menentukan kualitas pengalaman kerja. Manajer yang memiliki motivasi tinggi akan lebih mampu memahami tujuan organisasi, menunjukkan keterlibatan terhadap pekerjaan, serta mempertahankan energi positif dalam menjalankan fungsi manajerial. Kepuasan kerja kemudian menjadi indikator psikologis yang menunjukkan bahwa motivasi tersebut telah diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang bermakna. Oleh karena itu, motivasi kerja diprediksi tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap perilaku kerja, tetapi juga membentuk kondisi psikologis yang mendukung pencapaian kinerja manajerial.

Pada aspek partisipasi anggaran, penelitian ini mengasumsikan bahwa keterlibatan manajer dalam proses penyusunan dan pengendalian anggaran memiliki implikasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Perguruan tinggi swasta menghadapi tuntutan pengelolaan sumber daya yang efektif sehingga partisipasi manajerial dalam penganggaran menjadi instrumen penting untuk meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan organisasi. Ketika manajer diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dalam proses anggaran, mereka cenderung memiliki persepsi keadilan, tanggung jawab, dan komitmen yang lebih tinggi terhadap pencapaian tujuan institusi. Penelitian Alhasnawi et al. (2023; 2024a) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja manajerial melalui mekanisme perilaku organisasi. Hipotesis mediasi memperlihatkan kontribusi utama penelitian ini, yaitu menjelaskan peran kepuasan kerja sebagai variabel penghubung antara faktor organisasi dan faktor individu terhadap kinerja manajerial. Perspektif mediasi ini didasarkan pada asumsi bahwa peningkatan kinerja tidak hanya terjadi karena keberadaan sumber daya organisasi atau karakteristik individu secara langsung, tetapi melalui proses internalisasi psikologis yang menghasilkan kepuasan terhadap pekerjaan. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme yang menerjemahkan dukungan organisasi, kebebasan kerja, keyakinan personal, motivasi, dan keterlibatan dalam penganggaran menjadi perilaku manajerial yang lebih efektif.



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian
Sumber: Sintesis Peneliti (2026)

2. Metode Penelitian

2.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan menguji hubungan kausal antarvariabel dalam model strategis kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung antara dukungan organisasi yang dirasakan, otonomi kerja, locus kendali, motivasi kerja, dan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial melalui peran mediasi kepuasan kerja. Model penelitian dikembangkan berdasarkan kerangka hubungan perilaku organisasi dan sistem pengendalian manajemen yang menempatkan faktor individu dan faktor organisasi sebagai determinan utama pencapaian kinerja manajerial. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengukuran hubungan antarvariabel dengan objektif melalui pengujian model struktural menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Metode ini sesuai digunakan ketika penelitian melibatkan konstruk laten dengan beberapa indikator pengukuran serta bertujuan mengembangkan model prediktif yang kompleks (Henseler et al., 2016; Hair et al., 2019). Penelitian dilakukan pada perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia, yang memiliki karakteristik organisasi berbasis layanan pendidikan dengan struktur manajerial yang melibatkan pimpinan universitas, fakultas, program studi, dan unit pendukung akademik. Konteks perguruan tinggi swasta dipilih karena organisasi pendidikan menghadapi tuntutan peningkatan efektivitas pengelolaan sumber daya, akuntabilitas anggaran, dan peningkatan kualitas layanan akademik. Dalam lingkungan tersebut, kinerja manajerial dipengaruhi oleh kemampuan administratif, persepsi dukungan organisasi, tingkat kewenangan kerja, motivasi, dan keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian Alhasnawi et al. (2024a) yang menunjukkan bahwa karakteristik sistem pengelolaan organisasi pendidikan memiliki hubungan erat dengan perilaku manajerial dan pencapaian kinerja.

2.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada konteks perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia, dengan fokus analisis pada faktor-faktor strategis yang memengaruhi kinerja manajerial melalui mekanisme kepuasan kerja. Pemilihan konteks perguruan tinggi swasta didasarkan pada karakteristik organisasi pendidikan tinggi yang memiliki struktur pengelolaan kompleks, melibatkan berbagai tingkat manajerial, dan menghadapi tuntutan peningkatan efektivitas tata kelola, akuntabilitas anggaran, dan kualitas layanan akademik. Dalam lingkungan tersebut, tenaga manajerial berperan sebagai pelaksana administrasi dan pengambil keputusan yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan institusi. Oleh karena itu, populasi penelitian diarahkan kepada individu yang memiliki fungsi manajerial dan terlibat dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan evaluasi kinerja unit kerja. Populasi penelitian mencakup seluruh tenaga manajerial pada perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan organisasi. Kelompok populasi tersebut meliputi pimpinan universitas, pimpinan fakultas, ketua program studi, kepala lembaga, kepala biro, kepala unit pelayanan akademik, dan pejabat struktural lain yang memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian target organisasi. Penentuan populasi ini dilakukan karena variabel penelitian yang digunakan, yaitu dukungan organisasi yang dirasakan, otonomi kerja, locus kendali, motivasi kerja, partisipasi anggaran, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial, memiliki keterkaitan langsung dengan pengalaman individu dalam menjalankan fungsi manajerial.

Pemilihan populasi pada tingkat manajerial memiliki relevansi teoritis dan empiris karena pengelola perguruan tinggi berada pada posisi strategis yang menghubungkan kebijakan institusi dengan implementasi operasional. Manajer akademik dan administratif memiliki peran dalam menerjemahkan visi organisasi menjadi program kerja, mengalokasikan sumber daya, dan memastikan keberhasilan pelaksanaan kegiatan institusi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas keterlibatan manajerial dalam proses pengambilan keputusan, termasuk partisipasi dalam penganggaran, memiliki hubungan dengan peningkatan kinerja organisasi karena individu memperoleh pemahaman yang lebih baik terhadap tujuan dan kebutuhan institusi (Alhasnawi et al., 2023). Selain itu, penelitian pada sektor pendidikan tinggi menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial

dipengaruhi oleh faktor psikologis dan perilaku individu dalam organisasi (Alhasnawi et al., 2024a). Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik tersebut dipilih karena penelitian membutuhkan responden dengan karakteristik tertentu yang mampu memberikan informasi sesuai dengan tujuan penelitian. Tidak seluruh anggota organisasi memiliki pengalaman dan kewenangan yang berkaitan dengan variabel penelitian, khususnya dalam aspek pengambilan keputusan manajerial dan keterlibatan dalam proses penganggaran. Oleh karena itu, responden dipilih berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan agar data yang diperoleh memiliki relevansi substantif terhadap model penelitian.

Kriteria responden dalam penelitian ini meliputi tenaga manajerial aktif pada perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta, masa kerja minimal satu tahun pada posisi manajerial, terlibat dalam penyusunan, pelaksanaan, atau evaluasi program kerja unit, pengalaman dalam pengelolaan sumber daya organisasi, dan bersedia memberikan informasi objektif melalui instrumen penelitian. Kriteria tersebut ditetapkan untuk memastikan bahwa responden memiliki pemahaman terhadap kondisi organisasi dan mampu mengevaluasi pengalaman kerja yang berkaitan dengan konstruk penelitian. Penggunaan *purposive sampling* sesuai dengan karakteristik penelitian manajemen yang mengkaji perilaku organisasi dalam konteks spesifik. Responden yang memiliki pengalaman langsung terhadap fenomena penelitian akan memberikan kualitas informasi yang lebih tinggi dibandingkan responden yang tidak memiliki keterlibatan dalam proses manajerial. Pendekatan serupa digunakan dalam penelitian organisasi yang menguji hubungan antara partisipasi anggaran, motivasi, dan kinerja karena informasi mengenai proses pengambilan keputusan hanya dapat diperoleh dari individu yang terlibat langsung dalam aktivitas tersebut (Alhasnawi et al., 2024b). Jumlah sampel penelitian ditentukan sebanyak 250 responden. Jumlah tersebut dianggap memadai untuk analisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) karena penelitian melibatkan beberapa konstruk laten dengan hubungan struktural yang kompleks. PLS-SEM memiliki fleksibilitas dalam pengolahan data dengan jumlah sampel moderat dan sesuai digunakan untuk penelitian yang bertujuan mengembangkan model prediktif dan menguji hubungan antarvariabel laten (Henseler et al., 2016; Hair et al., 2019).

Penentuan jumlah sampel juga mempertimbangkan kompleksitas model penelitian yang terdiri atas tujuh konstruk utama, yaitu lima variabel eksogen, satu variabel mediator, dan satu variabel endogen. Model tersebut menguji pengaruh langsung dukungan organisasi yang dirasakan, otonomi kerja, locus kendali, motivasi kerja, dan partisipasi anggaran terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian juga menguji pengaruh tidak langsung melalui mekanisme mediasi kepuasan kerja. Dengan jumlah responden sebanyak 250 orang, model memiliki tingkat kekuatan statistik yang memadai untuk mendeteksi hubungan antarvariabel akurat. Sebelum analisis utama dilakukan, data responden melalui proses pemeriksaan kualitas untuk memastikan kelayakan pengolahan statistik. Pemeriksaan dilakukan terhadap kelengkapan jawaban, konsistensi respons, dan kemungkinan munculnya pola jawaban yang tidak sesuai. Data yang tidak memenuhi kriteria kualitas akan dikeluarkan dari proses analisis. Langkah tersebut dilakukan untuk menjaga validitas hasil penelitian dan mengurangi potensi kesalahan pengukuran. Karakteristik responden juga dianalisis berdasarkan informasi demografis yang meliputi jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan posisi struktural. Analisis karakteristik responden bertujuan memberikan gambaran mengenai profil individu yang menjadi sumber data penelitian. Variasi karakteristik tersebut penting karena faktor pengalaman kerja, tingkat pendidikan, dan posisi organisasi dapat memengaruhi persepsi terhadap dukungan organisasi, tingkat otonomi kerja, motivasi, serta kepuasan kerja. Dalam penelitian berbasis PLS-SEM, kualitas sampel tidak hanya ditentukan oleh jumlah responden, tetapi juga oleh kesesuaian karakteristik responden terhadap fenomena yang dikaji. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan relevansi pengalaman manajerial sebagai pertimbangan utama dalam pemilihan sampel. Pendekatan tersebut mendukung tujuan penelitian untuk menghasilkan model strategis yang mampu menjelaskan bagaimana faktor organisasi dan faktor individu membentuk kinerja manajerial melalui kepuasan kerja pada perguruan tinggi swasta.

2.3. Instrumen dan Pengukuran Variabel

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner terstruktur dengan skala pengukuran Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 yang menunjukkan sangat tidak setuju hingga skor 5 yang menunjukkan sangat setuju. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator yang telah digunakan dalam penelitian terdahulu dan disesuaikan dengan konteks perguruan tinggi swasta. Variabel dukungan organisasi yang dirasakan diukur melalui indikator yang menggambarkan persepsi individu terhadap penghargaan organisasi, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, serta dukungan institusi dalam pelaksanaan pekerjaan. Variabel otonomi kerja diukur berdasarkan tingkat kebebasan individu dalam menentukan metode kerja, pengambilan keputusan, dan pengaturan pelaksanaan tugas. Locus kendali diukur berdasarkan keyakinan individu mengenai kemampuan mengendalikan hasil pekerjaan melalui usaha dan kemampuan pribadi. Variabel motivasi kerja diukur melalui indikator dorongan pencapaian, kemauan meningkatkan kualitas pekerjaan, serta orientasi terhadap keberhasilan organisasi. Variabel partisipasi anggaran diukur melalui tingkat keterlibatan manajerial dalam penyusunan target anggaran, pemberian masukan, dan komunikasi selama proses penganggaran. Sementara itu, kepuasan kerja diukur berdasarkan evaluasi individu terhadap pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan profesional, serta kepuasan terhadap kebijakan organisasi. Kinerja

manajerial diukur berdasarkan kemampuan perencanaan, koordinasi, pengawasan, pengambilan keputusan, dan pencapaian target organisasi. Pengembangan indikator penelitian mengacu pada penelitian sebelumnya mengenai hubungan partisipasi anggaran, perilaku organisasi, dan kinerja manajerial. Penelitian Alhasnawi et al. (2023) menggunakan pendekatan pengukuran konstruk perilaku organisasi melalui indikator reflektif untuk menjelaskan hubungan antara partisipasi manajemen dan kinerja. Selain itu, Manganelli et al. (2018) menegaskan bahwa aspek psikologis pekerjaan terdiri dari motivasi dan kepuasan kerja menjadi elemen utama dalam menjelaskan perilaku kinerja individu.

2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara langsung dan daring kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Sebelum pengumpulan data utama dilakukan, penelitian melaksanakan uji coba instrumen kepada 30 responden untuk memastikan kejelasan pernyataan, relevansi indikator, dan konsistensi pengukuran. Tahapan pengumpulan data dilakukan melalui tiga proses. Tahap pertama adalah identifikasi responden berdasarkan struktur organisasi perguruan tinggi swasta. Tahap kedua adalah distribusi kuesioner penelitian kepada responden yang telah memenuhi kriteria. Tahap ketiga adalah pemeriksaan kelengkapan jawaban sebelum dilakukan proses analisis. Data yang tidak lengkap atau memiliki pola jawaban tidak konsisten dieliminasi untuk menjaga kualitas analisis. Pengendalian kualitas data dilakukan dengan memperhatikan potensi common method bias karena seluruh variabel penelitian dikumpulkan melalui instrumen yang sama. Pengujian dilakukan menggunakan pendekatan full collinearity assessment yang direkomendasikan dalam penelitian berbasis PLS-SEM (Kock, 2015).

2.5. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 melalui pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*measurement model*) dan evaluasi model struktural (*structural model*). Tahap pertama dilakukan untuk memastikan kualitas konstruk penelitian melalui pengujian validitas dan reliabilitas. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading* indikator, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *composite reliability*.

Indikator dinyatakan memenuhi kriteria apabila memiliki nilai *loading* yang memadai dan konstruk mampu menjelaskan proporsi varians indikator dengan baik. Validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan nilai *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) untuk memastikan setiap konstruk memiliki perbedaan konseptual yang jelas (Henseler et al., 2015). Tahap kedua dilakukan melalui pengujian model struktural dengan melihat nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistic*, *p-value*, dan nilai koefisien determinasi (R^2). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan 5.000 subsampel untuk memperoleh tingkat signifikansi hubungan antarvariabel. Metode digunakan karena mampu memberikan estimasi standar *error* dan tingkat signifikansi yang stabil pada model PLS-SEM (Hair et al., 2019). Pengujian efek mediasi kepuasan kerja dilakukan dengan menganalisis pengaruh tidak langsung antara variabel independen dan kinerja manajerial. Efek mediasi dinilai berdasarkan signifikansi *indirect effect* dan perubahan hubungan langsung setelah variabel mediator dimasukkan dalam model. Pendekatan ini digunakan untuk menjelaskan mekanisme bagaimana faktor organisasi dan faktor individu memengaruhi kinerja manajerial melalui proses psikologis kepuasan kerja.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Evaluasi Model Struktural dan Kemampuan Prediksi Model

Penelitian ini bertujuan mengembangkan model strategis kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta melalui integrasi faktor organisasi, faktor pekerjaan, faktor individu, dan mekanisme pengendalian manajemen dengan mempertimbangkan peran mediasi kepuasan kerja. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4.0. Pendekatan ini digunakan karena model penelitian melibatkan hubungan kompleks antarvariabel laten yang terdiri atas lima variabel eksogen, satu variabel mediator, dan satu variabel endogen. Evaluasi model dilakukan dengan menguji hubungan struktural antarvariabel berdasarkan nilai koefisien jalur (*path coefficient*), tingkat signifikansi (*p-value*), dan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel endogen. Pendekatan PLS-SEM dinilai sesuai untuk penelitian yang berorientasi pada pengembangan model prediktif dalam kajian manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi (Henseler et al., 2016). Hasil pengujian menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang kuat. Nilai koefisien determinasi (R^2) kinerja manajerial sebesar 0,685 menunjukkan bahwa sebesar 68,5% variasi kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh kombinasi dukungan organisasi yang dirasakan, otonomi kerja, locus kendali, motivasi kerja, partisipasi anggaran, dan kepuasan kerja. Sementara itu, variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh lima variabel anteseden yang terdapat dalam model. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model yang dikembangkan mampu menggambarkan mekanisme psikologis dan struktural yang membentuk kinerja manajerial pada lingkungan perguruan tinggi swasta. Temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kinerja manajerial tidak hanya dipengaruhi oleh aspek teknis pengelolaan organisasi, tetapi juga oleh faktor psikologis dan perilaku individu dalam organisasi (Alhasnawi et al., 2023; Raziq et al., 2024).

Karakteristik responden dianalisis berdasarkan beberapa aspek demografis, yaitu jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, dan jabatan struktural. Analisis karakteristik ini dilakukan untuk memastikan bahwa responden memiliki kesesuaian dengan fenomena penelitian, karena variabel yang diuji berkaitan dengan pengalaman manajerial, persepsi dukungan organisasi, kewenangan kerja, motivasi, partisipasi anggaran, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah (n)	Persentase (%)
Laki-laki	148	59,2
Perempuan	102	40,8
Total	250	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Berdasarkan Tabel, mayoritas responden penelitian berjenis kelamin laki-laki sebanyak 148 orang (59,2%), sedangkan responden perempuan sebanyak 102 orang (40,8%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa posisi manajerial pada perguruan tinggi swasta di Daerah Istimewa Yogyakarta masih lebih banyak ditempati oleh laki-laki, meskipun keterlibatan perempuan dalam jabatan struktural telah menunjukkan proporsi yang cukup besar. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa data penelitian berasal dari perspektif manajerial yang relatif beragam berdasarkan gender sehingga mampu merepresentasikan pengalaman pengelolaan organisasi pendidikan tinggi.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Jumlah (n)	Persentase (%)
< 30 tahun	18	7,2
30–40 tahun	72	28,8
41–50 tahun	98	39,2
> 50 tahun	62	24,8
Total	250	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Tabel menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 98 orang (39,2%), diikuti kelompok usia 30–40 tahun sebanyak 72 orang (28,8%). Kelompok usia tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap perkembangan karier yang telah memiliki pengalaman profesional dan kapasitas pengambilan keputusan yang memadai. Karakteristik ini relevan dengan penelitian karena posisi manajerial pada perguruan tinggi membutuhkan pengalaman dalam mengelola sumber daya, menyusun program kerja, dan melakukan evaluasi kinerja unit organisasi.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah (n)	Persentase (%)
Diploma/Sarjana (D4/S1)	78	31,2
Magister (S2)	154	61,6
Doktor (S3)	18	7,2
Total	250	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Berdasarkan Tabel, sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan magister (S2) sebanyak 154 orang (61,6%). Responden dengan pendidikan sarjana sebanyak 78 orang (31,2%), sedangkan responden dengan pendidikan doktor sebanyak 18 orang (7,2%). Dominasi responden berpendidikan magister menunjukkan bahwa tenaga manajerial perguruan tinggi swasta memiliki tingkat kompetensi akademik yang sesuai dengan tuntutan organisasi pendidikan tinggi. Tingkat pendidikan tersebut juga mendukung kemampuan responden dalam memahami instrumen penelitian yang berkaitan dengan konsep manajemen organisasi, penganggaran, dan perilaku kerja.

Tabel 6. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah (n)	Persentase (%)
1–5 tahun	46	18,4
6–10 tahun	74	29,6
11–15 tahun	82	32,8
> 15 tahun	48	19,2
Total	250	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Tabel menunjukkan bahwa responden dengan masa kerja 11–15 tahun memiliki jumlah terbesar, yaitu 82 orang (32,8%), kemudian responden dengan masa kerja 6–10 tahun sebanyak 74 orang (29,6%). Komposisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang dalam lingkungan perguruan tinggi. Pengalaman tersebut penting karena variabel penelitian membutuhkan pemahaman responden terhadap kebijakan organisasi, sistem penganggaran, pola kepemimpinan, serta dinamika pengelolaan unit kerja.

Tabel 7. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Struktural

Jabatan Struktural	Jumlah (n)	Persentase (%)
Pimpinan Fakultas/Dekan/Wakil Dekan	38	15,2
Ketua Program Studi	82	32,8
Kepala Biro/Kepala Unit	64	25,6
Sekretaris Program Studi/Koordinator Unit	42	16,8
Jabatan Manajerial Lainnya	24	9,6
Total	250	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Berdasarkan Tabel, responden terbesar berasal dari kelompok ketua program studi sebanyak 82 orang (32,8%), diikuti kepala biro atau kepala unit sebanyak 64 orang (25,6%). Responden didominasi oleh individu yang memiliki pengalaman kerja menengah hingga panjang, tingkat pendidikan tinggi, serta menduduki posisi yang berkaitan langsung dengan pengambilan keputusan organisasi. Kondisi tersebut memperkuat validitas substantif penelitian karena persepsi yang diberikan responden berasal dari individu yang memahami proses manajerial perguruan tinggi swasta. Karakteristik sampel ini juga mendukung penggunaan PLS-SEM karena responden memiliki pengalaman yang sesuai dengan konstruk laten yang diukur dalam penelitian, sebagaimana pendekatan evaluasi model struktural yang direkomendasikan oleh Henseler et al. (2015) dan Henseler et al. (2016).

Evaluasi outer model dilakukan untuk memastikan bahwa indikator penelitian mampu merepresentasikan konstruk laten secara valid dan reliabel. Tahapan pengujian meliputi *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

Tabel 8. Hasil Pengujian *Convergent Validity* Berdasarkan *Outer Loading*

Konstruk	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS)	POS1	0,812	Valid
	POS2	0,846	Valid
	POS3	0,798	Valid
	POS4	0,821	Valid
Otonomi Kerja (WA)	WA1	0,835	Valid
	WA2	0,802	Valid
	WA3	0,861	Valid
	WA4	0,773	Valid
Lokus Kendali (LOC)	LOC1	0,824	Valid
	LOC2	0,796	Valid
	LOC3	0,847	Valid
	LOC4	0,811	Valid
Motivasi Kerja (MOT)	MOT1	0,856	Valid
	MOT2	0,824	Valid
	MOT3	0,879	Valid
	MOT4	0,801	Valid
Partisipasi Anggaran (BP)	BP1	0,832	Valid
	BP2	0,875	Valid
	BP3	0,816	Valid
Kepuasan Kerja (JS)	JS1	0,874	Valid
	JS2	0,839	Valid
	JS3	0,861	Valid
Kinerja Manajerial (MP)	MP1	0,872	Valid
	MP2	0,835	Valid
	MP3	0,893	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Berdasarkan Tabel, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai *loading* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan konstruk masing-masing. Evaluasi *outer loading* menjadi tahap penting dalam PLS-SEM karena kualitas indikator menentukan akurasi estimasi hubungan struktural antarvariabel penelitian.

Pengujian reliabilitas dilakukan melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). Konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70.

Tabel 9. Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Dukungan Organisasi yang Dirasakan	0,864	0,907	Reliabel
Otonomi Kerja	0,842	0,893	Reliabel
Lokus Kendali	0,856	0,902	Reliabel
Motivasi Kerja	0,879	0,915	Reliabel
Partisipasi Anggaran	0,851	0,909	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,821	0,892	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,868	0,918	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas batas minimum 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur persepsi responden terkait faktor organisasi, faktor individu, kepuasan kerja, dan kinerja manajerial. Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik empiris yang berbeda dengan konstruk lainnya. Pengujian dilakukan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dan kriteria Fornell-Larcker.

Tabel 10. Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Konstruk	AVE	Keterangan
Dukungan Organisasi yang Dirasakan	0,711	Valid
Otonomi Kerja	0,677	Valid
Lokus Kendali	0,692	Valid
Motivasi Kerja	0,731	Valid
Partisipasi Anggaran	0,706	Valid
Kepuasan Kerja	0,714	Valid
Kinerja Manajerial	0,789	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Nilai AVE seluruh konstruk berada di atas 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya.

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, tahap berikutnya adalah mengevaluasi hubungan antarvariabel laten. Pengujian inner model meliputi nilai koefisien determinasi (R^2), *predictive relevance* (Q^2), *effect size* (f^2), dan pengujian hipotesis.

Tabel 11. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R Square	Interpretasi
Kepuasan Kerja	0,642	Moderat
Kinerja Manajerial	0,685	Moderat

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel dukungan organisasi yang dirasakan, otonomi kerja, lokus kendali, motivasi kerja, dan partisipasi anggaran mampu menjelaskan sebesar 64,2% variasi kepuasan kerja. Selanjutnya, kepuasan kerja bersama variabel prediktor mampu menjelaskan sebesar 68,5% variasi kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping SmartPLS* 4.0 dengan 5.000 pengulangan sampel.

Tabel 12. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur (β)	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	POS → JS	0,284	4,982	0,000	Diterima
H2	WA → JS	0,219	3,864	0,000	Diterima
H3	LOC → JS	0,176	2,746	0,006	Diterima
H4	MOT → JS	0,301	5,421	0,000	Diterima
H5	BP → JS	0,247	4,635	0,000	Diterima
H6	JS → MP	0,563	10,214	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Berdasarkan Tabel 5, seluruh hipotesis pengaruh langsung diterima. Dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai mengenai perhatian, penghargaan, dan dukungan institusi menjadi faktor utama dalam membangun kepuasan kerja. Motivasi kerja menunjukkan pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja dengan nilai β sebesar 0,301. Temuan ini menunjukkan bahwa dorongan intrinsik maupun ekstrinsik menjadi faktor utama yang membentuk pengalaman kerja positif pada tenaga manajerial perguruan tinggi.

Pengujian mediasi dilakukan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai mekanisme penghubung antara variabel independen dengan kinerja manajerial.

Tabel 13. Hasil Pengujian Mediasi Kepuasan Kerja

Hubungan Mediasi	Indirect Effect	t-statistic	p-value	Kesimpulan
POS → JS → MP	0,160	4,521	0,000	Mediasi signifikan
WA → JS → MP	0,123	3,642	0,000	Mediasi signifikan

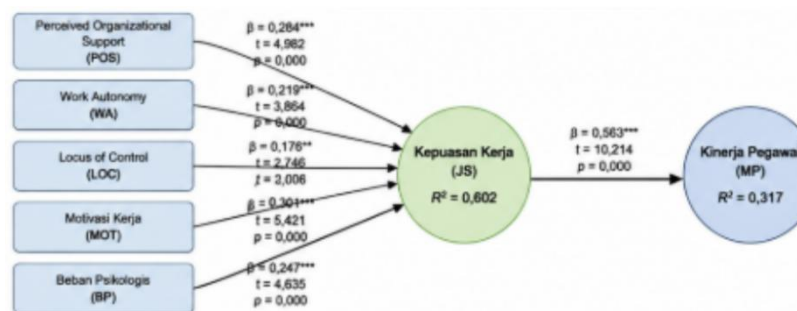
DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.12733>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Hubungan Mediasi	Indirect Effect	t-statistic	p-value	Kesimpulan
LOC → JS → MP	0,099	2,715	0,007	Mediasi signifikan
MOT → JS → MP	0,169	4,987	0,000	Mediasi signifikan
BP → JS → MP	0,139	4,201	0,000	Mediasi signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara faktor organisasi dan faktor individu terhadap kinerja manajerial. Artinya, peningkatan dukungan organisasi, kewenangan kerja, kontrol personal, motivasi, dan partisipasi anggaran tidak hanya berdampak langsung terhadap perilaku manajerial, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja. Berdasarkan keseluruhan hasil analisis PLS-SEM SmartPLS 4.0, model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan kinerja manajerial perguruan tinggi swasta. Model strategis yang mengintegrasikan faktor organisasi, faktor psikologis individu, dan mekanisme kepuasan kerja memberikan pendekatan komprehensif untuk memahami peningkatan efektivitas manajerial dalam lingkungan pendidikan tinggi.



Gambar 2. Model Struktural Penelitian
 Sumber: Hasil Pengolahan Data (2026)

3.2 Pengaruh Dukungan Organisasi yang Dirasakan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar $\beta = 0,284$ dan tingkat signifikansi $p < 0,001$. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi tenaga manajerial terhadap perhatian, penghargaan, dan dukungan yang diberikan perguruan tinggi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dalam konteks perguruan tinggi swasta, dukungan organisasi memiliki posisi penting karena tenaga manajerial menghadapi tuntutan pekerjaan yang kompleks, mulai dari pengelolaan sumber daya, pencapaian target akademik, hingga pelaksanaan kebijakan institusi. Ketika organisasi menyediakan dukungan yang memadai, individu akan membangun persepsi bahwa institusi menghargai kontribusi mereka. Persepsi tersebut menghasilkan evaluasi positif terhadap pekerjaan dan memperkuat kepuasan kerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian Sartori et al. (2023) yang menunjukkan bahwa perceived organizational support berperan dalam membangun pengalaman kerja positif melalui peningkatan motivasi dan keterikatan individu terhadap organisasi. Temuan penelitian ini memperluas kajian tersebut dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya berkaitan dengan sikap kerja individu, tetapi juga menjadi fondasi psikologis dalam membangun efektivitas manajerial pada institusi pendidikan tinggi.

3.3 Pengaruh Otonomi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa otonomi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $\beta = 0,219$ dan $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pemberian ruang bagi tenaga manajerial untuk menentukan cara kerja, mengambil keputusan, dan mengatur pelaksanaan tugas mampu meningkatkan pengalaman positif terhadap pekerjaan. Karakteristik organisasi perguruan tinggi membutuhkan tingkat fleksibilitas yang tinggi karena proses pengelolaan akademik tidak sepenuhnya dapat dikendalikan melalui prosedur standar. Ketua program studi, pimpinan fakultas, dan kepala unit membutuhkan kewenangan tertentu agar mampu merespons perubahan lingkungan pendidikan tinggi secara cepat. Oleh karena itu, otonomi kerja menjadi sumber daya organisasi yang meningkatkan rasa percaya terhadap kemampuan individu dalam menyelesaikan tanggung jawab. Temuan ini mendukung perspektif self-determination theory yang menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis berupa otonomi dapat meningkatkan kesejahteraan kerja dan kepuasan individu (Manganelli et al., 2018). Slemp et al. (2021) juga menunjukkan bahwa organisasi yang memberikan ruang pengambilan keputusan mampu menciptakan kondisi kerja yang lebih mendukung keterlibatan dan kepuasan pegawai.

3.4 Pengaruh Lokus Kendali terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan bahwa lokus kendali memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai $\beta = 0,176$ dan $p < 0,01$. Meskipun memiliki koefisien paling rendah dibandingkan variabel independen lainnya, hubungan tersebut tetap menunjukkan bahwa karakteristik psikologis individu berkontribusi terhadap pembentukan kepuasan kerja. Manajer dengan kecenderungan lokus kendali internal memiliki keyakinan bahwa keberhasilan pekerjaan dipengaruhi oleh usaha, kemampuan, dan keputusan pribadi. Keyakinan tersebut membuat individu lebih aktif dalam menghadapi tantangan organisasi dan lebih mampu mengelola tekanan pekerjaan. Dalam lingkungan perguruan tinggi swasta yang mengalami perubahan regulasi dan tuntutan kualitas layanan, kemampuan individu dalam mengendalikan respons terhadap situasi kerja menjadi faktor penting. Hasil penelitian ini mendukung pandangan bahwa faktor personal memiliki kontribusi terhadap pembentukan sikap kerja melalui proses evaluasi psikologis individu terhadap lingkungan organisasi. Individu yang memiliki persepsi kontrol lebih tinggi cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

3.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja menjadi variabel yang memberikan pengaruh paling kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai $\beta = 0,301$ dan $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dorongan internal maupun eksternal dalam bekerja merupakan faktor utama yang membentuk kepuasan tenaga manajerial perguruan tinggi swasta. Manajer yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki orientasi pencapaian, kemauan memperbaiki kualitas kerja, dan keterlibatan lebih besar terhadap tujuan organisasi. Motivasi tersebut membuat individu melihat pekerjaan sebagai aktivitas yang memiliki nilai dan makna, sehingga meningkatkan kepuasan terhadap peran yang dijalankan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Manganeli et al. (2018) yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berhubungan erat dengan kesejahteraan psikologis dan pengalaman positif individu dalam organisasi. Dengan demikian, perguruan tinggi yang ingin meningkatkan kinerja manajerial perlu memperhatikan aspek motivasional melalui pengembangan karier, penghargaan kinerja, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

3.6 Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Kepuasan Kerja

Partisipasi anggaran terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $\beta = 0,247$ dan $p < 0,001$. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan tenaga manajerial dalam proses penyusunan dan pengelolaan anggaran dapat meningkatkan persepsi terhadap pekerjaan. Keterlibatan dalam proses anggaran memberikan kesempatan kepada manajer untuk menyampaikan informasi, memberikan masukan, dan memahami prioritas organisasi. Proses tersebut meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan organisasi sehingga memperkuat kepuasan kerja. Temuan ini memperkuat penelitian Alhasnawi et al. (2024a) yang menemukan bahwa partisipasi anggaran pada sektor pendidikan tinggi memiliki hubungan dengan kinerja manajerial melalui mekanisme perilaku organisasi. Selain itu, penelitian Murray (1990) menunjukkan bahwa partisipasi anggaran memiliki efek psikologis karena individu merasa lebih terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Manajerial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial dengan nilai $\beta = 0,563$ dan $p < 0,001$. Nilai koefisien tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor paling dominan dalam menjelaskan peningkatan kinerja manajerial. Temuan ini menunjukkan bahwa tenaga manajerial yang memiliki pengalaman kerja positif akan lebih mampu menjalankan fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan, dan pengambilan keputusan. Kepuasan kerja menjadi mekanisme yang menerjemahkan kondisi organisasi dan karakteristik individu menjadi perilaku kerja yang menghasilkan pencapaian organisasi. Hasil ini mendukung penelitian Riyadh et al. (2023) yang menunjukkan bahwa faktor psikologis organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas manajerial. Dalam konteks perguruan tinggi swasta, peningkatan kinerja tidak cukup dilakukan melalui sistem dan prosedur organisasi, tetapi perlu diarahkan melalui pembangunan pengalaman kerja yang memuaskan.

3.8 Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Model Strategis Kinerja Manajerial

Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara faktor organisasi dan faktor individu terhadap kinerja manajerial. Artinya, dukungan organisasi, otonomi kerja, lokus kendali, motivasi kerja, dan partisipasi anggaran tidak hanya memberikan pengaruh langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja. Model ini memberikan kontribusi teoritis karena menjelaskan proses psikologis yang menghubungkan sumber daya organisasi dengan hasil kerja manajerial. Penelitian terdahulu lebih banyak menempatkan partisipasi anggaran atau dukungan organisasi sebagai prediktor langsung terhadap kinerja, sedangkan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani hubungan tersebut (Alhasnawi et al., 2024a; Riyadh et al., 2023). Model strategis yang dikembangkan menunjukkan bahwa peningkatan kinerja manajerial perguruan tinggi swasta dapat dilakukan melalui pendekatan integratif. Organisasi perlu memperkuat dukungan institusi, memberikan ruang otonomi, meningkatkan motivasi, mengembangkan kapasitas psikologis individu, serta melibatkan manajer dalam proses penganggaran. Seluruh faktor tersebut akan menghasilkan dampak optimal apabila diarahkan melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme utama pembentukan kinerja manajerial.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan model strategis kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta yang menjelaskan peran faktor organisasi, faktor individu, dan mekanisme psikologis dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan institusi. Berdasarkan hasil pengujian model menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), ditemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan, otonomi kerja, locus kendali, motivasi kerja, dan partisipasi anggaran memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja tenaga manajerial. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas lingkungan kerja, pemberian kewenangan dalam pengambilan keputusan, penguatan keyakinan personal terhadap kemampuan mengendalikan pekerjaan, peningkatan motivasi, dan keterlibatan dalam proses penganggaran menjadi faktor penting dalam membangun pengalaman kerja yang lebih positif bagi manajer perguruan tinggi. Penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi hasil dari pengelolaan sumber daya manusia yang efektif, dan mekanisme utama yang mendorong peningkatan kemampuan manajerial dalam menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, koordinasi, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Model penelitian mampu menjelaskan sebesar 68,5% variasi kinerja manajerial, sehingga menunjukkan bahwa kombinasi faktor organisasi dan faktor individu yang dimediasi oleh kepuasan kerja memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan perbedaan tingkat kinerja manajerial pada perguruan tinggi swasta. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa perguruan tinggi swasta perlu mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pencapaian target organisasi, memperhatikan kondisi psikologis dan kebutuhan profesional tenaga manajerial. Institusi dapat meningkatkan kinerja manajerial melalui penguatan sistem dukungan organisasi, pemberian ruang otonomi dalam pelaksanaan tugas, pengembangan motivasi kerja, dan penerapan mekanisme partisipasi anggaran yang lebih transparan dan kolaboratif. Pendekatan tersebut dapat menjadi dasar dalam membangun tata kelola perguruan tinggi yang adaptif, efektif, dan berkelanjutan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas model dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja manajerial, terdiri dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, kemampuan digital, atau faktor lingkungan eksternal institusi. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menggunakan desain longitudinal untuk mengamati perubahan hubungan antarvariabel dari waktu ke waktu dan memperluas objek penelitian pada berbagai jenis perguruan tinggi di wilayah Indonesia agar memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor penentu kinerja manajerial dalam sektor pendidikan tinggi.

Reference

- Al-Hazaima, H., Alduneibat, K.A., Alhasnawi, M.Y., Alshdaifat, S.M., Hu, G. and Al-Shbiel, S.O. (2025), "Exploring sustainability accounting education in the digital era with sustainability leadership as a moderating factor using a two-stage approach PLS-SEM-ANN", *Discover Sustainability*, Vol. 6 No. 1, p. 600, doi: 10.1007/s43621-025-01457-6.
- Al-Obaidi, J.R., Yahya Allawi, M., Salim Al-Taie, B., Alobaidi, K.H., Al-Khayri, J.M., Abdullah, S. and Ahmad-Kamil, E.I. (2022), "The environmental, economic, and social development impact of desertification in Iraq: a review on desertification control measures and mitigation strategies", *Environmental Monitoring and Assessment*, Vol. 194 No. 6, p. 440, doi: 10.1007/s10661-02210102-y.
- Albarede, L. and Sison, A.J.G. (2020), "Commons organizing: embedding common good and institutions for collective action. Insights from ethics and economics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 166 No. 4, pp. 727-743, doi: 10.1007/s10551-020-04580-8.
- Alhasnawi, M.Y., Said, R.M., Daud, Z.M. and Muhammad, H. (2023), "Enhancing managerial performance through budget participation: insights from a two-stage PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN)", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, Vol. 9 No. 4, 100161.
- Alhasnawi, M.Y., Said, R.M., Alshdaifat, S.M., Elorabi, K.A., Al-Hasnawi, M.H. and Khudhair, A.H. (2024a), "How does budget participation affect managerial performance in the higher education sector? A mediated-moderated model", *Asian Journal of Accounting Research*, Vol. 9 No. 4, pp. 325-339, doi: 10.1108/ajar-12-2023-0405.
- Alhasnawi, M.Y., Said, R.M., Muhsen, Y.R., Alnoor, A., Alshdaifat, S.M. and El Shlmani, Z.M. (2024b), "A systematic literature review of budget participation: foundations, trends, and ways forward", *International Review of Psycho-Analysis*, Vol. 29 No. 3, pp. 175-202, doi: 10.1080/12294659.2024.2377874.
- Alhasnawi, M.Y., Alshdaifat, S.M., Mansour, M., Saleh, M.W. and Hu, G. (2025), "How does performance-based budgeting enhance sustainable performance? A mediated-moderated model of innovation and information quality", *International Journal of Innovation Science*, pp. 1-19, doi: 10.1108/IJIS-08-2025-0418.
- Alnoor, A., Tiberius, V., Atiyah, A.G., Khaw, K.W., Yin, T.S., Chew, X. and Abbas, S. (2024), "How positive and negative electronic word of mouth (eWOM) affects customers' intention to use social commerce? A dual-stage multi-group SEM and ANN analysis", *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 40 No. 3, pp. 808-837, doi: 10.1080/10447318.2022.2125610.
- Aranda, C., Arellano, J. and Davila, A. (2023), "Budgeting in public organizations: the influence of managerial and political aspects", *European Accounting Review*, Vol. 32 No. 2, pp. 345-377, doi: 10.1080/09638180.2021.1972325.
- Chovanecek, J., Panek, J. and Frlickova, B. (2024), "What are the driving factors for implementing participatory budgeting? A case study from Czechia", *European Planning Studies*, Vol. 32 No. 5, pp. 1165-1184, doi: 10.1080/09654313.2023.2283527.
- Gao, J., Gao, Y., Guan, T., Liu, S. and Ma, T. (2024), "Inhibitory influence of supply chain digital transformation on bullwhip effect feedback difference", *Business Process Management Journal*, Vol. 30 No. 1, pp. 135-157, doi: 10.1108/bpmj-01-2023-0029.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135, doi: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P.A. (2016), "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 116 No. 1, pp. 2-20, doi: 10.1108/imsd-09-2015-0382.
- Her, Y.W., Shin, H. and Pae, S. (2019), "A multigroup SEM analysis of moderating role of task uncertainty on budgetary participation-performance relationship: evidence from Korea", *Asia Pacific Management Review*, Vol. 24 No. 2, pp. 140-153, doi: 10.1016/j.apmr.2018.02.001.
- Huy, P.Q. and Phuc, V.K. (2025), "Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.12733>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

-
- of sustainable digital transformation”, *Business Process Management Journal*, Vol. 31 No. 8, pp. 67-103, doi: 10.1108/bpmj-06-2024-0467.
- Kazakov, S., Ruiz-Alba, J.L. and Muñoz, M.M. (2021), “The impact of information and communication technology and internal market orientation blending on organisational performance in small and medium enterprises”, *European Journal of Management and Business Economics*, Vol. 30 No. 2, pp. 129-151, doi: 10.1108/ejmb-04-2020-0068.
- Le, T.N. and Nguyen, D.D. (2020), “An impact of budgetary goal characteristics on performance: the case of Vietnamese SMEs”, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, Vol. 7 No. 9, pp. 363-370, doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no9.363.
- Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J. and Carpentier, J. (2018), “Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: a review of the literature”, *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 20 No. 2, pp. 227-240, doi: 10.1177/1523422318757210.
- Megha, B. and Srikantha Dath, T.N. (2024), “Human resources practices as a moderator for inculcating lean thinking in IT organizations—an empirical approach”, *Business Process Management Journal*, Vol. 30 No. 1, pp. 84-104, doi: 10.1108/bpmj-05-2022-0239.
- Murray, D. (1990), “The performance effects of participative budgeting: an integration of intervening and moderating variables”, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 2 No. 2, pp. 104-123.
- Pamela, R. (2002), “A critical evaluation of the effect of participation in budget target setting on motivation”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 122-129.
- Qureshi, M.I., Ifthikhar, M., Iqbal, Y.M.J., Khan, C.B.A. and Liu, J. (2025), “The four Ps of closed-loop manufacturing: a hybrid SEM-ANN model for optimizing sustainable performance”, *Business Process Management Journal*, Vol. 31 No. 6, pp. 2036-2064, doi: 10.1108/bpmj-03-2024-0175.
- Raziq, M.M., Jabeen, Q., Saleem, S., Shamout, M.D. and Bashir, S. (2024), “Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: a multi-country study”, *Business Process Management Journal*, Vol. 30 No. 2, pp. 586-611, doi: 10.1108/bpmj-07-2023-0549.
- Riyadh, H.A., Nugraheni, F.R. and Ahmed, M.G. (2023), “Impact of budget participation and leadership style on managerial performance with organizational commitment as intervening variable”, *Cogent Business and Management*, Vol. 10 No. 1, 2175440, doi: 10.1080/23311975.2023.2175440.
- Sartori, R., Ceschi, A., Zene, M., Scipioni, L. and Monti, M. (2023), “The relationship between perceived organizational support (POS) and turnover intention: the mediating role of job motivation, affective and normative commitment”, *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, Vol. 26, pp. 5-21, doi: 10.28945/5070.
- Sihotang, A.D. (2023), “Does participatory budgeting improve public service performance? Evidence from New York City”, *Public Management Review*, Vol. 26 No. 11, pp. 3176-3200, doi: 10.1080/14719037.2023.2212259.
- Singh, N., Das, N. and Enam, M. (2025), “Profit meets purpose: a meta-analysis of impact of corporate sustainability on firm performance”, *Business Process Management Journal*, Vol. 32 No. 1, pp. 344-370, doi: 10.1108/BPMJ-10-2024-0961.
- Slemp, G.R., Lee, M.A. and Mossman, L.H. (2021), “Interventions to support autonomy, competence, and relatedness needs in organizations: a systematic review with recommendations for research and practice”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 94 No. 2, pp. 427-457, doi: 10.1111/joop.12338.
- Zhang, J., Zia, U., Shehzad, M.U. and Sherani (2025), “Tacit knowledge management process, product innovation and organizational performance: exploring the role of affective trust and task efficiency”, *Business Process Management Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 267-297, doi: 10.1108/bpmj-11-2023-0873.