**BAB II**

**LANDASAN TEORI**

1. **Teori Keagenan**

Zimmerman dalam Syafitri (2012:10) menyatakan bahwa *agency problem* terjadi pada semua organisasi. Pada perusahaan *agency problem* terjadi antara pemegang saham sebagai *principal* dan manajemen sebagai *agent*. Pada sektor pemerintahan *agency problem* terjadi antara pejabat yang terpilih rakyat sebagai *agent* dan para pemilih (masyarakat) sebagai *principal*. Pejabat pada pemerintahan sebagai pihak yang menyelenggarakan pelayanan publik, memiliki lebih banyak informasi sehingga dapat melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan kepentingan rakyat sebagai principal seperti mengunakan kepentingan pribadi, termasuk korupsi (Darmastuti, 2011).

Menurut Lane dalam Halim *et. all* (2006) juga menyatakan bahwa teori keagenan dapat diterapkan dalam organisasi sektor publik Masalah keagenan yang terjadi pada pemerintahan, yaitu antara eksekutif dan legislatif dan antara legislatif dengan publik. Dalam hubungan keagenan antara eksekutif dan legislatif, eksekutif sebagai *agent* dan legislatif sebagai *principal.* Dalam hal ini, legislator ingin dipilih kembali, dan agar terpilih kembali, legislator mencari program dan *project* yang membuatnya populer di mata konstituen.

Dalam hubungan keagenan antara legislatif sebagai agen publik sebagai principal, Von Hagen dalam Halim *et. all* (2006) berpendapat bahwa hubungan prinsipal-agen yang terjadi antara pemilih (*voters*) dan legislatif pada dasarnya menunjukkan bagaimana *voters* memilih politisi untuk membuat keputusan-keputusan tentang belanja publik untuk mereka dan mereka memberikan dana dengan membayar pajak. Ketika pejabat kemudian terlibat dalam pembuatan keputusan atas pengalokasian belanja dalam anggaran, maka diharapkan dapat mewakili kepentingan atau preferensi prinsipal atau pemilihnya. Pada Kenyataannya pejabat sebagai agen selalu memiliki kepentingan yang sama dengan publik.

* + 1. **Penyusunan Anggaran Partisipasi**
1. **Definisi Penyusunan Anggaran**

Partisipasi adalah keterlibatan individu yang bersifat mental dan emosional dalam situasi kelompok bagi pencapaian tujuan bersama dan berbagi tanggungjawab bersama. Partisipasi yang diberikan oleh individu bukan hanya aktivitas fisik tetapi juga sisi psikologis, yaitu seberapa besar pengaruh yang dianggap memiliki seseorang dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks penganggaran, Brownell dalam Saraswati (2015) menjelaskan bahwa partisipasi merupakan suatu proses yang melibatkan individu-individu secara langsung di dalamnya dan mempunyai pengaruh terhadap penyusunan tujuan anggaran yang prestasinya akan dinilai dan kemungkinan akan dihargai atas dasar pencapaian tujuan anggaran mereka. Partisipasi tersebut menunjukkan adanya interaksi antara para karyawan dengan atasannya, dan para karyawan melakukan aktivitas yang diperlukan mulai dari awal penyusunan anggaran, negosiasi, penetapan anggaran akhir dan revisi anggaran yang diperlukan.

1. **Indikator Partisipasi Penyusunan Anggaran**

Nurcahyani (2010) menyatakan indikator partisipasi anggaran secara terperinci sebagai berikut :

1. Sejauh mana anggaran dipengaruhi oleh keterlibatan para pengurus.
2. Alasan-alasan pihak manajer pada saat anggaran diproses.
3. Keinginan memberikan partisipasi anggaran kepada pihak manajer tanpa diminta.
4. Sejauhmana manajer mempunyai pengaruh dalam anggaran akhir.
5. Kepentingan manajer dalam partisispasinya terhadap anggaran.
6. Anggaran didiskusikan antara pihak manajer puncak dengan manajer pusat pertanggungjawaban pada saat anggaran disusun.

Ketika seseorang karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan penganggaran seperti yang dijelaskan di atas, maka ia akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas. Tujuan bersama akan lebih mudah tercapai sehingga ada keterlibatan secara pribadi dan kesediaan untuk menerima tanggungjawab masing-masing. Rasa tanggung jawab ini pada akhirnya akan memperkuat kreativitas manajer yang bersangkutan.

Widanarta (2013) menyebutkan bahwa partipasi anggaran dapat mempengaruhi sikap/usaha pencapaian sasaran dari kinerja manajer karena beberapa hal, di antaranya :

1. Para manajer diberi kesempatan mengembangkan dan menerapkan pengetahuannya/kemampuannnya.
2. Anggaran disusun sesuai dengan kemampuan suatu bagian
3. Dapat ditetapkan tingkat sasaran yang realistis
4. Ditetapkan anggaran/tingkat sasaran yang sesuai dengan aspek yang dapat dikendalikan oleh manajer.
5. Menerima target anggaran yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja.

Meski demikian, kemanfaatan pastisipasi dalam penyusunan anggaran tidak akan dapat diperoleh bila manajemen puncak atau setiap atasan tidak sungguh-sungguh dalam memandang arti penting dari partisipasi bawahan. Dengan kata lain partisipasi bawahan dianggap sebagai formalitas belaka yang tidak memberikan masukan berarti. Situasi seperti ini dapat terjadi dalam praktek, yang oleh Argyris dalam Winadarta (2013) disebut *pseudoparticipations. Pseudoparticpation* ini dapat diatasi bila manajemen puncak memberikan perhatian yang tinggi pada proses penganggaran sebagai salah satu proses manajemen terpenting untuk mencapai keberhasilan.

* + 1. **Kinerja Manajerial**
1. **Pengertian Kinerja Manajerial**

Hasibuan (2017:44) mengemukakan bahwa manajer adalah sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan semua kegiatan, agar tujuan tercapai. Manajer harus memberikan arah kepada perusahaan yang dipimpinnya.

Selanjutnya menurut Stoner dalam Juniarti dan Evelyne (2005) Kinerja Manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Mahoney *et. all*, dalam Soetrisno (2010) Kinerja Manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti; perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi. Menurut Kornelius Harefa (2008: 17) Kinerja Manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka. Sedangkan menurut Torang (2012) kinerja manajerial adalah hasil pekerjaan seseorang yang sesuai dengan standar, norma, aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan kinerja manajerial merupakan prestasi seseorang dalam bekerja dimana manajer dapat mencapai tujuan organisasi yang disesuaikan dengan visi misi dan sasaran organisasi.

1. **Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Manajerial menurut Menurut Armstrong dalam Agustiani Asis (2014), yaitu :

1. Faktor individu
2. Faktor kepemimpinan 
3. Faktor sistem
4. Faktor situasi
5. **Indikator Kinerja Manajerial**

Kinerja Manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, Kinerja Manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney *et.al*, dalam Ernita (2010) :

1. Perencanaan
2. Investigasi
3. Koordinasi
4. Evaluasi
5. Supervisi
6. *Staffing*
7. Negoisasi
8. Representasi
	* 1. **Komitmen Organisasi**
	1. **Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen Organisasi merupakan dorongan yang tercipta dari dalam individu untuk berbuat sesuatu untuk dapat meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dengan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan individu (Arifin, 2012).

Armstrong dalam Anissarahma (2008) menyatakan bahwa pengertian komitmen mempunyai ada 3 (tiga) area perasaan atau perilaku terkait dengan perusahaan tempat seseorang bekerja:

* + - * 1. Kepercayaan, pada area ini seseorang melakukan penerimaan bahwa organisasi tempat bekerja atau tujuan-tujuan organisasi didalamnya merupakan sebuah nilai yang diyakini kebenarannya.
				2. Keinginan untuk bekerja atau berusaha di dalam organisasi sebagai kontrak hidupnya. Pada konteks ini orang akan memberikan waktu, kesempatan dan kegiatan pribadinya untuk bekerja diorganisasi atau dikorbankan ke organisasi tanpa mengharapkan imbalan personal.
				3. Keinginan untuk bertahan dan menjadi bagian dari organisasi.

Komitmen Organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila komitmen organisasi karyawan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan (Pratama 2013).

Berdasarkan uraian di atas, Komitmen Organisasi merupakan dorongan dalam diri individu untuk menjalankan pekerjaan dari perusahaan sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, Komitmen Organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk mementingkan kepentingan pribadinya dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi.

* 1. **Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

* + - 1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
			2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
			3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerjan, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
			4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.
	1. **Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Meyer dalam Eva Kris (2009) terdapat 5 (lima) indikator untuk mengukur Komitmen Organisasi :

* + - * 1. Keyakinan yang kuat berkarir di perusahaan, yaitu keyakinan dari pegawai tentang masa depan kariernya dalam perusahaan.
				2. Tingkat keterlibatan pada masalah perusahaan, yaitu tingkat keterlibatan pegawai dalam penyelesaian masalah yang terjadi dalam perusahaan.
				3. Tingkat ketertarikan di perusahaan, merupakan tingkat ketertarikan pegawai untuk bekerja di perusahaan tersebut.
				4. Perasaan sebagai bagian dari perusahaan, yaitu perasaan yang dimiliki pegawai dalam menjadi bagian dari perusahaan.
				5. Arti perusahaan bagi diri, merupakan pengartian perusahaan bagi dirinya.
		1. **Budaya Organisasi**

Menurut Wibowo (2010), Budaya Organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai- nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma- norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.

Selain pengertian di atas Robbins dalam Sembiring, (2012:41) selanjutnya, memberikan pengertian bahwa Budaya Organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain.

* 1. **Fungsi Budaya Organisasi**

Fungsi Budaya Organisasi menurut Robbins dalam Sembiring, (2012:64-66):

* + - 1. Menetapkan tapal batas.
			2. Budaya memberikan rasa identitas ke aggota-anggota organisasi.
			3. Budaya mempermudah komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
			4. Budaya meninggkatkan kemantapan sistem sosial (perekat / mempersatukan anggota organisasi).
			5. Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.
	1. **Indikator Budaya Organisasi**

Terdapat karateristik penting yang dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan Budaya Organisasi yang dikembangkan oleh Hofstede dalam Trisnaningsih (2007) :

* + - 1. Berorientasi pada hasil pekerjaan
			2. Berorientasi pada orang
			3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai,
			4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan
			5. Agresif dalam bekerja,
		1. **Gaya Kepemimpinan**
			- 1. **Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Luthans (2011) Gaya Kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Kelompok kerja dalam perusahaan merupakan pengelompokan kerja dalam bentuk unit kerja dan masing-masing unit kerja itu dipimpin oleh seorang manajer. Gaya manajer untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu unit kerja akan berpengaruh pada peningkatan kinerja unit, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku dengan orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2008).

Berdasarkan pengertian-pengertian Gaya Kepemimpinan di atas dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan bawahannya untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu melalui cara yang ditunjukan atau dicontohkan oleh seorang pemimpin.

* + - * 1. **Indikator Gaya Kepemimpinan**

Indikator Gaya Kepemimpinan menurut Kartono ( 2008: 34 ) sebagai berikut :

Kemampuan Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

* + - 1. Kemampuan Memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

* + - 1. Kemampuan Komunikasi

Kemampuan Komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan, atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

* + - 1. Kemampuan Mengendalikan Bawahan

Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

* + - 1. Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya. Tanggung jawab bisa diartikan sebagai kewajiban yang wajib menanggung, memikul jawab, menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya

* + - 1. Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan Mengendalikan Emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah indikator menurut Kartono (2008) yaitu mengenai kemampuan mengambil keputusan, kemampuan memotivasi, kemampuan komunikasi, kemampuan mengendalikan bawahan, tanggung jawab, dan kemampuan mengendalikan emosi.

1. **Penilitian Terdahulu**

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama dan Judul** | **Metode Analisis** | **Hasil Penelitian** | **Perbedaan** |
| 1 | Gita Pramudya Saraswati (2015) “Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan *Job Relevant Information* Sebagai Variabel *Moderating*” (Studi pada Dinas Pemerintah Kota Yogyakarta) | Regresi Linier | Partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. | Gita Pramudya menggunakan *Job Relevant Information* sebagai variabel moderasi. |
| 2 | Giusti, *et.all* (2016) Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dengan Komitmen Organisasi dan Mutasi Sebagai Variabel *Intervening* | Regresi Linier | Partisipasi Anggaran berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial, komitmen organisasi dan motivasi. | Variabel X penulis menggunakan budaya organisasi |
| 3 | Reynaldhie, *et.all* (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi dan Ketidakpasian Lingkungan Dalam Memoderasi Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial. | Regresi Linier | Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial | Olah data menggunakan SmartPLS, dan penulis tiak menggunakan variabel ketidakpasian lingkungan |
| 4 | Ermawati (2017) Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Pemoderasi  | Regresi Liniear | Partisipasi anggaran dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, mmotivasi kerja tidak dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Secara simultan partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. | Perbedaan pada variabel moderasi |

1. **Kerangka Pemikiran**

Partisipasi Anggaran

Kinerja Manajerial

Komitmen Organisasi

Budaya Organisasi

Gaya Kepemimpinan

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

**2.4. Pengembangan Hipotesis**

**2.4.1 Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial**

Ketika seseorang karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan penganggaran seperti yang dijelaskan di atas, maka ia akan termotivasi dalam situasi kelompok karena diberi kesempatan untuk mewujudkan inisiatif dan daya kreatifitas. Kemudian Widanarta (2003) menyebutkan bahwa partipasi anggaran dapat mempengaruhi sikap/usaha pencapaian sasaran dari kinerja manajer karena beberapa hal, di antaranya :

1. Para manajer diberi kesempatan mengembangkan dan menerapkan pengetahuannya/kemampuannnya.
2. Anggaran disusun sesuai dengan kemampuan suatu bagian
3. Dapat ditetapkan tingkat sasaran yang realistis
4. Ditetapkan anggaran/tingkat sasaran yang sesuai dengan aspek yang dapat dikendalikan oleh manajer.
5. Menerima target anggaran yang ditetapkan sebagai dasar penilaian kinerja.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian Saraswati (2015), Giusti, *et.all* (2016), Reynaldhie *et.all* (2016), dan Emawati (2017) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

|  |  |
| --- | --- |
| H1 : | Penyusunan anggaran partisipatif berpengaruh terhadap kinerja manajerial pada OPD di pemerintah daerah Kabupaten Lampung Timur. |

**2.4.2 Komitmen Organisasi Memoderasi Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial**

Komitmen Organisasi yang tinggi akan mengurangi keinginan individu untuk melakukan senjangan anggaran. Sebaliknya bila komitmen organisasi karyawan rendah, maka kepentingan pribadinya lebih diutamakan, dan dia dapat melakukan senjangan anggaran agar anggaran mudah dicapai dan pada akhirnya nanti keberhasilan sasaran anggaran tersebut diharapkan dapat mempertinggi penilaian kinerjanya karena berhasil dalam pencapaian tujuan (Pratama 2013).

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian Giusti, *et.all* (2016) menyatakan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan Reynaldhie *et.all* (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

|  |  |
| --- | --- |
| H2 : | Komitmen organisasi memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada OPD di pemerintah daerah Kabupaten Lampung Timur. |

**2.4.3 Budaya Organisasi Memoderasi Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial**

Wibowo (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai- nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma- norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, termasuk budaya organisasi.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian Reynaldhie *et.all* (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

|  |  |
| --- | --- |
| H3 : | Budaya organisasi memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada OPD di pemerintah daerah Kabupaten Lampung Timur. |

**2.4.4 Gaya Kepemimpinan Memoderasi Hubungan Antara Penyusunan Anggaran Partisipatif Terhadap Kinerja Manajerial**

Luthans (2011) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.

Selanjutnya berdasarkan hasil penelitian Reynaldhie *et.all* (2016) menyatakan bahwa gayakepemimpinan berpengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis, yaitu:

|  |  |
| --- | --- |
| H4 : | Gaya kepemimpinan memoderasi hubungan antara penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial pada OPD di pemerintah daerah Kabupaten Lampung Timur. |