

# Pengaruh partisipasi anggaran, kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan PT. Budi Berlian Motors di Lampung (*The influence of budget participation, financial compensation and non-financial compensation on employee performance of PT. Budi Berlian Motors in Lampung*)

Adelin Gybona Manik<sup>1</sup>, Kiagus Andi<sup>2</sup>, Niken Kusumawardani<sup>3</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung, Bandar Lampung<sup>1,2,3</sup>

[adelingyb@gmail.com](mailto:adelingyb@gmail.com)<sup>1</sup>, [kiagus\\_andi@yahoo.co.id](mailto:kiagus_andi@yahoo.co.id)<sup>2</sup>, [nicken\\_kusumawardani@yahoo.co.id](mailto:nicken_kusumawardani@yahoo.co.id)<sup>3</sup>



## Riwayat Artikel

Diterima pada 11 April 2021

Revisi 1 pada 26 April 2021

Revisi 2 pada 29 April 2021

Disetujui pada 30 April 2021

## Abstract

**Purpose:** This study aimed to provide empirical evidence regarding the effect of budget participation, financial compensation and non-financial compensation on the performance of employees of PT. Budi Berlian Motors in Lampung.

**Research methodology:** The population in this study were all employees of PT. Budi Berlian Motors in Lampung, with a sample of 100 respondents. The methods of data analysis were multiple regression with the F test and T-test as a hypothesis test.

**Results:** This study shows empirical evidence that budget participation does not have a positive and significant effect on employee performance, while financial compensation and non-financial compensation have a positive and significant effect on employee performance.

**Limitations:** The results of the questionnaire are based on the respondents' responses to the questions in the questionnaire presented so that the answers generated may not necessarily correspond to actual conditions that occur in the company.

**Contribution:** This study can provide information about the effect of budgetary participation, financial compensation and non-financial compensation on the performance of employees of PT. Budi Berlian in Lampung.

**How to cite:** Manik, A. G., Andi, K., & Kusumawardani, N. (2021). Pengaruh partisipasi anggaran, kompensasi finansial dan kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan PT. Budi Berlian Motors di Lampung. *Jurnal Studi Pemerintahan dan Akuntabilitas*, 1(1), 55-67.

## 1. Pendahuluan

Pada dasarnya, suatu organisasi atau perusahaan mengharapkan terjadinya perubahan dan peningkatan ke arah yang lebih baik. Salah satu unsur terpenting yang masih perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan adalah kinerja karyawan. Setiap organisasi atau perusahaan tersebut akan berusaha menumbuhkan kembangkan minat dan semangat kerja tiap karyawannya. Karena kinerja karyawan merupakan sebagian besar komponen dasar yang dibutuhkan perusahaan sehingga tercapainya target sasaran perusahaan yaitu untuk memperoleh laba. [Hidayah \(2016\)](#) menjelaskan bahwa karyawan merupakan suatu aset perusahaan yang perlu ditingkatkan. Oleh sebab itu, manajemen perusahaan sebaiknya memotivasi para karyawan agar bekerja keras dan berperan aktif dalam keberlangsungan perusahaan. Hal ini dijalankan agar tiap karyawan dapat lebih memaksimalkan kinerja mereka, baik tanggung jawab ataupun fungsi mereka di perusahaan.

Proses penyusunan anggaran membutuhkan partisipasi dari tiap individu anggota organisasi karena keterlibatan tiap individu memberikan pengaruh dalam pengambilan keputusan anggaran yang akan ditetapkan. Partisipasi anggaran di dalam sebuah perusahaan atau organisasi sangat penting dilakukan oleh para manajer ataupun karyawan bawahan yang ada peran penting untuk menyusun anggaran. Dapat ditarik kesimpulan, partisipasi anggaran adalah proses pembuatan anggaran dari tingkat atas maupun tingkat bawah yang mempunyai pengaruh untuk penentuan besar anggaran. Perusahaan semakin besar maka yang ikut berpartisipasi anggaran semakin banyak dan tanggung jawab semakin besar.

Pemberian kompensasi di perusahaan memiliki peranan penting karena dapat memecahkan beragam keluhan-keluhan karyawan dalam lingkungan kerja. Yang harapannya perusahaan dapat memberikan imbalan atau penghargaan kepada karyawannya sebagai balas jasa atau sebuah hadiah atas hasil kinerja yang sudah dibagikan karyawan kepada perusahaan. Adanya kompensasi diharapkan akan memberikan pengaruh positif bagi perusahaan dalam membangun citra perusahaan dan dapat membangkitkan semangat para karyawannya agar bekerja lebih giat dan membuktikan dirinya sebagai karyawan yang berkualitas. [Suryani \(2019\)](#) menjelaskan pemberian kompensasi merupakan probabilitas yang diberikan kepada karyawan sebagai tambahan pendapatan untuk pemenuhan kebutuhannya. Besarnya kompensasi atau remunerasi harus ditentukan dahulu sehingga karyawan mengetahui besaran yang akan diterima secara pasti.

Penelitian ini mengangkat permasalahan yang terjadi pada suatu instansi di Provinsi Lampung yaitu PT. Budi Berlian Motors. Instansi ini merupakan Distributor resmi yang beroperasi pada industri otomotif dengan menjual produk mobil dengan label Mitsubishi Motors yang didirikan sejak 20 Oktober 2002. Kantor PT. Budi Berlian Motors berpusat di Jalan Hajimena KM 15, Natar, Lampung Selatan. Saat ini PT. Budi Berlian Motors telah berhasil menarik perhatian konsumen sehingga perusahaan tersebut mampu membuka 5 kantor cabang di Lampung, yang terdiri dari:

1. PT. Budi Berlian Motors Cabang Yos Sudarso Bandar Lampung
2. PT. Budi Berlian Motors Cabang Kalianda
3. PT. Budi Berlian Motors Cabang Pringsewu
4. PT. Budi Berlian Motors Cabang Way Jepara
5. PT. Budi Berlian Motors Cabang Tulang Bawang

PT. Budi Berlian Motors berusaha untuk terus mengembangkan kegiatan pemasaran guna meningkatkan penjualan kendaraan Mitsubishi Motors dan selalu mengedepankan pelayanan kepada konsumen. Oleh sebab itu, perusahaan perlu memantau setiap kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan karena ini merupakan faktor penting terhadap sukses atau tidaknya suatu perusahaan. Seiring berjalannya waktu, PT. Budi Berlian Motors mulai menghadapi beberapa masalah yang mengakibatkan terjadinya penurunan kinerja sehingga tujuan perusahaan yaitu untuk memperoleh laba tidak tercapai.

Masalah yang dihadapi yaitu hasil kinerja para karyawan bertentangan dengan keinginan perusahaan. Hal ini terjadi karena tidak semua karyawan dapat ikut berkontribusi dalam proses penyusunan anggaran. Pada dasarnya partisipasi anggaran merupakan tahap dimana setiap individu memiliki peran serta untuk terlibat dalam suatu proses untuk pengambilan keputusan yang nantinya akan memberikan pengaruh dalam proses penyusunan anggaran suatu perusahaan. Partisipasi ditentukan berdasarkan posisi keikutsertaan dan kualitas karyawan untuk mencapai target anggaran perusahaan. Seorang karyawan akan merasa dirinya lebih dihargai dan merasa dirinya merupakan anggota tim suatu organisasi apabila karyawan tersebut diberikan kesempatan ikut berperan aktif dalam penyusunan serta pelaksanaan suatu anggaran perusahaan. Dengan demikian karyawan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga setiap kinerja yang dikeluarkan lebih maksimal. Karyawan akan lebih semangat bekerja dan merasa bangga karena mereka berpikir bahwa penyusunan anggaran yang dibuat merupakan hasil persetujuan yang sudah ditetapkan oleh semua anggota tim yang terlibat.

Masalah selanjutnya yang sering terjadi di PT. Budi Berlian Motors ialah terjadinya penurunan kinerja karyawan pada akhir bulan dibandingkan awal bulan yang mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Hal ini mengakibatkan menurunnya keuntungan perusahaan dan ketidakpuasan pelanggan dikarenakan hasil kinerja karyawan yang kurang baik dan tidak tepat waktu. Kondisi ini terjadi dipengaruhi oleh tinggi rendahnya insentif yang diberikan kepada karyawan. Karyawan berharap kontribusi yang telah karyawan berikan kepada perusahaan hendaknya sesuai dengan insentif yang didapatkan sebagai hak seorang karyawan. Namun inti permasalahan yang terjadi pada PT. Budi Berlian Motors yakni adanya pembatasan dalam pemberian insentif kepada karyawan. Karyawan akan diberikan insentif oleh perusahaan jika karyawan tersebut mencapai target perusahaan sesuai waktu yang ditentukan. Namun jika karyawan dapat mencapai target perusahaan sebelum waktu yang ditentukan hasil insentif yang diterima akan tetap. Jadi setiap karyawan dalam pencapaian target, baik sebelum maupun sesuai waktu yang ditentukan insentif yang diterima akan sama. Jika seorang karyawan telah mencapai target perusahaan sesuai waktu yang ditetapkan biasanya di akhir bulan karyawan tersebut akan bekerja kurang maksimal karena ia merasa tugas dan tanggung jawabnya sudah selesai untuk pencapaian target perusahaan dan untuk pemenuhan kebutuhannya.

Terkait dengan kinerja karyawan, maka dengan mengetahui pengaruh keterlibatan karyawan dalam partisipasi anggaran dan pemberian kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan PT. Budi Berlian Motors ini dapat menumbuhkan prestasi kerja karyawan. Selain itu, menimbulkan adanya perubahan sikap maupun perilaku tiap karyawan ke arah yang lebih baik sehingga tercapainya tujuan perusahaan untuk dapat beroperasi secara berkelanjutan demi terlaksananya tujuan perusahaan serta meningkatkan produktivitas kerja.

## **2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis**

### **2.1. Teori agensi**

Menurut [Martantya dan Daljono \(2013\)](#) teori agensi merupakan suatu hubungan kerja antara dua pelaku ekonomi yaitu prinsipal dan agen yang saling mengutamakan kepentingan masing-masing dan memberikan dampak timbal balik. Sama halnya dengan yang dijelaskan oleh [Bouckova \(2015\)](#), terjadinya teori agensi ini didasarkan pada kepentingan-kepentingan yang harus dipenuhi antara kedua belah pihak. Prinsipal selaku penanam modal, memiliki kepentingan untuk meningkatkan aset dan memperoleh laba. Sedangkan agen selaku pegawai atau tenaga kerja, memiliki kepentingan untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam hal ini, prinsipal akan mengelola dan mendayagunakan sumber daya manusia. Pegawai atau tenaga kerja merupakan pihak yang dikontrak oleh penanam modal untuk bekerja demi kepentingan penanam modal. Sedangkan pegawai atau tenaga kerja bekerja pada penanam modal demi kepentingan kesejahteraan dan pemenuhan kebutuhan hidupnya.

### **2.2. Anggaran**

Anggaran atau *budget* dalam bahasa Inggris dan *bougette* dalam bahasa Perancis memiliki arti sebuah tas kecil. Menurut [Wibowo \(2015\)](#) di bukunya yang berjudul “Manajemen Kinerja” mengatakan bahwa anggaran adalah alat perencanaan keuangan yang dibuat oleh suatu perusahaan untuk dimasa yang akan mendatang. Rencana tersebut disusun dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam sebuah unit moneter yang didalamnya meliputi segala aktivitas dan tindakan suatu perusahaan pada periode tertentu dimasa mendatang.

### **2.3. Fungsi anggaran**

Adapun fungsi anggaran menurut [Deddi Nordiawan \(2012\)](#) dalam bukunya “Anggaran di Suatu Pemerintahan” disebutkan sebagai berikut:

- a. Anggaran sebagai alat komunikasi yang digunakan untuk menghubungkan antara pimpinan perusahaan dengan para karyawan.
- b. Anggaran sebagai alat koordinasi yang digunakan untuk membandingkan keselarasan hasil kegiatan perusahaan yang telah dilaksanakan dengan yang telah direncanakan.
- c. Anggaran sebagai alat pengendalian yang digunakan untuk mengarahkan seluruh kegiatan perusahaan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.
- d. Anggaran sebagai alat pengawasan yang digunakan untuk mencegah terjadinya kesalahan kerja dan untuk mengevaluasi prestasi kerja agar rencana perusahaan yang telah disusun tercapai.

e. Anggaran sebagai pedoman yang mendorong serta untuk memotivasi para karyawan agar dapat bekerja lebih efektif dan efisien sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan dalam perusahaan.

#### **2.4. Partisipasi anggaran**

Partisipasi dalam Bahasa Inggris *Participation* yang memiliki arti keterlibatan atau keikutsertaan, ikut mengambil bagian. Dikutip dari buku [Hansen dan Mowen \(2013\)](#) dengan judul “Akuntansi Manajerial” mengemukakan bahwa partisipasi anggaran merupakan strategi penganggaran yang memungkinkan adanya sebuah kontribusi atau peran serta setiap individu baik tingkat atas, tingkat menengah maupun tingkat bawah untuk ikut serta dalam pengambilan keputusan penyusunan anggaran. Dalam hal ini setiap individu dapat menyampaikan keputusannya untuk memotivasi dan menumbuhkan rasa tanggung jawab agar kinerja setiap individu dapat ditingkatkan ke level yang lebih tinggi.

#### **2.5. Manfaat partisipasi anggaran**

Mengutip dari buku [Hansen dan Mowen \(2013\)](#), dikatakan manfaat partisipasi anggaran yaitu partisipasi anggaran merupakan ajang dimana para manajemen dari tingkat atas maupun tingkat bawah untuk menyalurkan kreativitas, menyampaikan ide-ide atau gagasan baru dan meningkatkan solidaritas dalam suatu organisasi sehingga setiap individu dapat merasakan hasil pengambilan keputusan yang terbukti kebenarannya karena keputusan yang diambil merupakan hasil pertimbangan bersama.

#### **2.6. Keunggulan partisipasi anggaran**

Menurut [Garrison, Noreen dan Brewer \(2013\)](#) dalam bukunya yang berjudul “Akuntansi Manajerial” menjelaskan bahwa ada empat macam keunggulan partisipasi anggaran, sebagai berikut:

- a. Mendapat pengakuan sebagai satuan anggota organisasi dan dihargai kedudukannya oleh manajemen tingkat atas.
- b. Penetapan suatu anggaran akan lebih terperinci dan lebih akurat jika proses penyusunan anggaran dilakukan secara terbuka untuk setiap karyawan yang terlibat penting dalam perusahaan dan penetapan anggaran merupakan keputusan bersama.
- c. Membangun motivasi dan menumbuhkan semangat kerja karyawan terhadap tugas dan tanggung jawab mereka sehingga terciptanya komitmen karyawan untuk memperbaiki dan mempertahankan kualitas mereka di perusahaan. Seorang karyawan akan bekerja dan berkontribusi lebih karena dirinya terlibat dalam proses penyusunan anggaran yang merupakan hasil keputusan bersama.
- d. Seorang manajer dapat mengemukakan pendapatnya mengenai ketidakwajaran anggaran yang akan ditetapkan oleh atasan jika faktanya anggaran tersebut tidak sesuai penggunaannya atau melampaui batas.

#### **2.7. Kelemahan partisipasi anggaran**

Menurut [Hansen dan Mowen \(2013\)](#) dalam bukunya yang berjudul “Akuntansi Manajerial” menjelaskan bahwa ada tiga macam kelemahan partisipasi anggaran, sebagai berikut:

- a. Menentukan jumlah anggaran. Para manajer akan merasa frustrasi apabila standar yang ditetapkan terlalu tinggi sedangkan apabila standar terlalu rendah berakibat pada penurunan kinerja para manajer.
- b. Membuat kelonggaran dalam anggaran. Hal ini dapat terjadi ketika seorang manajer mengajukan anggaran yang lebih besar dibandingkan pendapatan.
- c. Partisipasi semu (*Pseudoparticipation*) dapat disebut juga partisipasi palsu. Dimana manajer berperilaku disfungsi dengan tidak menggunakan partisipasi anggaran dalam praktiknya.

#### **2.8. Kompensasi**

Pada umumnya untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia memilih bekerja. Oleh karena itu seorang karyawan akan menghargai pekerjaan dan menjunjung tinggi loyalitas terhadap perusahaan. Dengan sikap menghargai dan loyalitas tersebut perusahaan akan memberikan penghargaan berupa kompensasi kepada karyawan tersebut. Menurut [Mathis dan Jackson \(2015\)](#) mengemukakan bahwa sistem pengendalian manajemen untuk pemberian kompensasi dapat membangkitkan kualitas kerja,

termotivasi untuk lebih memaksimalkan kinerja dan menumbuhkan semangat kerja seorang karyawan.

Menurut [Simamora \(2004\)](#) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdapat dua jenis kompensasi yang diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan, sebagai berikut:

a. Kompensasi Finansial

Imbalan atau remunerasi yang dialokasikan perusahaan kepada karyawan sebagai akibat dari hasil prestasi kerja karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Kompensasi Langsung

Segala macam imbalan atau hadiah yang diterima karyawan dapat dilihat dan dirasakan langsung wujudnya. Komponen yang termasuk dalam kompensasi langsung adalah upah atau gaji sebagai bayaran atas hasil kerja seorang karyawan yang diberikan secara langsung dalam bentuk uang. Pemberian upah atau gaji kepada karyawan dilihat dari hasil kerja, masa kerja, sikap, perilaku dan kebutuhan hidupnya. Insentif merupakan tambahan penghasilan yang diberikan secara langsung dalam bentuk uang maupun barang untuk memikat para karyawan agar termotivasi dalam menjalankan tugas serta kewajibannya di perusahaan.

2. Kompensasi Tidak Langsung

Sebuah imbalan dapat diberikan kepada para karyawan dalam bentuk uang namun tidak dapat dirasakan dan diterima langsung. Imbalan ini diberikan kepada karyawan melalui pihak ketiga, apabila mengikuti program-program kegiatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, seperti program kesehatan. Sehingga karyawan dapat merasakan manfaat dari program-program tersebut karena perusahaan sudah memfasilitasi untuk pembayaran premi atas program-program yang sudah dilaksanakan.

b. Kompensasi Non Finansial

Balas jasa perusahaan kepada karyawan atas hasil kinerja yang sudah dikeluarkan, namun balas jasa yang diberikan ini tidak berkaitan dengan uang atau finansial, tetapi imbalan yang diberikan dalam bentuk penghargaan yang bernilai positif. Bentuk-bentuk kompensasi non finansial yaitu kepuasan akan hasil kinerja:

1. Minat dan semangat para karyawan akan terbentuk ketika perusahaan memberi tugas yang menarik dan bervariasi.

2. Pekerjaan yang monoton dan kurang menantang dapat memicu ketidakpuasan kerja pada karyawan bahkan dapat mengakibatkan karyawan tersebut mengundurkan diri.

3. Bentuk kepercayaan perusahaan terhadap karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat menimbulkan kepuasan kerja.

4. Mendapat pengakuan sebagai anggota perusahaan dan mengakui keberadaan serta kedudukan seorang karyawan di tengah perusahaan dapat menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut.

5. Rasa pencapaian adalah ketika para karyawan berhasil menjalankan tugas yang diserahkan kepadanya.

Bentuk kompensasi non finansial lainnya adalah lingkungan kerja. Suatu tempat atau situasi dan kondisi yang akan dirasakan seorang karyawan penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan, adalah sebagai berikut:

1. Mempraktikkan kebijakan yang positif. Kebijakan yang dimaksud adalah suatu prosedur yang dibuat secara adil baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan sehingga tidak hanya satu pihak yang diuntungkan.

2. Supervisi yang berkompeten. Hal ini ditujukan untuk pengawas agar tegas dalam memberikan pengarahan terhadap segala kegiatan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga setiap pelaksanaan kegiatan karyawan yang rumit dan kompleks dapat selesai dengan baik.

3. Rekan kerja yang suportif dan menyenangkan akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan proses penyelesaian pekerjaan yang jauh dari ketegangan dan kecemasan akan mengurangi tekanan pada karyawan dan mendapatkan hasil yang maksimal.

4. Lingkungan kerja yang nyaman adalah faktor terakhir yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kesehatan dan kebersihan dalam lingkungan kerja harus tetap terjaga agar proses penyelesaian pekerjaan dapat maksimal dan memperoleh hasil yang baik.

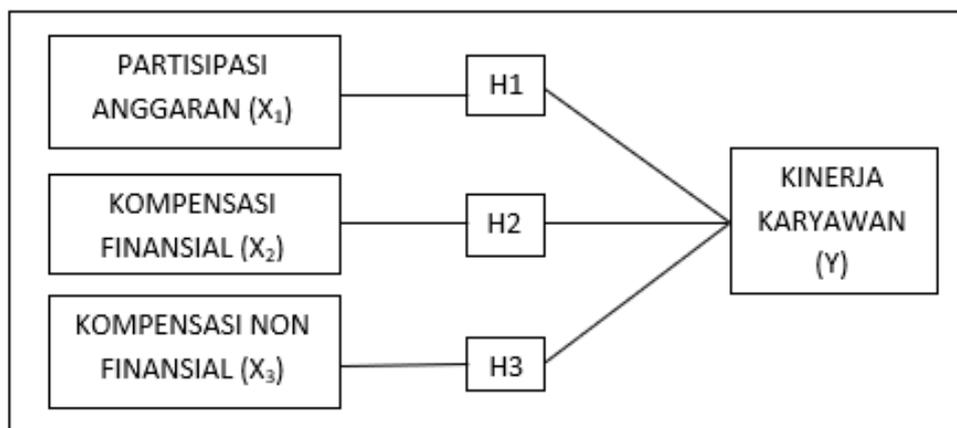
Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk memperoleh karyawan yang handai dan berkualitas dipengaruhi oleh pemberian kompensasi dari perusahaan. Tingkat kepuasan karyawan terhadap kompensasi yang diberikan juga ikut mempengaruhi kinerja karyawan.

### 2.9. Kinerja karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris *Job Performance* yang memiliki arti hasil pencapaian seseorang atas prestasi kerja yang diberikan. Menurut [Mathis dan Jackson \(2015\)](#) mengemukakan bahwa kinerja adalah bentuk dari keseluruhan aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan. Semua tenaga pekerja memiliki peran penting dalam meningkatkan dan menyukseskan suatu perusahaan. Seorang karyawan akan berkontribusi penuh terhadap pekerjaannya karena termotivasi demi mendapatkan uang dan jabatan yang lebih tinggi. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi dari kompensasi atau insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam bentuk bonus yang diharapkan dapat membangkitkan prestasi kerja maupun kualitas kerja seorang karyawan. Mempunyai pimpinan yang baik juga mempengaruhi kinerja karyawan, apabila dalam suatu perusahaan seorang karyawan memiliki pimpinan yang mengayomi dan melindungi karyawannya akan berdampak pada lingkungan kerja yang nyaman tanpa tekanan.

Menurut [Susilo \(2017\)](#) manajemen sumber daya manusia dijelaskan bahwa kinerja karyawan adalah sebuah hasil kerja seorang karyawan yang diberikan secara langsung kepada perusahaan selama periode waktu yang sudah ditentukan dan memperoleh hasil kerja yang maksimal. Dalam hal ini, hasil kinerja karyawan tidak sepenuhnya berdasarkan standar kriteria dan target perusahaan yang telah disepakati. Serupa dengan penjelasan menurut [Gibson \(2015\)](#) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian kerja dari seorang karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam menjadi penilaian kinerja karyawan adalah perilaku kerja seorang karyawan baik kinerja individu maupun kinerja tim dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

### 2.10. Kerangka konseptual



Gambar 1. Kerangka konseptual

### 2.11. Pengembangan hipotesis

Jika seorang karyawan berpartisipasi aktif dan turut terlibat dalam penyusunan anggaran menjadi kesempatan bagi seorang karyawan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam lingkungan kerja. Proses penyusunan anggaran merupakan hasil keputusan bersama yang sudah disepakati setiap individu yang terlibat. Sehingga para karyawan menjadi lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya karena pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan tugas dan kedudukannya di perusahaan. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian [Sinuraya \(2009\)](#), dalam penelitiannya

menyimpulkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Tetapi partisipasi penyusunan anggaran dan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian [Hazmi \(2014\)](#) yang menyimpulkan bahwa partisipasi anggaran dan komitmen organisasi secara signifikan tidak memberikan pengaruh positif terhadap kinerja aparatur dan interaksi partisipasi anggaran dan JRI secara signifikan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berlandaskan pernyataan tersebut peneliti mengambil hipotesis, sebagai berikut:

**H1: Partisipasi anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Budi Berlian Motors di Lampung.**

Dampak positif pada perusahaan akan muncul ketika adanya kompensasi yang baik terhadap karyawan di dalam perusahaan. Kompensasi finansial terhadap karyawan adalah salah satu yang memiliki dampak besar dimana kompensasi ini merupakan imbalan berupa uang seperti gaji, premi dan insentif. Ketika karyawan diberikan kompensasi finansial yang sepadan dengan apa yang karyawan lakukan terhadap perusahaan, dapat membuat karyawan menjalankan pekerjaannya dengan baik untuk kemajuan perusahaan. Apabila seorang karyawan bekerja malas-malasan, tidak tepat waktu dan kurang maksimal dan perusahaan tidak menepati kesepakatan dalam hal pemberian kompensasi tersebut sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan maka akan menurunkan kinerja perusahaan. Menurut [Suseno \(2014\)](#) dapat disimpulkan bahwa setiap kompensasi baik itu secara *finansial* maupun *nonfinansial* secara signifikan dapat berpengaruh positif, secara simultan maupun secara parsial. Serupa dengan penelitian [Hamdan \(2014\)](#) menyimpulkan bahwa dalam penelitiannya kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik penelitian secara simultan maupun secara parsial. Berlandaskan pernyataan tersebut peneliti mengambil hipotesis, sebagai berikut:

**H2: Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Budi Berlian Motors di Lampung.**

Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada seorang pekerja namun imbalan tersebut tidak berkaitan dengan uang atau finansial. Kompensasi atau imbalan ini tidak memiliki wujud namun seorang karyawan dapat merasakan langsung manfaatnya. Kompensasi non finansial ini diberikan atas dasar kepuasan kerja yang dirasakan seorang karyawan dan lingkungan kerja yang didapatkan dalam pekerjaannya. Kompensasi baik itu finansial maupun non finansial merupakan dua hal yang saling berdampingan dan memberikan dampak besar bagi karyawan. Perusahaan akan berusaha memberikan fasilitas guna keamanan dan kenyamanan karyawan. Maka dengan diberikannya kompensasi ini, pekerja atau karyawan diharapkan lebih meningkatkan dan memaksimalkan pekerjaannya. Serupa dengan penelitian [Tingkir \(2015\)](#) yang menyimpulkan bahwasanya hasil penelitian menunjukkan kompensasi finansial secara signifikan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan dan kompensasi non finansial secara signifikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berlandaskan pernyataan tersebut peneliti mengambil hipotesis, sebagai berikut:

**H3: Kompensasi non finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Budi Berlian Motors di Lampung.**

### **3. Metode penelitian**

#### **3.1. Jenis penelitian**

Metode yang digunakan adalah kuantitatif asosiatif data yang dianalisis berbentuk perhitungan dengan teknik statistik. Menurut [Sugiyono \(2015\)](#) mengungkapkan bahwa metode ini digunakan agar dapat memberikan informasi adanya korelasi dari dua variabel atau lebih pada setiap variabel yang akan diteliti.

#### **3.2. Populasi dan sampel**

Menurut [Sugiyono \(2015\)](#) dalam bukunya menjelaskan bahwasanya populasi adalah merupakan seluruh objek yang akan diteliti. Populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan di kantor pusat maupun di kantor cabang PT. Budi Berlian Motors di Lampung. Sedangkan sampel merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari populasi, dalam hal ini sampel mewakili

karakteristik dari keseluruhan wilayah penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik *Simple Random Sampling* yaitu memberikan kesempatan yang sama kepada setiap karyawan PT. Budi Berlian Motors di Lampung untuk masuk dalam kategori sebagai sampel penelitian.

### 3.3. Metode pengumpulan data

Teknik pengumpulan informasi dilakukan dengan peninjauan langsung atau survei pada perusahaan yang akan diteliti. Teknik pengumpulan informasi dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang disebar ke responden. Kuesioner yang disebar kepada responden merupakan metode untuk pengumpulan data yang menyajikan seluruh pertanyaan maupun pernyataan mengenai penelitian yang sedang diteliti. Isi kuesioner pada penelitian ini diangkat dari observasi atau riset terdahulu dikarenakan menetapkan variabel yang sama dengan observasi atau risetnya.

### 3.4. Teknik analisis data

#### 1. Statistik deskriptif

Mengutip dari [Ghozali \(2013\)](#) dijelaskan bahwa statistik deskriptif bertujuan untuk mengumpulkan dan menyajikan ringkasan sederhana dari sampel data yang telah dikumpulkan untuk membuat kesimpulan atas populasi. Ringkasan tersebut dalam bentuk angka yang meliputi nilai minimum, nilai *maximum*, *mean*, *standar deviation* yang gunanya untuk mempermudah menampilkan data dengan lebih jelas dan mudah dipahami.

#### 2. Uji validitas

Teknik analisis data ini digunakan agar mendapatkan data yang diinginkan peneliti dari responden yang dilakukan dengan metode kuesioner dan diukur menggunakan alat SPSS (Statistical Product and Service Solution). Pengujian ini berfungsi untuk mengetahui keabsahan atau kebenaran kuesioner yang disebar kepada responden. Uji ini menghubungkan antara total nilai pertanyaan dengan total nilai jawaban responden sesuai dengan dasar kebenaran uji validitas. Adapun tolok ukur dalam uji ini yakni apabila nilai *r* hitung lebih besar dari nilai *r* tabel, maka item pertanyaan yang tertera dinyatakan valid. Namun apabila hasil menunjukkan nilai *r* hitung lebih kecil dari *r* tabel, maka item pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid.

#### 3. Uji reliabilitas

Menurut [Ghozali \(2014\)](#) dalam bukunya dijelaskan bahwa tiap item pertanyaan pada kuesioner penelitian dianalisis atas dasar pengambilan keputusan. Uji reliabilitas dengan tolok ukur uji ini yaitu apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,60 maka kuesioner dinyatakan reliabel. Akan tetapi jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih kecil dari 0,60 maka kuesioner dinyatakan tidak reliabel. Uji ini berguna untuk mengetahui konsisten atau tidaknya suatu kuesioner yang akan diteliti.

### 3.5. Uji asumsi klasik

#### 1. Uji Normalitas

Penelitian ini menggunakan *One Sample Kolmogorov Smirnov Test* yaitu teknik analisis data untuk membandingkan hasil uji nilai signifikansi dengan taraf signifikansi yang telah ditetapkan sebesar 0,05. Data tersebut dikatakan bebas normalitas jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tidak dapat dikatakan bebas uji normalitas.

#### 2. Uji Multikolinearitas

Untuk mengetahui ada tidaknya korelasi antar variabel independen agar mendapat hasil regresi yang baik maka harus dilakukan uji multikolinearitas. Penelitian dapat dikatakan bebas dari uji ini ketika hasil pengolahan data diperoleh nilai tolerance sama dengan 0,10 dan didapati nilai VIF sama dengan 10.

#### 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut [Ghozali \(2014\)](#) dalam bukunya mengungkapkan bahwa ketika pola yang ditunjukkan pada grafik *scatterplots* tidak membentuk pola yang jelas serta tidak titik-titiknya tidak menyebar di daerah positif atau negatif maka dapat dinyatakan tidak ada gejala heteroskedastisitas. Sedangkan apabila

titik-titik yang menyebar membentuk pola yang jelas dapat dikatakan terdapat gejala heteroskedastisitas.

### 3.6. Pengujian hipotesis

#### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Secara sederhana pengujian hipotesis ini untuk mengetahui pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen, maka teknik analisis yang digunakan adalah analisisnya menggunakan regresi linier berganda. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan positif atau negatif antara variabel independen terhadap variabel dependen.

#### 2. Uji F

Uji F adalah uji bersama-sama, artinya untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap *dependen*. Teknik analisis yang dilakukan dengan melihat taraf signifikansinya, taraf signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05. Dengan ketentuan nilai probabilitasnya harus lebih kecil dari 0,05, maka dinyatakan variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan. Akan tetapi jika nilai probabilitas lebih besar dari 0,05, maka dinyatakan variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

#### 3. Uji T

Uji T dilakukan dengan menggunakan teknik analisis dengan melihat tingkat signifikansi. Pada tabel *coefficients*, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05. Apabila nilai signifikan yang digunakan adalah 0,05 apabila nilainya lebih kecil dari 0,05 dapat dinyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel independen dan dependen.

## 4. Hasil dan pembahasan

### 4.1. Statistik deskriptif

Tabel 1. Hasil uji statistik deskriptif

|                    | N   | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
|--------------------|-----|---------|---------|---------|----------------|
| SUMPA              | 100 | 24,00   | 30,00   | 26,6400 | 1,86146        |
| SUMKF              | 100 | 10,00   | 25,00   | 19,6000 | 3,55619        |
| SUMKNF             | 100 | 11,00   | 25,00   | 19,3400 | 3,45599        |
| SUMKK              | 100 | 18,00   | 44,00   | 33,5800 | 5,69632        |
| Valid N (listwise) | 100 |         |         |         |                |

### 4.2. Uji validitas

Tabel 2. Hasil uji validitas

| Variabel             | Item Pertanyaan | R Hit | R Tabel | Keterangan     |
|----------------------|-----------------|-------|---------|----------------|
| Partisipasi Anggaran | 1               | 0,688 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 2               | 0,619 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 3               | 0,698 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 4               | 0,467 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 5               | 0,749 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 6               | 0,607 | 0,195   | Terbukti Valid |
| Kompensasi Finansial | 1               | 0,763 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 2               | 0,886 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 3               | 0,893 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 4               | 0,908 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 5               | 0,754 | 0,195   | Terbukti Valid |
| Kompensasi Non       | 1               | 0,613 | 0,195   | Terbukti Valid |
|                      | 2               | 0,863 | 0,195   | Terbukti Valid |

|                  |   |       |       |                |
|------------------|---|-------|-------|----------------|
| Finansial        | 3 | 0,866 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 4 | 0,879 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 5 | 0,837 | 0,195 | Terbukti Valid |
| Kinerja Karyawan | 1 | 0,701 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 2 | 0,875 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 3 | 0,773 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 4 | 0,758 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 5 | 0,832 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 6 | 0,784 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 7 | 0,784 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 8 | 0,841 | 0,195 | Terbukti Valid |
|                  | 9 | 0,844 | 0,195 | Terbukti Valid |

Dari hasil uji validitas yang telah dianalisis, semua item pertanyaan dari variabel yang disajikan pada penelitian ini dinyatakan terbukti valid. Tabel menunjukkan nilai  $r$  hitung yang dihasilkan lebih besar di atas nilai  $r$  tabel untuk menganalisis ada atau tidaknya hubungan antar variabel. Maka peneliti menyatakan seluruh item pertanyaan dari seluruh variabel dikatakan valid.

#### 4.3. Uji reliabilitas

Tabel 3. Hasil uji reliabilitas

| Variabel                 | Cronbach's Alpha | Batas Reliabilitas | Keterangan        |
|--------------------------|------------------|--------------------|-------------------|
| Partisipasi Anggaran     | 0,707            | 0,60               | Terbukti Reliabel |
| Kompensasi Finansial     | 0,898            | 0,60               | Terbukti Reliabel |
| Kompensasi Non Finansial | 0,874            | 0,60               | Terbukti Reliabel |
| Kinerja Karyawan         | 0,926            | 0,60               | Terbukti Reliabel |

Dari hasil pengolahan data uji reliabilitas yang telah dianalisis, semua variabel yang disajikan pada penelitian ini dinyatakan terbukti reliabel. Tabel menunjukkan hasil tingkat *Cronbach's Alpha* di atas batas tingkat reliabilitas yaitu 0,60 sesuai dengan dasar kebenaran uji reliabilitas. Maka peneliti menyatakan seluruh item pertanyaan dari seluruh variabel dikatakan reliabel.

#### 4.4. Uji normalitas

Tabel 4. Hasil uji normalitas

|                          |                | Unstandardized Residual |
|--------------------------|----------------|-------------------------|
| N                        |                | 100                     |
| Normal Parameters(a, b)  | Mean           | ,0000000                |
|                          | Std. Deviation | 4,23879221              |
| Most Extreme Differences | Absolute       | ,117                    |
|                          | Positive       | ,075                    |
|                          | Negative       | -,117                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z     |                | 1,168                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)   |                | ,131                    |

Pada penelitian ini uji normalitas menggunakan teknik *One Sample Kolmogorov-Smirnov* (K-S) agar dapat mengetahui normal atau tidaknya data yang dihasilkan. Dari hasil pengolahan data uji normalitas yang telah dianalisis, peneliti menemukan bahwa nilai signifikansi dua sisi 0,131 di atas 0,05 yaitu nilai signifikansi yang sudah ditetapkan sebagai dasar kebenaran uji normalitas. Maka peneliti menyimpulkan data yang disajikan pada penelitian ini dapat dinyatakan berdistribusi normal.

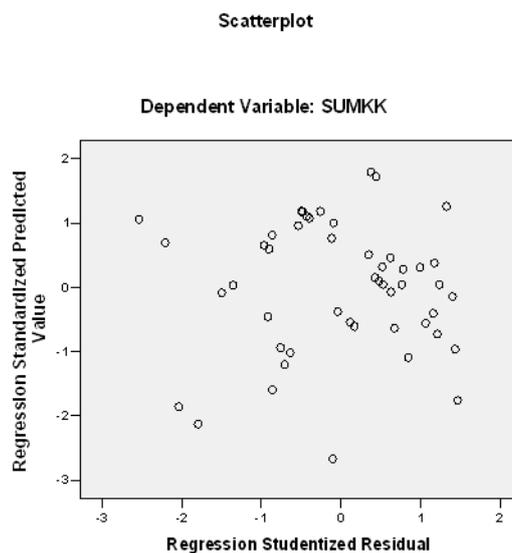
#### 4.5 Uji multikolinearitas

Tabel 5. Hasil uji multikolinearitas

| Collinearity Statistics  |           |       |
|--------------------------|-----------|-------|
| Variabel                 | Tolerance | VIF   |
| Partisipasi Anggaran     | 0,966     | 1.036 |
| Kompensasi Finansial     | 0,767     | 1.304 |
| Kompensasi Non Finansial | 0,745     | 1.342 |

Berdasarkan pengolahan data diatas, nilai *tolerance* untuk variabel partisipasi anggaran (X1) 0,966 yang mana  $> 0,10$  dan nilai VIF 1,036 yang mana  $< 10$ . Nilai *tolerance* untuk variabel kompensasi finansial (X2) 0,767 yang mana  $> 0,10$  dan nilai VIF 1,304 yang mana  $< 10$ . Nilai *tolerance* untuk variabel kompensasi non finansial (X3) 0,745 yang mana  $> 0,10$  dan nilai VIF 1,342 yang mana  $< 10$ . Dengan demikian, peneliti beranggapan bahwa dalam pengujian ini berdasarkan model persamaan regresi tidak terjadi multikolinearitas atau terbebas dari multikolinearitas.

#### 4.6. Uji heterokedastisitas



Gambar 2. Hasil uji heterokedastisitas

Pengujian ini dilakukan dengan cara menggunakan grafik *scatterplot*. Pada tabel diatas menunjukkan bahwa tidak adanya pola yang terbentuk dengan jelas dan dengan mengamati hasil yang ditunjukkan data diatas diketahui bahwa penelitian ini dinyatakan terbebas dari heteroskedastisitas.

#### 4.7. Uji F

Tabel 6. Hasil uji F

| Model |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.    |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|---------|
| 1     | Regression | 1433,591       | 3  | 477,864     | 25,790 | ,000(a) |
|       | Residual   | 1778,769       | 96 | 18,529      |        |         |
|       | Total      | 3212,360       | 99 |             |        |         |

Hasil pada tabel diatas, dapat dilihat untuk nilai signifikan 0,000 lebih kecil dari 0.05, maka peneliti menyatakan bahwa hipotesis disetujui karena hasil yang ditunjukkan sesuai dengan dasar kebenaran Uji F.

#### 4.8. Uji T

Tabel 7. Hasil uji T

| Model        | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|              | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant) | 3,458                       | 7,308      |                           | ,473  | ,637 |                         |       |
| SUMPA        | ,204                        | ,236       | ,067                      | ,863  | ,391 | ,966                    | 1,036 |
| SUMKF        | ,496                        | ,139       | ,310                      | 3,572 | ,001 | ,767                    | 1,304 |
| SUMKNF       | ,774                        | ,145       | ,469                      | 5,335 | ,000 | ,745                    | 1,342 |

Persamaan regresi yang dihasilkan yaitu:

$$Y = 3,458 + 0,204X_1 + 0,496X_2 + 0,774X_3$$

Berikut penjelasannya:

- Berdasarkan hasil pengolahan data Uji T didapat nilai konstanta yaitu nilai variabel kinerja karyawan sebesar 3,458 yang dinyatakan jika nilai variabel independen adalah 0.
- Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, diketahui bahwa variable pada partisipasi anggaran mempunyai tingkat koefisien sebanyak 0,204 dengan nilai signifikannya lebih besar dari 0,05 dengan hasil sebesar 0,391. Maka penelitian pada hipotesis pertama dinyatakan ditolak karena dari hasil yang didapat variabel partisipasi anggaran tidak memberikan pengaruh yang signifikan ataupun positif.
- Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, diketahui bahwa variable pada kompensasi finansial mempunyai tingkat koefisien sebanyak 0,496 dengan nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05 dengan hasil sebesar 0,001. Maka penelitian pada hipotesis kedua dinyatakan diterima karena dari hasil yang dikelola diketahui variabel kompensasi finansial memberikan pengaruh yang signifikan ataupun positif.
- Berdasarkan hasil pengolahan data diatas, diketahui bahwa variabel pada kompensasi non finansial mempunyai tingkat koefisien sebanyak 0,774 dan nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05 dengan hasil sebesar 0,000. Maka penelitian pada hipotesis ketiga dinyatakan diterima karena dari hasil yang dikelola diketahui variabel kompensasi non finansial memberikan pengaruh yang signifikan ataupun positif.

#### 5. Kesimpulan

Berlandaskan hasil pengolahan data dan pembahasan yang sudah dijelaskan peneliti. Maka peneliti menyimpulkan sebagai berikut :

- Variabel partisipasi anggaran tidak memiliki dampak secara positif maupun signifikan pada variabel kinerja karyawan PT. Budi Berlian Motor di Lampung. Hal ini mengungkapkan bahwa hipotesis pertama ditolak.
- Variabel kompensasi finansial memiliki dampak secara positif maupun signifikan pada variabel kinerja karyawan pada PT. Budi Belian Motor di Lampung. Berdasarkan hasil tersebut mengungkapkan hipotesis kedua dinyatakan diterima.
- Variabel kompensasi non finansial memiliki dampak secara positif maupun signifikan pada variabel kinerja karyawan pada PT. Budi Berlian Motor di Lampung. Berdasarkan hasil tersebut mengungkapkan hipotesis ketiga dinyatakan diterima.

#### Limitasi dan studi lanjutan

Limitasi atau keterbatasan pada penelitian ini adalah hasil kuesioner yang berdasar pada tanggapan responden mengenai pertanyaan pada kuesioner yang disajikan sehingga jawaban yang dihasilkan belum tentu sesuai dengan kondisi yang sebenarnya terjadi pada perusahaan. Variabel yang digunakan masih terbatas sehingga pada peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan variabel lain agar hasil dari penelitian yang didapatkan lebih akurat dan lebih baik lagi.

## Ucapan terima kasih

Puji dan syukur kami ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya yang mana telah memberikan kami segala kemudahan serta kelancaran dalam proses penyelesaian penelitian ini. Secara tulus kami juga mengucapkan terima kasih kepada Prof. Yuliansyah selaku penguji. Dan terima kasih kepada para dosen-dosen pembimbing yang sudah banyak membantu dan telah berkontribusi banyak sejak awal pengerjaan Penelitian ini. Juga kepada semua rekan kami yang telah terlibat dalam penulisan artikel kami. Meskipun hasil penulisan penelitian kami ini masih jauh dari kata sempurna, semoga hasil yang di dapatkan sebaik kerja keras yang telah kami berikan untuk pembuatan artikel ini. Sekian dan Terima kasih.

## Referensi

- Boučková, M. (2015). 'Management Accounting and Agency Theory', *Procedia Economics and Finance*, 25(15), pp. 5–13. doi: 10.1016/s2212-5671(15)00707-8.
- Garrison, Noreen and Brewer. 2013. *Akuntansi Manajerial*. 14th edn. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gibson. (2015). *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hamdan, E. (2014). 'Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Samudera Buana Persada', *Agora*, 2(1), pp. 608–612.
- Hansen and Mowen. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hazmi, Y. (2014). 'Pengaruh Partisipasi Penyusunan APBD Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah Melalui Komitmen Organisasi dan JRI Sebagai Variabel Moderating Pada Pemkot Lhokseumawe', *Jurnal Akuntansi*, 2(2), pp. 127–138.
- Hidayah, N. (2016). 'Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Bagian Keuangan dan Akuntansi UNY)', *Jurnal Profita*, 4(1), pp. 1–12.
- Martantya and Daljono. (2013). 'Melalui Faktor Risiko Tekanan Dan Peluang', *Diponegoro Journal of Accounting*, 2(2), pp. 1–12.
- Mathis and Jackson. (2015). *Sistem Pengendalian Manajemen Buku Dua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nordiawan, D. (2012). *Anggaran di suatu Pemerintah*. Edisi Ke-1. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sinuraya, C. (2009). 'Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan', *Jurnal Ekonomi, Fakultas Akuntansi, Universitas Kristen*, 1(1952), pp. 1–20.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryani, S. N. (2019). 'Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan bagian Akuntansi pada Perbankan di Tembilahan', *Jurnal Akuntansi dan keuangan*, 8(2), pp. 73–84.
- Suseno, E. (2014). 'Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Jember)', *Jurnal Administrasi Bisnis SI Universitas Brawijaya*, 8(2), p. 80046.
- Susilo. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 5th edn. Yogyakarta: PT. BPFE.
- Tingkir, M. S. D. (2015). 'Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Prima Master Kantor Pusat Surabaya', *Agora*, Vol 3 No 2.
- Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja*. Edisi 5. Jakarta: Rajawali Pers.