

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, INSENTIF, DAN MOTIVASI
PADA KINERJA PEGAWAI BIDANG AKUNTANSI
(STUDI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BULELENG)**



**BALI DWIPA
UNIVERSITY**

IDA BAGUS GDE ADI MANUBAWA

NIM. 5720006

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS HUMANIORA DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BALI DWIPA
DENPASAR**

2025

SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, INSENTIF, DAN MOTIVASI
PADA KINERJA PEGAWAI BIDANG AKUNTANSI
(STUDI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BULELENG)**



**BALI DWIPA
UNIVERSITY**

IDA BAGUS GDE ADI MANUBAWA

NIM. 5720006

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS HUMANIORA DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BALI DWIPA**

DENPASAR

2025

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, INSENTIF, DAN MOTIVASI PADA
KINERJA PEGAWAI BIDANG AKUNTANSI
(STUDI PADA PEMERINTAH KABUPATEN BULELENG)**

Skripsi untuk Memperoleh Gelar Sarjana
pada Progam Studi Akuntansi, Fakultas Humaniora dan Ilmu Sosial
Universitas Bali Dwipa

**IDA BAGUS GDE ADI MANUBAWA
NIM. 5720006**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS HUMANIORA DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BALI DWIPA
DENPASAR
2025**

Lembar Pengesahan

**SKRIPSI INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL 31 JANUARI 2025**

Pembimbing I



**I Gusti Ayu Novitasari, S.E., M.Si
NIDN. 0810119101**

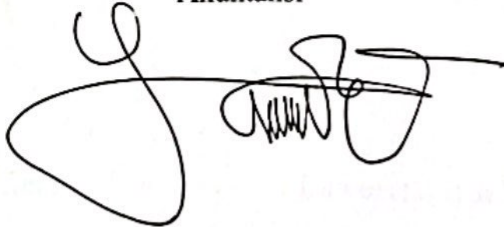
Pembimbing II



**Ni Made Galih Masari, S.E., M.Si, Ak
NIDN. 0822068301**

Mengetahui

**Koordinator Program Studi
Akuntansi**



**Ni Nyoman Triwahyuni,
S.E., Ak., M.M.
NIDN. 0817067601**

**Dekan
Fakultas Humaniora
dan Ilmu Sosial**



**Made Gandhi Sanjiwani,
S.Par., M.Sc.
NIDN. 0825039401**

PENETAPAN PANITIA PENGUJI SKRIPSI

Skripsi Ini Telah Diuji pada
Tanggal 31 Januari 2025

Berdasarkan SK Rektor Universitas Bali Dwipa Nomor: 009/UBD/FHIS-06/XII/2024
Tanggal 27 Desember 2024

Ketua : I Gusti Ayu Novitasari, S.E., M.Si

Anggota :

1. Ni Made Galih Masari, SE, SH, M.Si, Ak
2. Dr. I Ketut Merta, S.E.,M.M.,CPHCM

Om Swastyastu

Asung Kerta Wara Nugraha, Ida Sang Hyang Widhi Wasa, Tuhan Yang Maha Esa, atas karunia-Nya skripsi ini dapat diselesaikan dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan guna memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Humaniora dan Ilmu Sosial, Universitas Bali Dwipa.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu I Gusti Ayu Novitasari, S.E., M.Si selaku Pembimbing I yang dengan penuh perhatian telah memberikan dorongan, semangat, bimbingan, dan saran selama penulis mengikuti program magister, khususnya dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih sebesar-besarnya pula penulis sampaikan kepada Ni Made Galih Masari, S.E., M.Si, Ak selaku Pembimbing II yang dengan penuh perhatian dan kesabaran telah memberikan bimbingan serta saran kepada penulis.

Ucapan yang sama juga ditujukan kepada Rektor Universitas Bali Dwipa Ibu Dr. Ir. Ketut Suriasih, M.App.Sc atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan di Universitas Bali Dwipa. Ucapan terima kasih ini juga ditujukan kepada Dekan Fakultas Humaniora dan Ilmu Sosial yang dijabat oleh Ibu Ni Made Gandhi Sanjiwani, S.Par., M.Sc. atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menjadi mahasiswa Fakultas Humaniora dan Ilmu Sosial, Universitas Bali Dwipa. Tidak lupa pula penulis ucapkan terima kasih kepada Ibu Ni Nyoman Triwahyuni, S.E., Ak., M.M selaku Koordinator Program Studi Akuntansi yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk mengikuti perkuliahan serta selalu membimbing dan mendorong penulis di dalam menyusun skripsi ini. Ungkapan terima kasih penulis sampaikan pula kepada para penguji skripsi yaitu Bapak Dr. I Ketut Merta, S.E., M.M., CPHCM yang telah memberikan masukan, saran, sanggahan, dan koreksi sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh Bapak dan Ibu dosen, pegawai, serta rekan-rekan mahasiswa Program Studi Akuntansi, yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Seluruh OPD se-Kapupaten Buleleng yang menjadi subjek penelitian. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada ibu Ida Ayu Anom Yogi Puspini dan Bapak Ida Bagus Adi Ambara serta adik Ida Ayu Adi Pradnya Putri yang selalu membantu, memberikan dorongan, perhatian, serta pengorbanan materiil sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Semoga Ida Sang Hyang Widhi Wasa, Tuhan Yang Maha Esa selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada semua pihak yang telah membantu pelaksanaan penyelesaian skripsi ini, serta kepada penulis sekeluarga.

ABSTRAK

PENGARUH KEPEMIMPINAN, INSENTIF, DAN MOTIVASI PADA KINERJA PEGAWAI BIDANG AKUNTANSI

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap kinerja pegawai akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng.

Metodologi: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan nonprobability sampling, khususnya purposive sampling. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada 40 pegawai akuntansi di berbagai Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) di Kabupaten Buleleng. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, insentif, dan motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara individu maupun simultan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik, skema insentif yang tepat, dan motivasi yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja pegawai.

Keterbatasan: Namun, penelitian ini bukan tanpa keterbatasan, karena didasarkan pada ukuran sampel yang relatif kecil dan fokusnya pada satu kabupaten.

Kontribusi: Meskipun demikian, temuan penelitian ini menawarkan kontribusi yang berharga bagi domain akuntansi, manajemen sumber daya manusia, dan administrasi publik, khususnya dalam konteks peningkatan strategi manajemen pegawai pemerintah. Selain itu, penelitian ini berfungsi sebagai referensi berharga bagi pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui penerapan kepemimpinan yang efektif, insentif yang tepat, dan motivasi.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, INCENTIVES, AND MOTIVATION ON THE PERFORMANCE OF ACCOUNTING EMPLOYEES

Purpose: This research seeks to examine the impact of leadership, incentives, and motivation on the performance of accounting staff in the Government of Buleleng Regency.

Methodology: The research employs a quantitative approach using nonprobability sampling, specifically purposive sampling. The data were obtained through questionnaires distributed to 40 accounting employees across various Regional Government Organizations (OPD) in Buleleng Regency. The collected data were then analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS version 25 software.

Result: The findings of the study indicate that leadership, incentives, and motivation have a positive and significant impact on employee performance, both individually and simultaneously. This demonstrates that good leadership, appropriate incentive schemes, and high motivation contribute to increased employee productivity and performance.

Limitations: However, the study is not without limitations, as it is based on a relatively small sample size and its focus on a single regency.

Contribution: Nonetheless, the study's findings offer valuable contributions to the domains of accounting, human resource management, and public administration, particularly in the context of enhancing government employee management strategies. Moreover, the research serves as a valuable reference for local governments in formulating policies aimed at enhancing employee performance through the implementation of effective leadership, appropriate incentives, and motivation.

Keywords: *leadership, incentives, motivation, employee performance, local government.*

DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	
PRASYARAT GELAR	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
PENETAPAN PANITIA PENGUJI	iv
UCAPAN TERIMAKASIH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Pustaka.....	7
2.1.1 <i>Resource Based Theory</i> (RBT)	7
2.1.2 Teori Motivasi Berprestasi McClelland.....	8
2.1.3 Kepemimpinan.....	9
2.1.4 Insentif.....	10
2.1.5 Motivasi Kejra.....	12
2.1.6 Kinerja.....	13
BAB III KERANGKA BERPIKIR, KONSEP, DAN HIPOTESIS	15
3.1 Kerangka Berpikir.....	15
3.2 Konsep Berpikir.....	16
3.3 Hipotesis Penelitian.....	16
BAB IV METODE PENELITIAN.....	20
4.1 Rancangan Penelitian.....	20
4.2 Lokasi Penelitian.....	21
4.3 Penentuan Sumber Data.....	21
4.4 Variabel Penelitian.....	24
4.5 Instrumen Penelitian.....	24
4.6 Prosedur Penelitian.....	25
4.7 Analisis Data.....	25
4.7.1 Analisis regresi linier berganda.....	25
4.7.2 Uji koefisien determinasi	26
4.7.3 Uji hipotesis (uji statistic t)	26
4.7.4 Uji kelayakan model (uji F).....	26

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	28
5.1 Hasil Penelitian.....	28
5.1.1 Uji validitas instrument.....	28
5.1.5 Analisis regresi linier berganda.....	29
5.1.6 Uji koefisien determinasi (R ²)	30
5.1.7 Uji hipotesis (uji statistic t).....	30
5.1.8 Uji kelayakan model (uji F)	31
5.2 Hasil Penelitian.....	31
BAB IV SIMPULAN DAN SARAN.....	35
6.1 Simpulan.....	35
6.2 Limitasi & studi lanjutan.....	36
DAFTAR RUJUKAN.....	38
LAMPIRAN.....	42

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Indeks SPBE, dan Indkes PP.....	4
Tabel 4.1	Jumlah Karyawan di masing-masing OPD se-Kabupaten Buleleng.....	20
Tabel 5.1	Uji Validitas Instrumen Penelitian.....	28
Tabel 5.2	Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	29
Tabel 5.3	Hasil uji koefisien determinasi (R^2).....	29
Tabel 5.4	Hasil uji hipotesis (Uji t).....	30
Tabel 5.5	Hasil uji kelayakan model (Uji F).....	31

DAFTAR GAMBAR

Daftar Gambar 3.1	Kerangka Berpikir.....	15
Daftar Gambar 3.2	Konsep Berpikir.....	16

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Permohonan menjadi responden.....	42
Lampiran 2	Kuesioner Penelitian.....	43
Lampiran 3	Tabulasi Data.....	47
Lampiran 4	Uji Regersi Linear Berganda.....	49
Lampiran 5	Uji koefisien determinasi.....	49
Lampiran 6	Uji hipotesis pengaruh parsial (Uji t).....	49

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap organisasi yang merupakan modal bagi organisasi, baik organisasi pemerintah maupun organisasi swasta untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi tersebut. Setiap organisasi pemerintah dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor pegawai yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi pemerintah. Pegawai merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis di dalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencanaan, dan pengendali aktivitas organisasi.

Kemampuan dan keterampilan dari seorang pimpinan adalah faktor penting dalam memotivasi pegawainya agar bekerja dengan baik. Dalam hal ini pengaruh seorang pemimpin sangat menentukan arah tujuan dari organisasi. Rezeki (2010) dalam (Jumady, 2020) telah meneliti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu untuk dapat mengarahkan bawahannya dengan baik agar membuat bawahannya dapat melakukan pekerjaan dengan baik sehingga dapat meningkatkan kinerja dan juga apabila pemimpin dalam gaya kepemimpinannya disukai oleh pegawainya akan menyebabkan pegawai tersebut merasa puas dalam bekerja. Namun hal tersebut tidak sejalan dengan penelitian Posuma (2013) yang menyatakan bahwa pemimpin belum mampu memberi motivasi, mengkoordinasi para pegawai, dan komunikasi pemimpin dengan para pegawai masih kurang karena adanya *gap* antara pemimpin dan pegawai. Pemimpin harus lebih mendekatkan diri dengan para pegawai dengan cara berkomunikasi lancar dengan para pegawai agar mereka bisa merasa dekat dengan pemimpin dan bisa dengan nyaman juga dalam melakukan pekerjaan.

Kinerja yang baik juga dipengaruhi oleh adanya penghargaan berupa insentif. Insentif merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan (Anggriawan et al., 2015). Insentif adalah suatu bentuk

uang yang diberikan oleh pimpinan organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi dan prestasi yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi (Kusuma, Harli Yogi, Heru Susilo, 2015). Mangkunegara (2011) dalam (Kusuma, Harli Yogi, Heru Susilo, 2015) mengatakan insentif juga merupakan unsur penting dalam upaya pembangunan. Insentif diberikan dengan tujuan memberikan stimulasi dan motivasi kepada karyawan (Sumbangsih & Malta, 2013). Pemberian Insentif bertujuan untuk memacu semangat kerja karyawan dalam mencapai prestasi dan memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan (Yudha Andarano Putra Pratama, 2021). Menurut (Handoko & Waluyo, 2016) mengatakan bahwa Pemberian Insentif merupakan salah satu hal utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena dengan hal tersebut karyawan merasa terpacu untuk terus meningkatkan kualitas pekerjaannya. Namun pernyataan tersebut berlawanan dengan pernyataan Dinahaji (2012) yang dalam penelitiannya menyatakan pemberian insentif pada pegawai yang bertujuan mendorong kinerja pegawai, namun fakta yang ada insentif menjadi sesuatu yang berwujud namun dirasakan semu oleh pegawai karena dianggap hanya sebagai hak mutlak, bukan sebagai kompensasi atas pekerjaan.

Selain insentif, adanya motivasi baik dari internal maupun eksternal perusahaan juga penting bagi kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Motivasi merupakan suatu dorongan baik dari orang lain maupun dari diri sendiri untuk melakukan suatu pekerjaan secara sadar dan antusias untuk mencapai sasaran tertentu (Putra, 2021b). Motivasi adalah suatu keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Orang biasanya bertindak karena suatu alasan untuk mencapai suatu tujuan. Peningkatan kinerja bagi pegawai memiliki arti yang sangat penting, terutama dalam upaya melakukan perbaikan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian peran penting sumber daya manusia disadari sepenuhnya dalam kerangka mencapai tujuan dan peningkatan kualitas pegawai. Pada bagian ini adanya pemberian motivasi akan mendorong pegawai untuk mempunyai kinerja yang baik pula. Faktor lain yang juga turut menentukan kinerja pegawai adalah pemberian insentif. Berbeda dengan penelitian Hidayat (2021) yang menyatakan bahwa motivasi tidak secara signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan, dikarenakan kurangnya penghargaan berupa

pujian ataupun bonus dari atasan kepada bawahannya, kurangnya perhatian atasan terhadap bawahan, seperti kepedulian terhadap prestasi kerja. Sehingga hal tersebut dapat mengakibatkan rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja. Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan adanya konteks spesifik yang memengaruhi hubungan antara kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang berfokus pada konteks Pemerintah Kabupaten Buleleng untuk memahami bagaimana faktor-faktor ini berkontribusi terhadap kinerja pegawai di bidang akuntansi.

Penelitian ini dilakukan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng karena masih ditemukan masalah terkait kinerja pegawai. Berdasarkan observasi awal, ada sejumlah karyawan yang kerap meninggalkan kantor pada jam kerja untuk urusan pribadi, dan terdapat ketidaksesuaian antara catatan absensi karyawan dengan waktu kerja yang sudah ditentukan. Situasi ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kendala dalam aspek motivasi dan insentif, yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan. Kinerja Pemerintah Kabupaten Buleleng masih menghadapi tantangan, terutama dalam hal penyusunan dan kesesuaian indikator kinerja dari tahap perencanaan hingga pelaporan. Penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat ketidakselarasan antara indikator kinerja SKPD dengan indikator kinerja sasaran Pemerintah Kabupaten Buleleng (Sudarsana, 2019). Kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Buleleng masih menunjukkan adanya peluang perbaikan. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng (Sujana, 2020).

Berdasarkan Indeks Reformasi Birokrasi (RB), Indeks Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan Indeks Pelayanan Publik (PP), Kabupaten Buleleng mencatat skor yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan beberapa daerah lain di Provinsi Bali. Berikut adalah data Indeks Reformasi Birokrasi (RB), Indeks Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan Indeks Pelayanan Publik (PP) Provinsi, Kabupaten/Kota di Bali Tahun 2023, yakni seperti pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan Indeks Pelayanan Publik (PP)
Provinsi, Kabupaten/Kota di Bali Tahun 2023

No.	Instansi	Indeks RB	Indeks SAKIP	Indeks SPBE	Indeks PP
1	Provinsi Bali	AA	79,2	4,07	4,21
2	Kota Denpasar	A	76,82	3.8	4.47
3	Kab. Badung	A	76.07	3.66	4.54
4	Kab. Gianyar	BB	67.66	3.14	3.84
5	Kab. Tabanan	BB	67.19	3.77	3.72
6	Kab. Klungkung	A	67.67	3.02	4.05
7	Kab. Bangli	BB	65.42	2.48	3.49
8	Kab. Karangasem	B	65.88	2.3	3.64
9	Kab. Buleleng	A	68.84	3.45	3.88
10	Kab. Jembrana	BB	68.68	3.14	3.15

Sumber: Portal Satu Data Kementerian PAN RB, 2024

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa nilai Indeks SAKIP Kabupaten Buleleng berada pada angka 68,84, yang masih di bawah standar beberapa daerah lainnya seperti Kota Denpasar (76,82) dan Kabupaten Badung (76,07). Indeks SPBE dan Indeks PP Kabupaten Buleleng masing-masing mencatat nilai 3,45 dan 3,88, yang juga mengindikasikan perlunya peningkatan dalam efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai, khususnya dalam bidang akuntansi yang berperan dalam transparansi dan akuntabilitas keuangan daerah. Selain itu, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) Kabupaten Buleleng Tahun 2023 menunjukkan bahwa beberapa program pengembangan pegawai belum terlaksana secara optimal. Rendahnya efektivitas program ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan, sistem insentif, dan tingkat motivasi pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Disdagperinkopukm Buleleng, 2023).

Berdasarkan identifikasi masalah di atas serta inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya, maka dilakukan penelitian tentang “ **Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, dan Motivasi berpengaruh pada kinerja pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah daerah Kabupaten Buleleng**”.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah daerah Kabupaten Buleleng?

2. Apakah Insentif berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah daerah Kabupaten Buleleng?
3. Apakah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah daerah Kabupaten Buleleng?
4. Apakah Kepemimpinan, Insentif, dan Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah daerah Kabupaten Buleleng?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas maka tujuan penelitiannya yaitu untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh Kepemimpinan, Insentif, dan Motivasi pada Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah daerah Kabupaten Buleleng.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan penulis terkait penelitian ini yakni:

1. Bagi Mahasiswa
Melalui penelitian ini diharapkan agar mampu memberikan informasi mengenai pengaruh Kepemimpinan, Insentif, dan Motivasi pada Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah daerah Kabupaten Buleleng dan juga penulis mampu menerapkan ilmu yang didapat sewaktu menjalani perkuliahan
2. Bagi Universitas Bali Dwipa
Melalui penelitian ini diharapkan agar dapat bermanfaat serta dapat dipakai sebagai acuan bagi Lembaga khususnya Fakultas Humaniora untuk dijadikan sebagai salah satu indikator penilaian terhadap mahasiswa mengenai perkembangan bidang ilmu yang sudah ditekuni di bangku perkuliahan, serta mampu memberikan tambahan literature atau rekomendasi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan judul penelitian ini.
3. Bagi Pemerintah Kabupaten Buleleng
Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai landasan evaluasi serta informasi oleh Pemerintah Kabupaten Buleleng

dalam pengelolaan kinerja untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Melalui penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi untuk peneliti selanjutnya dalam mempertimbangkan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kinerja pegawai guna melakukan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 *Resource Based Theory (RBT)*

Resource-Based Theory (RBT) yang dikembangkan oleh Barney (1991). Menurut *Resources Based Theory* perusahaan akan mencapai keunggulan kompetitif jika memiliki sumber daya yang unggul. RBT membahas mengenai sumber daya yang dimiliki perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut dapat mengolah dan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik. Teori RBT menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dapat optimal jika memiliki keunggulan kompetitif sehingga menghasilkan nilai bagi Perusahaan.

Selain itu, yang melatar belakangi teori ini muncul yakni karena adanya pertanyaan strategis tentang mengapa sebuah perusahaan dapat mengungguli perusahaan lain dan mempunyai kinerja superior yang berkelanjutan (*sustainable superior performance*). Perusahaan yang membangun sumber dayanya sendiri dan dapat mengendalikannya akan mempunyai kemampuan mempertahankan keunggulannya dibandingkan jika perusahaan membeli atau memperoleh sumber dayanya dari luar organisasi. Kumpulan sumber daya yang unik yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan memungkinkan perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan kinerja superior yang berkelanjutan.

Sumber daya unik yang dimaksudkan dalam RBT adalah sumber daya yang mempunyai sifat bermanfaat/bernilai (*valuable*), langka (*rare*), tidak dapat ditiru (*inimitable*), dan tidak terganti (*nonsubstitutable*). Bernilai artinya dapat digunakan untuk aktivitas perusahaan, langka berarti hanya dimiliki oleh sedikit perusahaan saja. Tidak dapat ditiru berarti sumber daya tersebut dilindungi dari kemungkinan ditiru oleh pesaing. Tidak terganti artinya sumber daya hanya dimiliki oleh perusahaan tertentu saja dan tidak dapat diganti dengan produk lain (Barney, et al. 2001). Jenis sumber daya ini dapat mengantarkan perusahaan pada pencapaian keunggulan kompetitif.

2.1.2 Teori Motivasi Berprestasi McClelland

McClelland (1961) mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial yang dapat dilepaskan atau dikembangkan tergantung pada dorongan motivasi individu, serta didukung oleh situasi dan kesempatan yang tersedia. Dengan demikian, motivasi untuk mengerahkan cadangan energy potensial tersebut menurut McClelland terpusat pada tiga bentuk kebutuhan, yaitu: 1) kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*), 2) kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*), dan 3) kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*).

- 1) Kebutuhan akan prestasi (*need of achievement*). Kebutuhan prestasi akan mendorong seseorang berprestasi untuk unggul dalam keadaan bila target yang akan dicapai nyata dan memiliki peluang untuk diperoleh serta cenderung menimbulkan kreatifitas pada seseorang. Kebutuhan prestasi dirumuskan dan menetapkan bahwa pencapaian perilaku yang terkait adalah hasil dari konflik antara harapan sukses dan takut gagal.
- 2) Kebutuhan akan kekuasaan (*need of power*). Kebutuhan akan kekuasaan merupakan keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. McClelland merinci bahwa seseorang yang memiliki need of power tinggi, akan cenderung memiliki karakter bertanggung jawab, berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi kompetitif, dan berorientasi pada status sosial. Seseorang yang memiliki tingkat kebutuhan kekuasaan yang tinggi cenderung berperilaku lebih tegas.
- 3) Kebutuhan akan afiliasi (*need of affiliation*). Kebutuhan ketiga yaitu kebutuhan untuk memperoleh hubungan sosial yang baik. Kebutuhan ini ditandai dengan kecenderungan seseorang yang memiliki motif yang tinggi untuk terjalinnya sebuah persahabatan, lebih menyukai situasi kooperatif, keinginan untuk hubungan interpersonal yang ramah dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi. Individu

merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan.

Teori kebutuhan McClelland, sebuah teori yang menyatakan prestasi, kekuasaan, dan afiliasi adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori motivasi prestasi, motivasi kekuasaan, motivasi berafiliasi erat kaitannya dengan kinerja pegawai. Oleh karena itu, motivasi dapat menjadi pendorong seseorang untuk mencapai kesuksesan yang diinginkannya. Pemberian motivasi memperoleh prestasi, motivasi berafiliasi dan kebutuhan akan kekuasaan tersebut juga diperlukan oleh para pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Semakin banyak motivasi yang didapatkan pegawai oleh atasan, maka semakin meningkatnya kinerja para pegawai.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal yang penting, karena merupakan motor penggerak bagi sumber – sumber dan alat – alat produksi. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau gagal yang dialami organisasi tersebut sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang – orang yang diserahi tugas untuk memimpin organisasi (Putra & Hendri, 2019). Selanjutnya menurut Wahyusumidjo (2001) kepemimpinan adalah “Kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain untuk berfikir dan berperilaku dalam rangka perumusan dalam pencapaian tujuan dalam situasi tertentu”.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi dan menggerakkan orang lain atau sekelompok orang untuk sadar dan bekerja sama demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dan kesanggupan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi opini, sikap dan tingkah laku orang lain. Penelitian Atijah & Bahri (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang dipertentangkan dengan

kepemimpinan yang memelihara status *quo*. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Bass dan Avolio dalam Yukl (2010:304) mengemukakan adanya empat ciri karakteristik kepemimpinan dan indikatornya, yaitu :

- 1) Karisma atau pengaruh yang ideal, adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan.
- 2) Inspirasi, adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan bagi organisasi.
- 3) Perhatian individual, adalah perilaku pemimpin yang memperlakukan masing-masing bawahan sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan apresiasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan arahan.
- 4) Rangsangan intelektual, adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kreatifitas dan inovasi bawahan, meningkatkan kepercayaan dan pemecahan masalah secara cermat.

2.1.4 Insentif

Insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin erat, di mana produktivitas menjadi suatu hal yang sangat penting (Widakdi dkk, 2022). Insentif khusus memiliki tujuan tertentu, antara lain: 1) Meningkatkan kesejahteraan pegawai/pekerja, 2) Menghargai dan memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja dan memberikan kontribusi bagi perusahaan., 3) Untuk mengetahui bagaimana sikap dan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Untuk memotivasi karyawan dengan semangat dan meningkatkan kinerja mereka (Noviarni & Rianthy, 2022). Dapat

disimpulkan bahwa pemberian insentif adalah untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan memberikan tanggung jawab kepada karyawan dalam beberapa bentuk diantaranya insentif tetap, insentif tidak tetap, insentif langsung, dan insentif tidak langsung (Sundari & Rifai, 2020).

Penelitian Ratnasari & Mahmud (2020) menyatakan indikator yang mempengaruhi tingkat insentif karyawan suatu organisasi, diantaranya:

- a) Kinerja. Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai.
- b) Lama bekerja. Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per mingguataupun per bulan.
- c) Senioritas. Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja.
- d) Kebutuhan. Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar, apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok tidak berlebihan namun tidak berkekurangan.
- e) Evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatanlain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan insentif.

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Selain itu Robbin dan Judge (2015) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan. Oleh karena motivasi secara umum adalah berkaitan dengan upaya menuju setiap tujuan, kita kan mempersempit fokus menjadi tujuan organisasi terhadap perilaku terkait pekerjaan. Menurut teori dua faktor yang dikembangkan oleh Hezberg, motivasi pada dasarnya dibagi atas dua faktor yaitu instrinsik dan ekstrinsik (Robbin dan Judge, 2015). Di mana faktor instrinsik dihubungkan dengan dengan kepuasan kerja, sementara faktor ekstrinsik dikaitkan dengan ketidakpuasan. Artinya, dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu itu muncul karena ada faktor-faktor instrinsik. Sementara yang berkaitan dengan pemenuhan kepuasan diri disebut faktor ekstrinsik (Bukit Pantun dkk, 2019).

Mada dkk (2017) mengemukakan pengukuran dari motivasi dapat mengacu pada teori motivasi berprestasi yang dikembangkan McClelland pda tahun 1961. Dimensi tersebut meliputi:

- a) Kebutuhan akan prestasi (*n-achievement*) merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standat atau keinginan untuk sukses. Dimensi ini dapat diukur dengan indikator: mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit, menikmati atau tidak menikmati pekerjaan yang menantang, pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, kontribusi kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan, gaji sesuai dengan beban kerja, rasa puas dengan penghargaan yang diberikan perusahaan, menunjukkan prestasi kerja, rasa puas akan penghargaan atas prestasi kerja
- b) Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (*n-affiliation*) adalah hasrat untuk berinteraksi antar pribadi dengan ramah dan akrab. Dimensi ini dapat diukur dengan indikator: hubungan yang harmonis,

bekerja sama dengan rekan kerja, menghargai saran-saran, dan memberi bantuan.

- c) Kebutuhan akan kekuasaan (*n-power*) adalah suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Dimensi ini dapat diukur dengan indikator: memberikan orientasi terhadap karyawan baru, menjadi panutan terhadap rekan kerja, memiliki potensi dalam pengembangan karir, dan sistem promosi jabatan.

2.1.6 Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sutrisno (2016) “Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas”. Wirawan (2009:166) menjelaskan dalam mengukur kinerja dapat digunakan beberapa indikator sebagai berikut:

- a) Keterampilan kerja yaitu penguasaan pegawai mengenai prosedur (metode/teknik/tata cara/peralatan) pelaksanaan tugas-tugas jabatannya.
- b) Kualitas pekerjaan yaitu kemampuan pegawai menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
- c) Tanggung jawab yaitu kesediaan pegawai untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam melaksanakan pekerjaannya dan menanggung konsekuensi akibat kesalahan/kelalaian dan kecerobohan pribadi dalam melaksanakan tugas.
- d) Prakarsa yaitu kemampuan pegawai dalam mengembangkan ide/gagasan dan tindakan yang menunjang penyelesaian tugas.

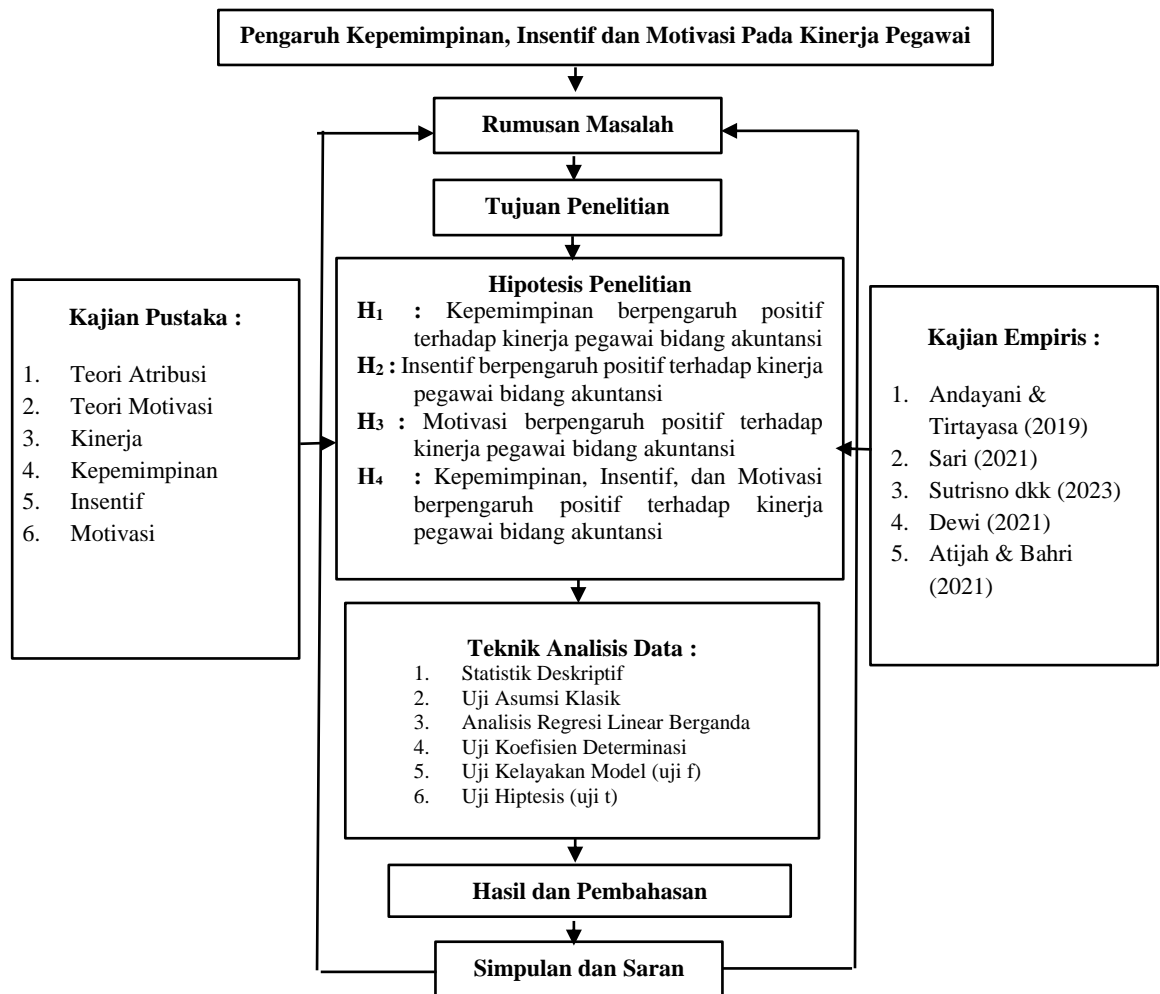
- e) Disiplin yaitu kesediaan pegawai dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja, jumlah kehadiran, dan keluar kantor bukan untuk urusan dinas.
- f) Kerja sama yaitu kemampuan pegawai untuk membina hubungan dengan pegawai lain dalam rangka menyelesaikan tugas.
- g) Kuantitas pekerjaan yaitu kemampuan pegawai dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas setiap harinya.

BAB III

KERANGKA BERPIKIR, KONSEP DAN HIPOTESIS PENELITIAN

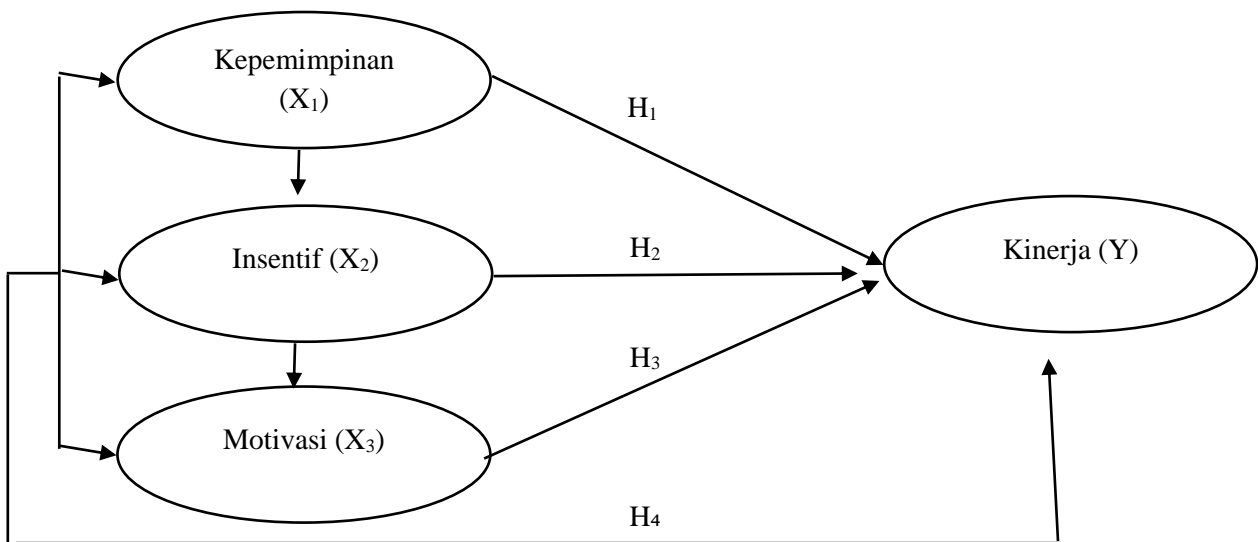
3.1 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian merupakan rencana yang disusun untuk melaksanakan penelitian, dengan tujuan agar proses penelitian memiliki kerangka logis, baik dalam pengujian hipotesis maupun penarikan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan desain penelitian berupa pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif. Tujuannya adalah untuk menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan, insentif, dan juga motivasi terhadap kinerja pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng. Secara sistematis, kerangka berpikir digambarkan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Kerangka Berpikir

3.2 Konsep Berpikir



Gambar 3.2 Apakah kepemimpinan, insentif, dan motivasi berpengaruh pada kinerja pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah daerah Kabupaten Buleleng

3.3 Hipotesis Penelitian

3.3.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi Pemerintah Kabupaten Buleleng

Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya”. Wibowo (2019:151) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses menginspirasi orang lain untuk bekerja keras untuk menyelesaikan tugas penting. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam upaya mengarahkan pegawai agar nantinya menghasilkan kinerja yang optimal guna pencapaian tujuan organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau gagal yang dialami organisasi tersebut sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang – orang yang disertai tugas untuk memimpin organisasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Andayani & Tirtayasa (2019) dan Peny dkk (2021) yang menyatakan bahwa

kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja pegawai. Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₁: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi Pemerintah Kabupaten Buleleng

3.3.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi Pemerintah Kabupaten Buleleng

Insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin erat, di mana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting. Menurut Hasibuan (2016:184) beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain seperti kinerja, lama bekerja, senioritas, kebutuhan, keadilan dan kelayakan, dimana insentif yang diberikan organisasi harus adil dan layak. Hal ini harus dilihat dari pengorbanan setiap pekerjaan yang diharapkan. Pemberian Insentif dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai, hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016) bahwa insentif merupakan perangsang yang diberikan terhadap pegawai yang didasarkan pada prestasi kerja yang dicapai, sehingga diharapkan dapat mendorong produktivitas kerja pegawai yang semakin meningkat, sehingga kinerja pegawai juga semakin baik atau optimal. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Sari (2021) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu dalam penelitian Sutrisno dkk (2023) menyatakan pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan semakin tinggi insentif yang diberikan kepada karyawan, maka karyawan akan termotivasi untuk terus produktif dalam bekerja. Dengan produktivitas kerja karyawan yang tinggi, otomatis kinerja karyawan akan terus meningkat, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₂: Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi Pemerintah Kabupaten Buleleng

3.3.3 Pengaruh motivasi terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi Pemerintah Kabupaten Buleleng

Menurut Sutrisno (2020:9) menyatakan bahwa motivasi suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Berikut indikator motivasi menurut Agustian (2021:102) yaitu 1) Perhatian, yaitu seorang pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan. 2) Minat, yaitu perhatian dari seorang pemimpin mempengaruhi minat karyawan terhadap melaksanakan kerja. 3) Keputusan, yaitu jika telah timbul minat seorang karyawan maka keinginan menjadi kuat dalam mengambil keputusan dan melaksanakan tindakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Jadi dapat dibuat kesimpulan bahwa motivasi sebagai suatu pendekatan baik secara formal maupun non formal dalam meningkatkan kinerja dengan semangat yang tinggi dan dorongan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Putra & Fernos (2023) yang menyatakan bahwa Motivasi kerja merupakan hal yang sangat perlu diperhatikan hal ini disebabkan karena motivasi yang baik akan sangat berdampak positif bagi kinerja pegawai dan perusahaan. Jika motivasi tidak diberikan secara baik maka akan berakibat terhadap menurunnya tingkat kinerja pegawai yang bekerja di perusahaan. Chandra Dewi (2021) dan Atijah & Bahri (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, hal ini dikarenakan motivasi kerja merupakan suatu dorongan yang membuat seseorang bertindak atau berperilaku dengan cara-cara tertentu dengan kemungkinan terpenuhinya tujuan atau kebutuhan pribadi dalam bekerja. Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₃: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi Pemerintah Kabupaten Buleleng

3.3.4 Pengaruh kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap Bidang Akuntansi Pemerintah Kabupaten Buleleng

Faktor kepemimpinan mempunyai peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena kepemimpinan yang efektif memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Alhudhori dkk, 2019). Dengan demikian, gaya kepemimpinan dapat menjadi pedoman yang baik dalam peningkatan kinerja pegawai.

Selain gaya kepemimpinan, kinerja juga dipengaruhi oleh insentif karena insentif dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan, dengan kata lain pemberian insentif adalah pemberian uang diluar gaji sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi terhadap karyawan kepada perusahaan. Motivasi adalah suatu dukungan yang diberikan oleh orang lain kepada kita supaya mau melakukan perubahan terhadap diri kita. Motivasi adalah hal yang terpenting untuk mencapai suatu kesuksesan. Karena dapat mendorong seseorang untuk lebih maju.

Terdapat kaitannya antara kepemimpinan, insentif, dan motivasi yang mempengaruhi kinerja. Apabila ketiga hal tersebut dilaksanakan dengan seimbang pastinya akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal yang akan secara bersama-sama mencapai tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Widakdo dkk (2022) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa Kepemimpinan, motivasi dan pemberian insentif secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H₄: Kepemimpinan, insentif, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi Pemerintah Kabupaten Buleleng

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menjelaskan pokok bahasan kinerja pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng yang diprediksi dipengaruhi oleh kepemimpinan, insentif dan juga motivasi yang diterima pegawai. Untuk memperoleh gambaran utuh mengenai pokok bahasan tersebut, penelitian ini beranjak dari kajian teoritis dan kajian empiris yang menjadi dasar penelitian di dalam menjelaskan hubungan antar variabel penelitian. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh kepemimpinan, insentif dan motivasi pada kinerja pegawai Bidang Akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng. Berdasarkan kajian teori dan penelitian sebelumnya, dikembangkan hipotesis yang merupakan dugaan jawaban sementara atas rumusan masalah. Jenis data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal yang nantinya akan di transform menjadi data interval dengan menggunakan bantuan skala likert 4 poin untuk mengukur persepsi pegawai atas kepemimpinan, insentif dan motivasi. Berdasarkan sumbernya, jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer mengingat bahwa jawaban akan diberikan secara langsung oleh responden melalui kuesioner yang akan diberikan kepadanya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih. Salah satu teknik sampling dalam non probability sampling adalah metode sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel yang semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2019). Jumlah populasi penelitian ini adalah 2403 karyawan pada pemerintahan Kabupaten Buleleng, sehingga jumlah sampel yang digunakan berjumlah 40 orang pada Bidang Akuntansi di masing-masing OPD se-Kabupaten Buleleng yang diwakilkan 1 orang per bidang. Pertimbangan peneliti menggunakan teknik sampling ini karena jumlah responden yang disyaratkan pada sampling jenuh adalah apabila jumlah populasi kurang dari 100 orang. Variabel dependent dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai, sedangkan variabel

independent dalam penelitian ini adalah kepemimpinan, insentif, dan motivasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi linear berganda karena variabel yang bebas yang diuji hanya satu. Hasil dari uji statistik digunakan untuk memberikan gambaran umum data penelitian. Tahap selanjutnya adalah kesimpulan dari hasil penelitian dan saran bagi penelitian berikutnya.

4.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 40 Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng pada tahun 2024.

4.3 Penentuan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang bersumber dari sumber primer. Sumber primer adalah data yang diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Sugiyono, 2021). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang akan dijawab oleh responden. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang berada di lingkungan Kabupaten Buleleng, yang terdiri dari 2.403 pegawai. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Teknik *non probability sampling* yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2022:85) *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Adapun persyaratan dalam penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling* yakni:

- a) Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Bidang Akuntansi pada 40 Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng.
- b) Sampel yang digunakan adalah 40 orang, dengan masing-masing bidang di setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diwakili oleh 1 orang pegawai.
- c) Sampel dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam bidang akuntansi, sehingga dapat memberikan data yang relevan mengenai pengaruh kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap kinerja pegawai.

- d) Teknik sampling ini digunakan karena jumlah populasi pegawai bidang akuntansi dalam pemerintahan Kabupaten Buleleng relatif kecil (kurang dari 100 orang), sehingga semua pegawai yang memenuhi kriteria dijadikan sampel (sampling jenuh).

Sampel dalam penelitian ini adalah Pegawai negeri Sipil atau Aparatur Sipil Negara (ASN) Bidang Akuntansi pada 40 Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng pada tahun 2024. Adapun Tabel Populasi dan Sampel adalah seperti pada Tabel 4.3

Tabel 4.1
Jumlah karyawan di masing-masing OPD se-Kabupaten Buleleng

No	OPD	Jumlah Karyawan (Populasi)	Jml. Karyawan Bid. Akuntansi (Sampel)
1	Badan Satuan Polisi Pamong Praja	65	1
2	Badan Penanggulangan Bencana Daerah	25	1
3	Badan Perencanaan Pembangunan Daerah	38	1
4	Badan Pengelolaan Keuangan & Pendapatan Daerah	86	1
5	Badan Kepegawaian & Pengembangan Sdm	48	1
6	Badan Penelitian, Pengembangan Dan Inovasi Daerah	29	1
7	Inspektorat Daerah	48	1
8	Badan Kesatuan Bangsa & Politik		1
9	Dinas Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga		1
10	Dinas Kesehatan	76	1
11	Rumah Sakit Umum Daerah	803	1
12	Dinas Pekerjaan Umum & Tata Ruang	137	1

13	Dinas Perumahan,Kawasan Permukiman Dan Pertanahan	27	1
14	Dinas Pemadam Kebakaran	34	1
15	Dinas Sosial	27	1
16	Dinas Tenaga Kerja	18	1
17	Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pp-Pa	25	1
18	Dinas Ketahanan Pangan & Perikanan	38	1
19	Dinas Lingkungan Hidup		1
20	Dinas Kependudukan & Pencatatan Sipil	55	1
21	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa	23	1
22	Dinas Perhubungan	84	1
23	Dinas Komunikasi Informatika , Persandian Dan Statistik	42	1
24	Dinas Perdagangan, Perindustrian & Koperasi, Usaha Kecil & Menengah		1
25	Dinas Penanaman Modal & Pelayanan Terpadu Satu Pintu	30	1
26	Dinas Kebudayaan	26	1
27	Dinas Arsip Dan Perpustakaan Daerah	22	1
28	Dinas Pariwisata	43	1
29	Dinas Pertanian	151	1
30	Sekretariat Daerah	133	1
31	Sekretariat Dprd	46	1
32	Kecamatan Tejakula	19	1
33	Kecamatan Kubutambahan	12	1
34	Kecamatan Sawan	22	1
35	Kecamatan Sukasada	18	1
36	Kecamatan Buleleng	23	1

37	Kecamatan Banjar	22	1
38	Kecamatan Seririt	40	1
39	Kecamatan Gerokgak	26	1
40	Kecamatan Busungbiu	22	1
	Jumlah	2.403	40

Sumber: *buleleng.go.id* 2024

4.4 Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel terikat atau dependent variable, serta variabel bebas atau independent variable. Variabel independen dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan (X_1), insentif (X_2), dan motivasi (X_3). Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini yaitu Kinerja pegawai (Y).

4.5 Instrumen Penelitian

Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya Sugiyono (2019:93). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2019:95) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

Dalam penelitian ini, jawaban kuesioner akan diukur dengan menggunakan skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang fenomena. Modifikasi skala *likert* meniadakan kategori jawaban yang di tengah berdasarkan pertimbangan bahwa jawaban yang tersedia di tengah akan menimbulkan kecenderungan menjawab ke tengah. Kuesioner atau angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner atau angket tertutup, karena responden hanya tinggal memberikan tanda pada salah satu jawaban yang dianggap benar. Masing – masing pernyataan dalam kuesioner diberikan skor 1-4 berdasarkan skala *likert* sebagai berikut :

- a. SS (sangat setuju) = 4
- b. S (setuju) = 3

c. TS (tidak setuju) = 2

d. STS (sangat tidak setuju) = 1

Agar memudahkan dalam pengumpulan data, kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini yakni berupa pertanyaan melalui link *Google form* yang akan dibagikan langsung ke responden agar lebih mudah dan efisien. Jawaban dari kuesioner akan otomatis terkoneksi ke dalam *Google Spreadsheet*.

4.6 Prosedur Penelitian

Penelitian ini diawali dengan menyusun proposal penelitian yang akan diseminarkan, selanjutnya pengukuran persepsi akan menggunakan kuesioner. Selanjutnya peneliti akan mencari informasi-informasi yang diperlukan dalam penelitian dan melakukan tabulasi data. Setelah tabulasi data dilakukan, peneliti akan melanjutkan proses *run* data dengan bantuan aplikasi SPSS versi 25, setelah itu data yang diproses akan diinterpretasikan dan dikaitkan dengan permasalahan penelitian dan tahap akhirnya adalah menyimpulkan temuan.

4.7 Analisis Data

4.7.1 Analisis regresi linear berganda

Analisis Regresi Linear Berganda dalam penelitian ini dimanfaatkan untuk mendapatkan pemahaman tentang bagaimana variabel independen memengaruhi variabel dependen. Tujuannya adalah untuk melakukan estimasi dan/atau prediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel berdasarkan nilai variabel independen yang sudah diketahui (Ghozali, 2018). Model regresi linier berganda dalam penelitian ini ditunjukkan pada persamaan berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Keterangan:

Y : Kinerja Pegawai
 α : Nilai Konstanta
 $\beta_1 \beta_2 \beta_3$: Koefisien Regresi

X1	: Kepemimpinan
X2	: Insentif
X3	: Motivasi
ε	: <i>Error</i>

4.7.2 Uji koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa baik model dapat menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada dalam rentang antara nol dan satu. Sebuah nilai R^2 yang rendah menandakan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen terbatas. Sebaliknya, nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen mampu memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan untuk menjelaskan variabel dependen. Ketika terdapat lebih dari satu variabel independen dalam penelitian, *Adjusted R²* digunakan (Ghozali, 2018).

4.7.3 Uji hipotesis (Uji Statistik t)

Uji t digunakan untuk menilai sejauh mana pengaruh variabel independen secara individu terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Uji t dapat diketahui dari nilai profitabilitas signifikansi t, yang dibandingkan dengan batas signifikansi yang telah ditetapkan sebesar 0,05. Jika p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi ($p\text{-value} < 0,05$), maka hipotesis penelitian diterima dan variabel bebas berpengaruh signifikan pada variabel terikat. Namun, jika p-value lebih besar dari tingkat signifikansi ($p\text{-value} > 0,05$), maka hipotesis penelitian ditolak dan variabel bebas tidak berpengaruh signifikan pada variabel.

4.7.4 Uji kelayakan model (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Apabila hasil uji F menyatakan signifikansi F atau $p\text{-value} < \alpha = 0,05$ maka hipotesis penelitian diterima dan variabel bebas berpengaruh signifikan pada variabel terikat. Sebaliknya apabila hasil uji F menyatakan signifikansi F atau $p\text{-value} > \alpha = 0,05$ maka hipotesis penelitian

ditolak dan variabel bebas tidak berpengaruh signifikan pada variabel terikat (Ghozali, 2018).

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Uji validitas instrument

Suatu instrumen dalam penelitian dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang hendak diukur. Suatu instrumen dikatakan *valid* apabila memiliki koefisien korelasi antara item dengan skor total dalam instrumen tersebut lebih besar dari 0,30 dengan tingkat kesalahan *Alpha* 0,05. Hasil pengujian validitas instrumen penelitian dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut ini.

Tabel 5.1 Uji Validitas Instrumen Penelitian

Variabel	Pernyataan	Koefisien Korelasi	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	Y1	0,699	Valid
	Y2	0,722	Valid
	Y3	0,644	Valid
	Y4	0,845	Valid
	Y5	0,747	Valid
	Y6	0,740	Valid
	Y7	0,720	Valid
Kepemimpinan (X1)	X1.1	0,670	Valid
	X1.2	0,664	Valid
	X1.3	0,683	Valid
	X1.4	0,528	Valid
Insentif (X2)	X2.1	0,644	Valid
	X2.2	0,722	Valid
	X2.3	0,890	Valid
	X2.4	0,857	Valid
	X2.5	0,754	Valid
Motivasi (X3)	X3.1	0,697	Valid
	X3.2	0,842	Valid
	X3.3	0,867	Valid
	X3.4	0,836	Valid
	X3.5	0,646	Valid

	X3.6	0,818	Valid
	X3.7	0,763	Valid
	X3.8	0,689	Valid
	X3.9	0,805	Valid
	X3.10	0,774	Valid

Sumber : Data primer diolah, Lampiran 4 (2025)

Hasil uji validitas pada Tabel 5.1 menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai, kepemimpinan, insentif serta motivasi memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,30 dengan signifikansi kurang dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian tersebut valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

5.1.2 Hasil analisis regresi linier berganda

Tabel 5.2
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.098	2.398		1.292	.205
	X1	.576	.250	.318	2.304	.027
	X2	.448	.184	.349	2.438	.020
	X3	.193	.089	.279	2.166	.037

Sumber: Data diolah, Lampiran 4 (2025)

Persamaan regresi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

$$Y=3,098+0,576X_1+0,448X_2+0,193X_3 + e.....(1)$$

Interpretasi:

- Jika tidak ada kepemimpinan, insentif, dan motivasi ($X_1, X_2, X_3 = 0$), maka kinerja pegawai diperkirakan 3,098.
- Setiap peningkatan 1 satuan dalam Kepemimpinan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,576 satuan.
- Setiap peningkatan 1 satuan dalam Insentif meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,448 satuan.
- Setiap peningkatan 1 satuan dalam Motivasi meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,193 satuan.

5.1.3 Hasil Uji Hipotesis

a) Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 5.3
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.842 ^a	.709	.685	1.449	1.880
a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2					
b. Dependent Variable: Y					

Sumber: Data diolah, Lampiran 5 (2025)

Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa nilai Adjusted R Square = 0,709 yang berarti bahwa sebesar 70,9 persen kinerja pegawai akuntansi di Pemerintah kabupaten Buleleng, dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan (X1), Insentif (X2) dan Motivasi (X3) dan sisanya sebesar 29,1 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

b) Uji Hipotesis Pengaruh Parsial (Uji t)

Tabel 5.4
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Parsial (Uji t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	309.830	239.808		1.292	.205
	X1	.576	.250	.318	2.304	.027
	X2	.448	.184	.349	2.438	.020
	X3	.193	.089	.279	2.166	.037

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah, Lampiran 6 (2025)

Berdasarkan Tabel 5.4 diperoleh hasil sebagai berikut:

- (i) Nilai signifikansi sebesar variabel kepemimpinan (X1) 0,027 kurang dari 0,05 ($0,027 < 0,05$), dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,576 dan nilai t hitung $>$ t tabel ($2,304 > 2,208$). Hasil ini mempunyai arti bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng.
- (ii) Nilai signifikansi sebesar variabel insentif (X2) 0,020 kurang dari 0,05 ($0,020 < 0,05$), dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,448 dan nilai t hitung $>$ t tabel

(2.438 > 2,208). Hasil ini mempunyai arti bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng.

- (iii) Nilai signifikansi sebesar variabel motivasi (X3) 0,037 kurang dari 0,05 ($0,037 < 0,05$), dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,193 dan nilai t hitung > t tabel ($2.166 > 2,208$). Hasil ini mempunyai arti bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng.

c) **Uji Kelayakan Model (Uji F)**

Tabel 5.5
Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184.448	3	61.483	29.296	<,001 ^b
	Residual	75.552	36	2.099		
	Total	260.000	39			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2						

Sumber: Data diolah, Lampiran 7 (2025)

Berdasarkan Tabel 5.5, nilai F hitung sebesar 29,296 > nilai F tabel 2,866 dan nilai signifikansi adalah sebesar $0,001 < 0,005$. Hasil ini berarti bahwa variabel kepemimpinan, insentif dan motivasi secara Bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng.

5.2 Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengangkat 3 variabel bebas yang diteliti yaitu Kepemimpinan, Insentif dan Motivasi dalam pengaruhnya pada Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi pada Pemerintah Kabupaten Buleleng. Responden dalam penelitian ini adalah 40 responden pada Bidang Akuntansi di masing-masih OPD se-Kabupaten Buleleng. Hasil dalam penelitian ini sebagai berikut:

5.2.1 Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi pemerintah Kabupaten Buleleng

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sucipto, Rauf, dan Amir (2023) yang menyatakan

bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Halim (2020) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang baik di lingkungan organisasi memiliki dampak positif terhadap produktivitas pegawai. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Almaududi, Syukri, dan Astuti (2021) menemukan bahwa kepemimpinan yang mendukung dan memberikan arahan yang jelas mampu meningkatkan motivasi serta kinerja pegawai secara keseluruhan.

Lebih lanjut, penelitian Budi Rahayu dan M. Dian Ruhamak (2015) juga mendukung temuan ini, di mana mereka menemukan bahwa kepemimpinan yang partisipatif dan komunikatif berkontribusi besar dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor industri. Sejalan dengan itu, studi yang dilakukan oleh YUME: Journal of Management (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik, ditandai dengan adanya kejelasan visi, komunikasi yang efektif, serta keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, mampu meningkatkan kinerja pegawai di berbagai sektor pekerjaan.

Hasil penelitian lain dari Rivai dan Basri (2020) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Sementara itu, penelitian Ghazali dan Rahman (2021) menekankan bahwa kepemimpinan yang adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin memperkuat bahwa kepemimpinan yang baik menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

5.2.2 Pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi pemerintah Kabupaten Buleleng

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh **Sucipto, Rauf, dan Amir (2023)** yang menemukan bahwa insentif yang diberikan secara adil dan proporsional dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas pegawai. Hal ini juga didukung oleh penelitian **Almaududi, Syukri, dan Astuti (2021)** yang menyatakan bahwa pemberian insentif yang memadai tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja pegawai tetapi juga berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Penelitian lain yang dilakukan oleh **Halim (2020)** mengungkapkan bahwa pegawai yang mendapatkan insentif yang sesuai dengan kontribusinya cenderung bekerja lebih giat dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Selain itu, studi yang diterbitkan dalam **YUME: Journal of Management (2023)** menyatakan bahwa insentif berbasis kinerja, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, dapat meningkatkan semangat kerja pegawai dan mendorong mereka untuk mencapai target yang lebih tinggi.

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh **Rivai dan Basri (2020)** menunjukkan bahwa kebijakan insentif yang tepat dapat menjadi faktor motivasi utama dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Sejalan dengan itu, **Ghozali dan Rahman (2021)** menekankan bahwa insentif yang diberikan secara rutin dan berbasis pencapaian kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat kesimpulan bahwa insentif memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai di berbagai sektor.

5.2.3 Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi pemerintah Kabupaten Buleleng

Penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh **Sucipto, Rauf, dan Amir (2023)** yang menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung bekerja lebih produktif dan berkinerja lebih baik. Penelitian **Almaududi, Syukri, dan Astuti (2021)** juga menemukan bahwa motivasi kerja, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, memiliki korelasi kuat dengan peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian lain oleh **Halim (2020)** menegaskan bahwa organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan penghargaan atas pencapaian pegawai dapat meningkatkan motivasi mereka, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Studi yang diterbitkan dalam **Media Manajemen Jasa (2023)** juga menyatakan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan produktivitas dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

Lebih lanjut, penelitian **Rivai dan Basri (2020)** menemukan bahwa motivasi kerja yang ditingkatkan melalui pemberian penghargaan, pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Sejalan dengan itu, **Ghozali dan Rahman (2021)** menekankan bahwa pegawai yang memiliki motivasi kerja yang kuat cenderung lebih inovatif, disiplin, dan memiliki kinerja yang lebih optimal dibandingkan dengan pegawai yang kurang termotivasi. Dengan demikian, temuan penelitian ini semakin memperkuat bahwa motivasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

5.2.4 Pengaruh kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi pemerintah Kabupaten Buleleng

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa kepemimpinan, insentif, dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kombinasi dari kepemimpinan yang efektif, pemberian insentif yang adil, serta motivasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas pegawai secara optimal. Hasil ini sesuai dengan *Resource-Based Theory* (RBT) dan teori motivasi yakni kombinasi dari kepemimpinan yang efektif, pemberian insentif yang adil, serta motivasi yang tinggi menciptakan sumber daya manusia yang unggul, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing organisasi. Hasil ini sesuai dan mendukung penelitian Alvian (2023); Alfiah, dkk. (2023); Salsabilal (2024); Tifani (2024); Arfianti (2024); Azahra dan Liawati (2024); Nurmi (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil ini juga sesuai dengan hasil penelitian Widakdo et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan insentif merupakan tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan. Ketiga faktor ini saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif.

BAB IV

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, dan Motivasi pada Kinerja Pegawai Bidang Akuntansi Pemerintahan Kabupaten Buleleng, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja pegawai Bidang Akuntansi Pemerintahan Kabupaten Buleleng. Hal ini berarti jika semakin baik kepemimpinan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seseorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan, sehingga secara langsung dapat mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.
- 2) Insentif berpengaruh positif pada kinerja pegawai Bidang Akuntansi Pemerintahan Kabupaten Buleleng. Hal ini berarti insentif yang diterapkan dengan baik dan benar oleh perusahaan, hal tersebut akan menumbuhkan semangat dalam bekerja sehingga terjadi peningkatan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Motivasi berpengaruh positif pada kinerja pegawai Bidang Akuntansi Pemerintahan Kabupaten Buleleng. Hal ini berarti Motivasi yang baik merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan, hal tersebut sebagai bentuk perhatian dari seorang pimpinan yang memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berprestasi dengan demikian perusahaan akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan berkualitas

- 4) Kepemimpinan, insentif dan motivasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bidang Akuntansi Pemerintahan Kabupaten Buleleng. Hal ini berarti apabila penerapan ketiga faktor tersebut dilakukan dengan baik dan seimbang maka akan meningkatkan semangat pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab dalam pekerjaannya, yang akan menghasilkan sebuah kinerja yang baik dan optimal guna mewujudkan tujuan bersama.

6.2 Limitasi dan Studi Lanjutan

6.2.1 Limitasi

Penelitian ini telah berhasil mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng, namun terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

- a) Terbatas pada Sektor Pemerintah, sehingga hasil penelitian hanya berlaku di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng dan belum tentu dapat digeneralisasikan ke sektor lain.
- b) Kategori sampel kecil sehingga hanya melibatkan 40 pegawai, sehingga kurang representatif untuk seluruh pegawai di Kabupaten Buleleng.
- c) Variabel yang terbatas sehingga hanya meneliti kepemimpinan, insentif, dan motivasi, padahal faktor lain seperti budaya organisasi dan kepuasan kerja juga dapat memengaruhi kinerja.
- d) Metode pengumpulan data kuesioner sehingga berpotensi bias karena responden mungkin memberikan jawaban yang dianggap paling aman.
- e) Studi *Cross-Sectional* sehingga hanya mengukur kondisi pada satu periode tertentu tanpa melihat dampak jangka panjang.

6.2.2 Limitasi

Berdasarkan keterbatasan yang telah disebutkan, beberapa rekomendasi untuk studi lanjutan adalah sebagai berikut:

- a) **Memperluas ruang lingkup penelitian**

Studi selanjutnya dapat dilakukan pada sektor lain, seperti sektor swasta, organisasi non-pemerintah (NGO), atau institusi pendidikan, untuk melihat apakah hasil penelitian ini berlaku di lingkungan yang berbeda.

b) Menggunakan Sampel yang Lebih Besar

Penelitian lanjutan dapat meningkatkan jumlah sampel untuk memperoleh hasil yang lebih representatif dan akurat, misalnya dengan melibatkan lebih banyak pegawai dari berbagai bidang dan tingkatan jabatan di Pemerintah Kabupaten Buleleng.

c) Menambahkan Variabel Lain yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Studi mendatang dapat mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain, seperti: Kepuasan kerja, Beban kerja, Budaya organisasi, Work-life balance.

d) Menggunakan pendekatan metode campuran (mixed methods)

Studi mendatang dapat mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian selanjutnya juga dapat menggunakan metode wawancara atau studi kasus untuk memahami lebih lanjut tentang persepsi pegawai terhadap kepemimpinan, insentif, dan motivasi dalam pekerjaan mereka.

e) Melakukan studi longitudinal

Studi selanjutnya dapat menggunakan pendekatan longitudinal untuk menganalisis perubahan kinerja pegawai dalam jangka waktu tertentu.

f) Menganalisis peran mediasi dan moderasi

Studi lanjutan dapat meneliti peran mediasi atau moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan, insentif, motivasi, dan kinerja pegawai.

g) Studi mendatang dapat melakukan perbandingan antar daerah dan/atau antar instansi

Penelitian selanjutnya dapat membandingkan pengaruh kepemimpinan, insentif, dan motivasi pada kinerja pegawai antara Kabupaten Buleleng dengan kabupaten/kota lain di Bali atau daerah lainnya di Indonesia dan/atau perbandingan antar instansi.

DAFTAR RUJUKAN

- Anwar, Rani. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Ogan Komering Ulu. *Jurnal Ilmiah Manajemen Terminal Informasi Ilmiah*, 11(2), hal: 44-52.
- Agustian. 2021. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Permata Finance Cabang Baturaja. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Baturaja.
- Ambasari, Anton dan Hafipah. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Kantor Dinas Pertanian Di Kabupaten Mamasa. *Jurnal Online Manajemen ELPEI (JOMEL)*, 2(1) , hal: 2775 – 0752.
- Atijah & Syaiful Bahri. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal Humaniora*,5(1), hal: 31-45
- Bukit dkk. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen dan Sains*, 4(2), hal: 413-422.
- Ermanda, Mutyyara & Dwi Fitri Puspa. (2022). Kepemilikan Institusional, Sustainability Report dan Intellectual Capital terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Kajian Akuntansi Auditing*, 17(2), hal:135-147
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Halim, Ardiansyah. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Makassar. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 7(2), hal: 92-104

- Harahap, Toguan & Didin Hikmah Perkasa. (2023). Pengaruh Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Mutiara Abadi Tangerang. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 2(3), hal: 55-71
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Lutpiah, Rinrin dan Syarifuddin. (2023). Pengaruh Beban Kerja, Insentif, Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Majalengka. *Relasi Jurnal Ekonomi*, 19(1), hal: 12-25.
- Mada, I Gede Nyoman Carlos Wiswanatha, Sintaasih, Desak Ketut & Subudi Made. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan. *Forum Manajemen*, Vol 15 No. 2 Tahun 2017. Pp:1-18
- Mangkunegara, & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (S. Sandiasih, Ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset
- Putra, Nanda dan Hendri. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kota Bandar Lampung. *JURNAL RELEVANSI : EKONOMI, MANAJEMEN DAN BISNIS*, 6(2), hal: 69-81.
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 21.
- Ratnasari, Ikke dan Ashadi Mahmud. (2020). Pengaruh Gaji dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Uniplastindo Interbuana Pandaan. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis*, 2(2), hal: 2621 – 3230
- Robbins, S.P & Judge, T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Salemba Empat.

- Sari, Monica. (2021). Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Tanjung Jabung Timur. *Science of Management and Students Research Journal*, 3(3), hal:152-157.
- Sari dkk. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), hal: 2745-7257
- Sintani, L., Fachrurazi, Mulyadi, Nurcholifah, I., Fauziah, Hartono, S., & Jusman, A. (2022). Dasar Kepemimpinan. In P. T. Cahyono (Ed.), *Cendikia Mulia Mandiri Foundation (Pertama, Issue February)*. Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Sutrisno dkk. (2023). Dampak Pemberian Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Rintisan: Literature Review. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), hal: 1871-1881.
- Sutrisno, Edy. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Mulia Kencana Semesta.
- Sutanjar, Tatan & Oyon Saryono. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin. *Journal Of Management Review*, 3(2), hal: 321-325
- Syafriadi. (2021). Analisis Pengaruh Insentif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pertanian Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Medan*, 3(2), hal: 2548-7507.
- Tusniwita dan Febsrri Susanti. (2023). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)*, 3(1), hal: 637-646.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo
- Widakdo dkk. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Pendidikan Kebudayaan Pemuda Dan Olahraga (Dikbudpora) Kabupaten Bima. *SCIENTIFIC*

JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business, 5(3), hal: 544-552.

Yukl, G. and Lepsinger, R.(1995), "How to get the most out of 360 feedback", Training, Vol. 32 No. 12, December, pp. 45-50.

Daftar Lampiran

Lampiran 1. Permojonan menjadi responden

KUESIONER PENELITIAN

Singaraja, 16 Juli 2024

Perihal : Permohonan Menjadi Responden

Lampiran : 1 (satu) berkas

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Pegawai BPKPD Kabupaten Buleleng

Di Tempat

Dengan Hormat,

Bersamaan dengan surat ini, saya sampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama :

Nim :

Jurusan :

Mahasiswa : Fakultas

Dalam hal ini ingin mengadakan penelitian mengenai **“Pengaruh Kepemimpinan, Insentif dan Motivasi Pada Kinerja Pegawai”**.

Untuk maksud tersebut, maka saya mohon kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk berkenan menjadi responden dan mengisi kuesioner ini secara lengkap sesuai dengan penilaian anda sendiri, tanpa dipengaruhi oleh siapapun. Data yang diperoleh dari kuesioner ini dibuat semata-mata untuk kepentingan penelitian, sehingga kerahasiaannya akan saya jaga sesuai dengan etika penelitian. Atas kerja sama dan partisipasi Bapak/Ibu meluangkan waktunya memberikan informasi yang diperlukan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Ida Bagus Gde Adi Manubawa

NIM. 5720006

Lampiran 2. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN**Bagian A: Demografi**

Untuk setiap pertanyaan berikut, mohon beri tanda (X) pada kotak yang tersedia sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu atau mengisi data pada tempat yang disediakan.

1. Nama responden :

2. Jenis Kelamin :

3. Pendidikan Terakhir :

Strata Tiga

Strata Satu

Strata Dua

Lainnya

3. Jabatan atau posisi :

4. Lama Bapak/Ibu bekerja :

Mohon beri tanda silang (X) pada kolom yang paling sesuai dengan pengalaman Bapak/Ibu.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Setuju (S)

4 = Sangat Setuju (SS)

1. Kinerja Pegawai

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		STS	TS	S	SS
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan				
2	Saya jarang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan				
3	Saya mampu mengoperasikan dengan baik peralatan dalam menyelesaikan pekerjaan				
4	Saya sering menyampaikan gagasan terkait dengan pengerjaan tugas yang lebih cepat				
5	Saya selalu datang di tempat kerja sesuai jam kerja yang telah ditetapkan kantor				
6	Saya dapat menjalin kerjasama dengan baik sesama rekan kerja				
7	Saya bertanggung jawab atas kesalahan yang saya perbuat				

Kepemimpinan

No	Pernyataan	Penilaian			
		STS	TS	S	SS
1	Pimpinan memberikan kepercayaan penuh atas tugas yang diberikan				
2	Pimpinan memberikan motivasi kepada bawahannya agar mencapai tujuan organisasi				
3	Pimpinan memiliki kreativitas yang tinggi sehingga dapat memberikan ide-ide yang baru				
4	Pimpinan memberikan perhatian dalam pengembangan karir pegawainya				

Insentif

No	Pernyataan	Penilaian			
		STS	TS	S	SS
1	Jika Saya memiliki kinerja yang baik, maka insentif yang saya dapatkan akan meningkat				
2	Lama bekerja mempengaruhi jumlah insentif yang saya terima				
3	Masa kerja mempengaruhi besarnya insentif yang saya terima				
4	Insentif yang saya terima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya				
5	Setiap jabatan menerima besaran insentif yang berbeda-beda				

Motivasi

NO	PERNYATAAN	JAWABAN			
		STS	TS	S	SS
Kebutuhan akan prestasi (<i>n-achievement</i>)					
1	Saya selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan yang sulit				
2	Saya menikmati pekerjaan yang menantang				
3	Saya selalu berusaha untuk berkontribusi dengan maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan				
4	Saya merasa puas dengan penghargaan yang diberikan oleh kantor pajak				
5	Saya selalu berusaha untuk mencapai prestasi yang terbaik dalam menyelesaikan setiap pekerjaan				
Kebutuhan akan kekuasaan (<i>n-power</i>)					
6	Saya selalu berusaha untuk dapat menjadi panutan bagi rekan kerja di kantor pajak				

7	Saya berusaha memanfaatkan potensi diri dengan baik untuk mengembangkan karier dalam pekerjaan				
8	Saya selalu berusaha untuk mendapatkan promosi jabatan yang diterapkan kantor pajak				
Kebutuhan untuk berafiliasi atau bersahabat (<i>n-affiliation</i>)					
9	Saya selalu menghargai saran-saran dari rekan kerja dalam pekerjaan				
10	Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan				

Lampiran 3. Tabulasi Data

No	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
1	4	4	3	4	4	4	3	26	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
3	4	4	3	3	3	3	3	23	4	4	4	2	14	3	4	3	3	3	16
4	3	3	4	3	3	2	3	21	3	3	3	2	11	3	3	3	3	3	15
5	4	4	3	3	3	3	3	23	4	4	3	2	13	3	3	3	3	3	15
6	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	19
7	3	3	3	3	3	3	3	21	2	2	4	4	12	2	3	3	4	4	16
8	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	16	3	3	4	4	4	18
9	3	4	4	3	3	3	3	23	4	3	3	3	13	3	3	3	3	3	15
10	4	3	4	3	3	3	3	23	4	3	4	3	14	3	3	3	3	3	15
11	3	3	4	3	4	4	4	25	4	3	3	3	13	2	3	3	3	3	14
12	4	4	4	4	3	4	4	27	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19
13	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
14	3	3	3	3	3	3	3	21	4	4	4	3	15	3	3	3	3	3	15
15	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	3	12	3	4	3	3	3	16
16	4	4	4	4	4	4	4	28	4	3	4	3	14	2	3	3	3	4	15
17	4	4	4	3	4	3	4	26	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20
18	4	4	3	3	3	3	4	24	3	4	4	3	14	3	4	3	3	3	16
19	4	4	4	3	2	3	4	24	4	3	4	4	15	3	3	4	4	4	18
20	4	4	4	4	4	3	3	26	4	4	3	3	14	3	3	4	3	4	17
21	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	4	16	3	4	4	4	4	19
22	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	3	3	14	2	4	4	4	4	18
23	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15
24	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15
25	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	2	14	4	4	4	4	4	20
26	4	4	4	4	4	4	3	27	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20
27	3	3	3	3	3	3	3	21	4	3	4	3	14	3	3	3	4	4	17
28	4	3	4	4	3	3	4	25	4	3	4	3	14	3	4	4	4	4	19
29	4	4	3	4	3	3	4	25	4	4	4	2	14	3	4	4	3	3	17
30	4	4	4	3	3	3	3	24	4	4	4	3	15	3	3	3	3	4	16
31	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15
32	4	4	4	3	4	4	3	26	4	3	3	3	13	3	3	4	4	4	18
33	4	4	4	4	4	3	4	27	4	4	4	3	15	3	4	4	4	4	19

32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
35	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
36	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	36
37	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	39
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
39	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
40	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32

Lampiran 4 Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.098	2.398		1.292	.205
	X1	.576	.250	.318	2.304	.027
	X2	.448	.184	.349	2.438	.020
	X3	.193	.089	.279	2.166	.037

Lampiran 5 Uji koefisien determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Ajusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.842 ^a	.709	.685	1.449	1.880

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Lampiran 6 Uji hipotesis pengaruh parsial (Uji t)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics Tolerance
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	3.098	2.398		1.292	.205	
	X1	.576	.250	.318	2.304	.027	

X2	.448	.184	.349	2.438	.020
X3	.193	.089	.279	2.166	.037

Lampiran 7 Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	184.448	3	61.483	29.296	<,001 ^b
	Residual	75.552	36	2.099		
	Total	260.000	39			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2