

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

Ida Bagus Gde Adi Manubawa ⁽¹⁾

tugusmanu1999@gmail.com

I Gusti Ayu Novitasari ⁽²⁾

iganovitasari98@gmail.com

Ni Made Galih Masari ⁽³⁾

galihmasari88@gmail.com

Merta I Ketut ⁽⁴⁾

iketutmerta2270@gmail.com

Fakultas Humaniora dan Ilmu Sosial Universitas Bali Dwipa, dan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mahendradatta

Abstract

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. **Method research:** 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.*

1. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan faktor kunci dalam keberhasilan sebuah organisasi, termasuk dalam pemerintahan. Dalam sektor publik, khususnya di bidang akuntansi pemerintahan, kinerja pegawai yang optimal sangat diperlukan untuk memastikan pengelolaan keuangan yang akurat dan transparan. Namun, masih terdapat berbagai tantangan yang dihadapi dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan. Beberapa di antaranya adalah kurangnya motivasi kerja, sistem insentif yang belum optimal, serta gaya kepemimpinan yang kurang efektif. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai adalah pencapaian hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Berbagai faktor, seperti kepemimpinan, insentif, dan motivasi, dapat memengaruhi kinerja yang optimal. (Sutrisno, 2020). Pemimpin yang sukses mampu menyampaikan arahan dengan tegas dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. (Wibowo, 2019). Selain itu, pemberian insentif yang sesuai dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, karena insentif merupakan bentuk penghargaan terhadap pencapaian mereka (Hasibuan, 2016). Di sisi lain, motivasi kerja merupakan faktor krusial yang dapat memacu karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan lebih antusias (Robbins & Judge, 2015).

Kinerja pegawai dalam sektor pemerintahan memiliki peran penting dalam menentukan efektivitas pelayanan publik dan pencapaian

tujuan organisasi. 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, 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) yakni seperti pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan Indeks Pelayanan Publik 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

Faktor kepemimpinan, insentif, dan motivasi sering kali menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai di sektor pemerintahan. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja individu serta organisasi. Selain itu, sistem insentif yang tepat dapat meningkatkan semangat kerja pegawai, sedangkan motivasi berperan sebagai pendorong utama dalam menyelesaikan tugas-tugas administratif dan akuntansi dengan optimal.

Namun, penelitian-penelitian sebelumnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menunjukkan hasil yang beragam. Misalnya, penelitian oleh Adawiyah & Sari (2020) menemukan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, sementara penelitian oleh

Yusrawati (2019) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian oleh Rezkinda (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, dan insentif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian Sudirman (2018) menemukan bahwa motivasi lebih berpengaruh dibandingkan kepemimpinan dalam konteks pemerintahan daerah. Selain itu, Armstrong & Taylor (2020) menyatakan bahwa insentif non-finansial lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas pegawai dibandingkan dengan insentif finansial, yang bertentangan dengan temuan Hasibuan (2016) dan Robbins & Judge (2019) yang menegaskan pentingnya insentif finansial.

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.

Berdasarkan fenomena dan variasi hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap kinerja pegawai di bidang akuntansi pada Pemerintah Kabupaten Buleleng. Penelitian ini bertujuan untuk mendalami pengaruh kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap performa pegawai di sektor akuntansi pemerintahan. Temuan dari

penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan kepada pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kualitas pelayanan publik dapat menjadi lebih maksimal.

2. Tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis

2.1 *Resource-Based Theory (RBT)*

Resource-Based Theory (RBT) merupakan teori yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi bergantung pada sumber daya yang dimilikinya. Teori ini dikembangkan oleh Barney (1991), yang menyatakan bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja jika memiliki sumber daya yang berharga (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak tergantikan (*non-substitutable*) atau dikenal sebagai *VRIN framework* (Barney, 1991). Dalam konteks organisasi pemerintahan, sumber daya yang dimaksud tidak hanya mencakup aset fisik dan finansial, tetapi juga sumber daya manusia, yang terdiri dari kepemimpinan yang efektif, pemberian insentif yang tepat, dan motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam bidang akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng dapat ditingkatkan dengan optimalisasi sumber daya tersebut (Barney, 1991; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007).

2.2 Teori Motivasi

Teori Motivasi McClelland mengidentifikasi tiga kebutuhan utama yang memotivasi individu dalam bekerja:

1. Kebutuhan untuk Berprestasi (Need for Achievement):

Dorongan untuk mencapai hasil yang baik dan standar tinggi.

2. Kebutuhan untuk Menghargai (Need for Affiliation): Dorongan untuk berhubungan dengan orang lain dan diterima dalam kelompok.

3. Kebutuhan untuk Kekuasaan (Need for Power): Dorongan untuk mempengaruhi orang lain dan membuat keputusan yang penting.

2.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi (Wahyusumidjo, 2001). Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi pegawai, serta meningkatkan kinerja mereka (Putra & Hendri, 2019). Indikator Kepemimpinan (Bass & Avolio, 2010; Yukl, 2010):

1. Karisma atau Pengaruh Ideal adalah pemimpin memberikan visi dan misi yang jelas, mendapatkan respek, serta kepercayaan dari bawahan.
2. Inspirasi yakni pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Perhatian Individual yaitu pemimpin memperlakukan bawahan sebagai individu yang unik, memberikan arahan serta pelatihan yang sesuai.
4. Rangsangan Intelektual yakni pemimpin meningkatkan

keaktivitas dan inovasi pegawai dalam menyelesaikan masalah.

2.4 Insentif

Insentif merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kinerja mereka, dengan tujuan meningkatkan motivasi kerja serta produktivitas (Hasibuan, 2016). Insentif bisa berupa materi maupun non-materi yang dapat memengaruhi kepuasan dan loyalitas pegawai (Ratnasari & Mahmud, 2020). Indikator Insentif (Noviarni & Rianthy, 2022):

1. Kinerja adalah insentif diberikan berdasarkan hasil kerja yang telah dicapai pegawai.
2. Lama Bekerja adalah besaran insentif ditentukan dari lamanya pegawai bekerja dalam organisasi.
3. Senioritas yaitu pegawai dengan masa kerja lebih lama diberikan insentif sebagai bentuk penghargaan terhadap loyalitasnya.
4. Kebutuhan Pegawai yaitu insentif diberikan sesuai tingkat kebutuhan hidup yang layak bagi pegawai.
5. Evaluasi Jabatan yaitu insentif disesuaikan dengan tanggung jawab serta tingkat kesulitan pekerjaan yang dilakukan pegawai.

2.5 Motivasi

Motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang yang menyebabkan mereka bertindak untuk mencapai tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2015). Motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan kepuasan dan semangat dalam bekerja (McClelland, 1961). Indikator Motivasi (McClelland, 1961; Mada et al., 2017):

1. Kebutuhan Akan Prestasi (n-achievement) adalah dorongan untuk unggul dan mencapai hasil yang optimal.
2. Kebutuhan Akan Afiliasi (n-affiliation) adalah keinginan untuk menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan memiliki lingkungan kerja yang harmonis.
3. Kebutuhan Akan Kekuasaan (n-power) adalah hasrat untuk mempengaruhi orang lain dan memiliki peran dalam pengambilan keputusan organisasi.
6. Kerja Sama adalah kemampuan membangun hubungan dengan rekan kerja dalam penyelesaian tugas.
7. Kuantitas Pekerjaan yaitu jumlah tugas yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu.

2.7 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dijelaskan, terdapat beberapa hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng

Kepemimpinan yang baik dapat menjadi sumber daya yang sangat berharga dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam kerangka RBT, kepemimpinan yang efektif dapat mengarahkan dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Dari perspektif Teori Motivasi McClelland, gaya kepemimpinan yang memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi akan memenuhi kebutuhan untuk berprestasi (*Need for Achievement*) dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Hasil penelitian Sari & Ali (2024) menemukan bahwa kepemimpinan yang baik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya hasil penelitian Prasetyo & Marlina (2019); Mulyadi et al. (2021) juga menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan komunikasi yang baik dapat meningkatkan produktivitas pegawai secara signifikan. Berdasarkan paparan

2.6 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Kinerja yang baik mencerminkan efektivitas individu dalam mencapai target organisasi. Indikator Kinerja Pegawai (Wirawan, 2009; Sutrisno, 2016):

1. Keterampilan Kerja ialah kemampuan pegawai dalam menguasai prosedur dan teknik kerja.
2. Kualitas Pekerjaan yakni tingkat ketelitian dan kerapian dalam menyelesaikan tugas.
3. Tanggung Jawab yaitu kesediaan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik
4. Prakarsa adalah inisiatif pegawai dalam mengembangkan ide serta pemecahan masalah.
5. Disiplin yakni kepatuhan terhadap aturan kerja, termasuk jam masuk dan keluar kantor.

tersebut maka hipotesis penelitian ini adalah:

H1: Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng.

Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai Akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng

Dalam kerangka RBT, pemberian insentif yang tepat dianggap sebagai sumber daya yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Insentif yang diberikan sebagai bentuk penghargaan atas kinerja pegawai akan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik. Mengacu pada Teori Motivasi McClelland, insentif yang memadai dapat memenuhi kebutuhan akan prestasi (Need for Achievement) dan kekuasaan (Need for Power), yang akan meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian Adiati & Saroyo (2022) menemukan bahwa insentif yang diberikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang diberikan insentif cenderung memiliki motivasi lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik. Selanjutnya, hasil penelitian Mayki *et al.* (2023); Simanjuntak (2021) menyatakan bahwa insentif finansial dan non-finansial sama-sama memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, meskipun insentif finansial cenderung lebih efektif dalam jangka pendek. Jadi, hipotesis penelitian adalah:

H2: Insentif berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng.

Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng

Motivasi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Dalam perspektif RBT, pegawai yang termotivasi adalah sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi. Menurut Teori Motivasi McClelland, kebutuhan akan prestasi (Need for Achievement) dan kekuasaan (Need for Power) dapat memotivasi pegawai untuk berusaha lebih keras dan mencapai tujuan yang lebih tinggi. Hasil penelitian Sari & Ali (2024) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, dengan pegawai yang termotivasi lebih cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian Rahman (2022); Alfarizi *et al.* (2022) dan Khairati (2013) juga menemukan bahwa motivasi kerja memiliki dampak langsung terhadap peningkatan efisiensi kerja. Hipotesis penelitian adalah:

H3: Motivasi berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng.

Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, dan Motivasi secara Bersama-sama terhadap Kinerja Pegawai Akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng

Kombinasi antara kepemimpinan yang efektif, insentif yang tepat, dan motivasi yang tinggi dapat menciptakan sumber daya manusia yang unggul dalam organisasi. Berdasarkan RBT, ketiga faktor ini. Kinerja pegawai akan saling mendukung dalam meningkatkan kepemimpinan akan mengarahkan, insentif akan memotivasi, dan motivasi akan memperkuat komitmen pegawai. Selain itu, dalam kerangka Teori Motivasi McClelland, ketiga faktor ini dapat memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, seperti kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk dihargai, dan kebutuhan untuk kekuasaan. Hasil penelitian Saryani et al. (2022) menemukan bahwa kepemimpinan, insentif, dan motivasi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Effendy & Fadhillah (2018) dan Sari & Ali (2020) juga menyatakan bahwa kombinasi kepemimpinan yang baik, insentif yang tepat, dan motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan lebih baik daripada jika faktor-faktor tersebut diterapkan secara terpisah. Hipotesis penelitian adalah:

H4: Kepemimpinan, insentif, dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng

3. Metodologi penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan *survey-based research* untuk menguji hubungan antara variabel kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap kinerja pegawai bidang

akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai bidang akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng yang berjumlah 2.403 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan memilih satu pegawai bidang akuntansi dari setiap OPD, sehingga total sampel berjumlah 40 orang. Kriteria *purposive sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di Bidang Akuntansi pada 40 Perangkat Daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Buleleng.
2. Sampel yang digunakan adalah 40 orang, dengan masing-masing bidang di setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diwakili oleh 1 orang pegawai.
3. Sampel dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam bidang akuntansi, sehingga dapat memberikan data yang relevan mengenai pengaruh kepemimpinan, insentif, dan motivasi terhadap kinerja pegawai.
4. 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).

4. Hasil dan pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Tabel 1.2
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

| | | Beta | Uji t | sig |
|-------------------|------------|-------|-------|-------------------|
| 1 | (Constant) | 3.098 | 1.292 | .205 |
| | X1 | .576 | 2.304 | .027 |
| | X2 | .448 | 2.438 | .020 |
| | X3 | .193 | 2.166 | .037 |
| R | .842 | | | |
| R Square | .790 | | | |
| Adjusted R Square | .685 | | | |
| Uji F | 29.296 | | | .001 ^b |

Sumber: Data diolah, 2025

Persamaan regresi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah:

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

Interpretasi:

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

4.1.1. Hasil Uji Hipotesis

a) Hasil Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa nilai Adjusted R Square = 0,709 yang berarti bahwa sebesar 70,9 persen kinerja pegawai akuntansi di

Pemrintah kabupaten Buleleng, dipengaruhi oleh variabel Kepemimpinan (X_1), Insentif (X_2) dan Motivasi (X_3) dan sisanya sebesar 29,1 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

b) Uji Hipotesis Pengaruh Parsial (Uji t)

Berdasarkan Tabel 1.2 diperoleh hasil sebagai berikut:

- (i) Nilai signifikansi sebesar variabel kepemimpinan (X_1) 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 (X_2) 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 (X_3) 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)

Berdasarkan Tabel 1.2, 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.

4.2 Pembahasan

4.1 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang berarti semakin baik kepemimpinan dalam organisasi, semakin tinggi kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan *Resource-Based Theory* (RBT) yang dikembangkan oleh Barney (1991), di mana kepemimpinan yang efektif merupakan sumber daya tidak berwujud (*intangible resource*) yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Seorang pemimpin yang memiliki visi, strategi, dan kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia dapat meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga berdampak pada peningkatan

kinerja organisasi. 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); Alvian (2023); Alfiah, dkk. (2023); Salsabilal (2024); Tifani (2024); Arfianti (2024); Azahra dan Liawati (2024); Nurmi (2024) 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. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Rivai dan Basri (2020); Ghozali dan Rahman (2021); Andayani & Tirtayasa (2019); Peny et al. (2021) dan penelitian Almaududi, Syukri, dan Astuti (2021) yang juga menyatakan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

4.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian insentif yang sesuai dengan prestasi kerja dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. Hasil ini mendukung perspektif *Resource-Based Theory* (RBT) yang menyatakan bahwa insentif dapat dipandang sebagai mekanisme penghargaan yang meningkatkan daya saing organisasi melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Pegawai yang merasa dihargai dan mendapatkan imbalan yang layak akan lebih terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Sari (2021) yang menemukan bahwa insentif finansial dan non-finansial berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, penelitian Sutrisno et al. (2023); Almaududi, Syukri, dan Astuti (2021); Halim (2020); Rivai dan Basri (2020) dan penelitian Ghazali dan Rahman (2021) yang juga menunjukkan bahwa pemberian insentif berbasis kinerja dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif dan efisien.

4.3 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini juga menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja yang tinggi, baik yang berasal dari dalam diri pegawai (intrinsik) maupun dari lingkungan kerja (ekstrinsik), akan membuat pegawai lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Chandra Dewi (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas pegawai. Hasil ini mendukung hasil penelitian Alvian (2023); Alfiah, dkk. (2023); Salsabilal (2024); Tifani (2024); Arfianti (2024); Azahra dan Liawati (2024); Nurmi (2024) yang menyatakan bahwa motivasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, Hasil penelitian ini mendukung atau konsisten dengan

hasil penelitian yang dilakukan oleh Nikijuluw & Indrasari (2021), Syah dkk., (2021), Idayati et al., (2020), Amellya et al., (2022), Rauf (2020); Atijah & Bahri (2021); Sucipto, Rauf, dan Amir (2023); Halim (2020); Rivai dan Basri (2020); Ghazali dan Rahman (2021) juga menunjukkan bahwa pegawai yang mendapatkan motivasi dari pimpinan dan rekan kerja cenderung memiliki kinerja yang lebih optimal.

4.4 Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, dan Motivasi secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai

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.

5. Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka kinerja pegawai juga semakin meningkat.
2. Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi insentif yang diberikan, maka kinerja pegawai juga semakin meningkat.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki, maka kinerja pegawai juga semakin meningkat.
4. Kepemimpinan, insentif, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bidang akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng.
2. Insentif kinerja pegawai diberikan sesuai tingkat kinerja, tinggi insentif yang diberikan, maka kinerja pegawai juga semakin meningkat.
3. Motivasi dan kinerja pegawai. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki, maka kinerja pegawai juga semakin meningkat.
4. Kepemimpinan, insentif, dan motivasi kinerja pegawai bidang akuntansi di Pemerintah Kabupaten Buleleng. Agar lebih di tingkatkan

Daftar Pustaka

- A. (2022). Dasar Kepemimpinan. In P. T. Cahyono (Ed.), Cendikia Mulia Mandiri Foundation (Pertama, Issue February). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- 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.
- Anwar, Rani. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Ogan Komering Ulu. Jurnal Ilmiah

Saran-Saran

1. Kepemimpinan dan kinerja pegawai semakin baik jika kepemimpinan yang diterapkan lebih menyentuh terhadap pegawai maka kinerja pegawai juga semakin meningkat.

- Manajemen Terminal
Informasi Ilmiah, 11(2), hal:
44- 52.
- 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
- Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 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
- Halim, Ardiansyah. (2020). Pengaruh
Gaya Kepemimpinan Terhadap
Kinerja Pegawai Pada Dinas
Pendidikan Dan Kebudayaan
Kota Makassar. Jurnal
Manajemen Sumber Daya
Manusia, Adminstrasi 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
- Hasibuan. (2016). Manajemen Sumber
Daya Manusia. Jakarta: Bumi
Aksara.
- JOURNAL OF REFLECTION:
Economic, Accounting,
Management and Business,
5(3), hal: 544-552.
- Kasmir, K. (2016). Manajemen
Sumber Daya Manusia.
Jakarta: PT Rajagrafindo
Persada
- Ketut, M. I., Nyoman, U. I. D., &
Wayan, S. N. (2024). The
Importance of Micro, Small,
and Medium Enterprises
Competitiveness through
Digital Transformation. *JASF:
Journal of Accounting and
Strategic Finance*, 7(1), 18-38.
- 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 .
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2018).
Manajemen Sumber Daya
Manusia Perusahaan. (S.

- Sandiasih, Ed.). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset
- Merta, K. M., Pering, I. M. A., & Nita, N. K. (2024). Peran Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Bank Negara Indonesia. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 7(1), 126-141.
- Nyoman, E. P. D. A., Ketut, M. I., & Wisnu, A. (2024). Dampak Human Relation, Lingkungan Kerja Sosial Dan Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Sanjiwani Kabupaten Gianyar. *Widyadari*, 25(1), 1-13.
- Prasetyo, E. T., & Marlina, P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 21.
- 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.
- Putri, N. P. T. S. E., Merta, I. K., & Yusnimi, N. M. (2024). Analysis of Influence Transformational leadership, work motivation on Performance of State-Owned Enterprises Employees in Bali.
- Putu, S. O. P. N., Ketut, M. I., & Made, A. P. I. (2024). Peran Pelatihan Motivasi Kerja Dan Kualitas Pelayanan Terhadap Minat Masyarakat Pembayar Pajak Kendaraan Bermotor Pasca Pandemi Di Nusa Penida Klungkung Bali. *Widyadari*, 25(1), 14-27.
- 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 dkk. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), hal: 2745-7257
- 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.
- Sintani, L., Fachrurazi, Mulyadi, Nurcholifah, I., Fauziah, Hartono, S., & Jusman,
- Sutanjar, Tatan & Oyon Saryono. Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Dan Disiplin.

- Journal Of Management Review, 3(2), hal: 321-325
- 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.
- 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
- Yukl, G. and Lepsinger, R.(1995), "How to get the most out of 360 feedback", Training, Vol. 32 No. 12, December, pp. 45-50.

PENINGKATAN KINERJA UKM