

## Dampak Program Insentif, Umpan Balik dan Reputasi Pemimpin Terhadap Kinerja Tugas

Lisa Martiah Nila Puspita<sup>1</sup>, Dian Priskilla Rischa<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu, Indonesia

Email: [lisa\\_mnp@unib.ac.id](mailto:lisa_mnp@unib.ac.id)

DOI: <https://doi.org/10.33005/baj.v5i2.156>

Diterima: Januari 2022. Direvisi: Mei 2022. Diterbitkan: Juni 2022

### ABSTRACT

*This experimental study aims to examine the impact of incentive programs, feedback, and leader reputation on task performance using methods from goal setting and style theory and behavioral theory. The experimental design used was a 2x2 factorial between subjects. Participants are Accounting students of the Faculty of Economics and Commerce, Bengkulu University in 2016 and 2017 who are taking the Management Control System course. Participants' decisions were made through a simple random sampling procedure. In this study, 3 hypotheses were tested using the independent sample analysis T-Test method and the other 3 hypotheses were tested using Two Ways ANOVA (Analysis of Variance). The results of this study indicate that: incentive programs, responsiveness and reputation of community leaders have a significant effect on performance. Similarly, the interaction between the two variables, participants with tax incentives loading and intentional feedback, gave better performance results than participants with fixed tax constructs and subjective feedback, participants with tax incentives passed and Top leadership reputation gave results on performance. than participants with fixed value stimuli and low leader reputation, and participants with unconditional feedback and high leader reputation performed better on task performance than participants with high feedback. the title and name of the leader is below. These results support the goal setting hypothesis. (Goal Setting Theory), so you can see how set goals affect task completion. This study can also be a useful scientific study to support curriculum and development activities in the field of accounting, particularly management control systems (MSS), and as a useful tool for single-face research.*

**Keywords:** Feedback; Incentive Schemes; Leader Reputation; Task Performance

### ABSTRAK

Studi eksperimental ini bertujuan untuk menguji dampak program insentif, umpan balik, dan reputasi pemimpin terhadap kinerja tugas menggunakan metode dari penetapan tujuan dan teori gaya dan teori perilaku. Rancangan percobaan yang digunakan adalah faktorial 2x2 antar subjek. Peserta merupakan mahasiswa Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Niaga Universitas Bengkulu tahun 2016 dan 2017 yang sedang mengikuti mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen. Keputusan peserta dibuat melalui prosedur simple random sampling. Dalam penelitian ini, 3 hipotesis diuji menggunakan metode independent sample analysis T-Test dan 3 hipotesis lainnya diuji menggunakan Two Ways ANOVA (Analysis of Variance). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: program insentif, daya tanggap dan reputasi tokoh masyarakat berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Demikian pula, interaksi antara dua variabel, peserta dengan insentif pajak pemuatan dan umpan balik yang disengaja, memberikan hasil kinerja yang lebih baik daripada peserta dengan konstruksi pajak tetap dan umpan balik subjektif, peserta dengan insentif pajak lulus dan reputasi kepemimpinan Top memberikan hasil pada kinerja. daripada peserta dengan rangsangan nilai tetap dan reputasi pemimpin rendah, dan peserta dengan umpan balik tanpa syarat dan reputasi pemimpin tinggi berkinerja lebih baik pada kinerja tugas daripada peserta dengan umpan balik tinggi. judul dan nama pemimpin ada di bawah. Hasil ini mendukung hipotesis penetapan tujuan. (Teori Penetapan Tujuan), sehingga Anda dapat melihat bagaimana tujuan yang ditetapkan memengaruhi penyelesaian tugas. Kajian ini juga dapat menjadi kajian ilmiah yang berguna untuk mendukung kegiatan kurikulum dan pengembangan di bidang akuntansi, khususnya sistem pengendalian manajemen (SPM), dan sebagai alat yang berguna untuk wajah penelitian tunggal.

**Kata Kunci:** Kinerja Tugas, Reputasi Pemimpin, Skema Insentif, Umpan Balik,

#### Sitasi:

Puspita, L., & Rischa, D. (2022, June 30). Dampak Program Insentif, Umpan Balik dan Reputasi Pemimpin Terhadap Kinerja Tugas. *Behavioral Accounting Journal*, 5(1), 17-42. <https://doi.org/https://doi.org/10.33005/baj.v5i2.156>

## PENDAHULUAN

*Management Control System* (MCS) diartikan sebagai proses sistem dengan tujuan untuk merancang tujuan masa depan yang akan dicapai oleh organisasi, merancang kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengimplementasikan serta memantau keberlangsungan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Anthony & Vijay, 2015). Oleh karena itu, agar organisasi dapat bertahan dengan kinerja yang baik dan dapat mencapai tujuan organisasi maka dibutuhkan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam *Management Control System* (MCS) sumber daya manusia merupakan faktor sangat penting dimana seperti pemimpin dan karyawan yang memiliki potensi yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat melaksanakan tugas, kewajiban dan wewenangnya dengan baik sesuai dengan rencana organisasi agar dapat mencapai apa yang menjadi tujuan organisasi. Kinerja dari sumber daya manusia itu sendiri yang pada akhirnya dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja tugas digunakan untuk memperlihatkan kemampuan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai bidangnya. Dimana tugas yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai dan bermakna bagi karyawan sehingga perusahaan mempertahankan karyawan dengan memberikan balas jasa berupa kompensasi. Kompensasi dapat diberikan dalam bentuk insentif. Menurut Puspita (2014) perusahaan akan memberikan kompensasi sebagai imbalan atas kerja keras dan kontribusi karyawannya dalam bentuk insentif. Sehingga dapat memberikan motivasi pada karyawan. Pemilihan penggunaan umpan balik disarankan untuk menarik motivasi intrinsik karyawan dengan mendukung kompetensi karyawan dan memberikan panduan tentang cara meningkatkan kinerja (Bruun-olsen & Eian, 2015). Hal ini mengarahkan individu untuk memberikan upaya yang lebih besar agar dapat menyelesaikan semua tugas kinerja, dimana secara langsung dapat meningkatkan kinerja individu tersebut.

Di samping skema insentif dan umpan balik terdapat juga pengaruh reputasi pemimpin, seperti penelitian Lorinkova (2010) yang membuktikan bahwa pemimpin yang memiliki pengetahuan yang lebih dan tingkat reputasi yang baik dapat mempengaruhi perilaku bawahannya sehingga dapat meningkatkan kinerja. Dalam organisasi seorang pemimpin memiliki peranan yang penting, karena pemimpin yang memiliki pemahaman yang baik dan visi yang berkualitas akan mampu mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi di masa yang akan datang. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik juga berperan dalam mendukung kesuksesan seorang pemimpin dan sebaliknya karyawan dapat bekerja dengan baik jika pemimpin mereka mampu memberikan motivasi, dapat membangun hubungan yang baik dengan bawahan, serta dapat merancang dan menetapkan perubahan dalam

organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan organisasi baik dalam jangka pendek ataupun untuk jangka panjang.

Menurut Cianci & Kaplan (2010) reputasi seorang pemimpin dapat mempengaruhi niat perilaku orang lain. Jika pemimpin menggambarkan tingkat integritas tinggi maka, ada kecenderungan pada bawahan untuk meniru perilaku tersebut. Sama halnya dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Neves & Story (2015) dan Zinko & Rubin (2015) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang etis mempengaruhi proses pertukaran sosial antara karyawan dengan organisasi dan hal ini dipengaruhi oleh tingkat reputasi pemimpin yang tinggi terhadap kinerja, tapi menurut penelitian Ibrahim (2013) reputasi pemimpin juga dapat mengancam keberlangsungan organisasi ketika reputasi pemimpin menjadi cerminan reputasi organisasi tanpa melihat hasil kinerja organisasi yang sebenarnya.

Pemilihan metode eksperimen dalam penelitian kali ini bertujuan untuk memperoleh data dan hasil yang sesuai dengan gambaran keadaan yang sebenarnya dan untuk menghindari rendahnya partisipasi dari partisipan terhadap penelitian ini karena dalam metode eksperimen peneliti dapat berinteraksi langsung dengan partisipan. Partisipan dalam yang digunakan dalam penelitian merupakan mahasiswa program sarjana prodi Akuntansi Universitas Bengkulu. Alasan dari pemilihan tersebut dikarenakan asumsi bahwa mahasiswa telah memahami secara konseptual dari konsep motivasi dan kinerja. Heuer et al, (1999) dalam Arniarti (2012) menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara mahasiswa sebagai proksi akuntan junior dengan akuntan sesungguhnya. Berdasarkan penjelasan dari berbagai keterbatasan yang ada dari penelitian terdahulu tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Skema Insentif, Umpan Balik, Reputasi Pemimpin dan Kinerja Tugas (Studi Eksperimen pada Mahasiswa Akuntansi Universitas Bengkulu).

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan interaksi dari adanya skema insentif, umpan balik, dan reputasi pemimpin terhadap kinerja tugas dengan menggunakan pendekatan Teori Kepemimpinan khususnya *style and behavior theory*. Melalui penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam suatu pengambilan keputusan bagi suatu perusahaan atau pihak-pihak berkepentingan yang terlibat ketika melakukan proses pemilihan seorang pemimpin, dimana disarankan untuk melihat latar belakang dari calon pemimpin terlebih dahulu, selain itu juga sebagai gambaran bagi manajer dalam organisasi ataupun perusahaan dalam mengambil kebijakan yang berkaitan dengan penyediaan insentif dan umpan balik bagi karyawan yang mana berpengaruh terhadap adanya sikap atau keperilakukannya dalam menyajikan informasi akuntansi yang relevan dan informasi akuntansi handal sehingga dapat meningkatkan kinerja tugas.

## TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Skema Insentif

Menurut Nafrizal & Idris (2012) insentif merupakan rangsangan untuk mendorong usaha karyawan dalam bertindak sebaik mungkin. Menurut Moeheriono (2012) imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan perusahaan terhadap prestasinya dapat disebut juga sebagai insentif. Solusi agar perusahaan tidak perlu memberikan penambahan gaji tetap untuk menghargai kinerja karyawannya, maka disarankan sebagai gantinya dengan pemberian insentif karena diyakini dapat membuat karyawan bekerja lebih semangat. Oleh karena itu program insentif haruslah dirancang dengan baik agar berguna untuk meningkatkan kinerja. Menurut Rivai & Sagala (2009) apabila ditinjau secara konseptual terdapat berbagai indikator yang berpengaruh terhadap insentif dari karyawan yang berada pada suatu organisasi, indikator tersebut dapat diukur melalui kinerja, lama kerja, senioritas, kebutuhan, evaluasi jabatan dan keadilan dan kelayakan.

### Umpan Balik

Umpan balik merupakan sebuah informasi berhubungan langsung terhadap kompetensi pihak perusahaan dan karyawan dengan tujuan mengoptimalkan kinerja. Informasi yang dimaksud adalah informasi mengenai apa yang sudah dilakukan, bagaimana hasilnya, dan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Anthony & Govindarajan (2005) yang menyatakan bahwa umpan balik dalam sistem pengendalian manajemen (*management control system*) bertujuan untuk melakukan memonitor kinerja dan melaksanakan koreksi atas penyalahgunaan dari kinerja yang telah dilakukan. Menurut Apruebo (2005) menyatakan bahwa fungsi pemberian umpan balik adalah motivasi dan *reinforcement* atau *punishment*. Karyawan akan merasa terpacu untuk melakukan pekerjaan dengan optimal apabila pemimpin dapat dengan tepat membandingkan keunggulan dan kelemahan antar karyawannya.

### Reputasi Pemimpin

Reputasi merupakan suatu indikator yang berada secara langsung dan melekat pada seorang pemimpin baik di perusahaan ataupun organisasi, maka reputasi pemimpin dapat menjadi *brand image* di masa datang. Reputasi seorang pemimpin dapat mempengaruhi niat perilaku orang lain. Hal ini dibuktikan bahwa faktor-faktor yang membentuk reputasi seorang pemimpin, yaitu prestasi kerja, inspirasional dan memotivasi karyawan, serta kemampuan membangun kerja tim yang kompak. Reputasi seorang pemimpin dapat mempengaruhi niat perilaku orang lain. Jika pemimpin menggambarkan tingkat integritas tinggi maka, ada kecenderungan pada bawahan untuk meniru perilaku tersebut. Pada intinya, reputasi pemimpin memiliki implikasi penting untuk keuntungan strategis dari suatu organisasi dan berpotensi meningkatkan kinerja tugas. Pemimpin dengan reputasi yang tinggi harus menampilkan kualitas kepemimpinan yang terbaik, sehingga mampu menggerakkan semua

komponen untuk bekerja mencapai visi. Reputasi pemimpin dapat hancur dalam hitungan detik, bila ditemukan pelanggaran yang menimbulkan aib di masyarakat.

### **Kinerja Tugas**

Kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan oleh seorang karyawan dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan dapat meminimalisir kerugian disebut sebagai kinerja karyawan. Menurut Borman & Motowlid (1993) kinerja tugas lebih menekankan pada kemampuan dan motivasi untuk melakukan tugas seorang karyawan dengan efektif sehingga tugas-tugas kinerja digunakan untuk memperlihatkan kemampuan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan sesuai bidangnya. Dimana tugas yang diberikan kepada karyawan harus sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai dan bermakna bagi karyawan (Chong & Leung, 2018).

### **Skema Insentif dan Kinerja Tugas**

Dalam *management control system* kinerja tugas berperan sebagai cerminan berhasil atau tidaknya karyawan dalam menyelesaikan semua pekerjaannya demi mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Hal ini dapat ditingkatkan melalui pemberian insentif kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi dan kerja kerasnya (Rosanas, 2006). Perusahaan dalam menjalankan program pemberian insentif haruslah dilakukan dengan skema yang jelas dan tepat, hal ini bertujuan agar dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Skema insentif yang dimaksud adalah skema bertingkat dan skema tetap. Pemberian skema insentif dengan tarif tetap akan selalu sama besarnya walaupun terjadi peningkatan atau pun penurunan hasil tugas kinerja, tetapi pemberian skema insentif dengan tarif bertingkat akan berubah-ubah besarnya sesuai dengan kinerja tugas yang dilakukan individu.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan skema insentif terhadap kinerja tugas yaitu: Chong & Leung (2018) membuktikan bahwa pemberian skema kompensasi berupa insentif berdasarkan kinerja tugas yang dihasilkan lebih memotivasi individu dibandingkan dengan insentif yang tetap. Haditya dkk (2017) menemukan bahwa insentif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tugas karyawan semakin besar penambahan insentif keuangan yang diberikan, semakin besar peningkatan kerja karyawan, dan keadilan memperkuat pengaruh insentif terhadap kinerja tugas karyawan. Penelitian Sinaga (2014) membuktikan bahwa dengan pemberian insentif tarif bertingkat akan lebih memotivasi individu untuk menyelesaikan tugas kinerjanya dibandingkan skema insentif tarif tetap. Arniati (2012) juga membuktikan bahwa subyek yang tidak tertarik dengan tugas dan diberi insentif bertingkat memiliki kinerja tugas yang lebih baik dibandingkan dengan subyek yang menerima insentif dengan skema tetap. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah

**H1: Partisipan dengan insentif tarif bertingkat memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan insentif tarif tetap.**

### **Umpan Balik dan Kinerja Tugas**

Armstrong (2009) menyatakan bahwa hal penting yang mendasari dalam manajemen suatu kinerja adalah penyampaian *feedback* terhadap individu mengenai bagaimana mereka bekerja. Dalam *management control system* umpan balik berperan sebagai penyediaan dari suatu sumber yang memuat info yang berhubungan dengan kompetensi manajemen dan pekerjaan agar dapat mengoptimalkan kompetensi (Anthony & Govindarajan, 2005). Informasi yang memuat berbagai perihal yang akan berpengaruh terhadap hal-hal yang telah dilaksanakan, bagaimana hasilnya, dan apa yang seharusnya diperbuat untuk melakukan perbaikan atasnya.

Penentuan *feedback* objektif atau subjektif didasari dari ukuran kinerja yang digunakan untuk menilai kinerja. Menurut Weather & Davis (1996), mengukur kinerja dapat dilaksanakan melalui adanya penggunaan sistem nilai. Sistem penilaian digunakan haruslah dapat menggambarkan hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja, dimana pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif dan obyektif. Hal yang menjadi indikator penilaian objektifitas berfokus terhadap bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya *quantity*, *quality*, kehadiran dan sebagainya. Faktor subjektifitas seringkali berbentuk suatu pendapat yang mana berupa sikap, kepibadian, penyesuaian diri dan sebagainya. Faktor-faktor subjektifitas dapat dinilai dengan meyakinkan bila didukung adanya berbagai kejadian-kejadian yang terdokumentasi.

Berbagai hal yang dipertimbangkan sebagai indikator penilaian tersebut maka dalam penilaian kinerja harus benar-benar objektif yaitu dengan mengukur kinerja individu yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja yang objektif akan memberikan umpan balik yang tepat terhadap perubahan perilaku ke arah peningkatan kinerja yang diharapkan (Bruun-olsen & Eian, 2015). Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan umpan balik terhadap tugas kinerja yaitu: penelitian Chong & Leung (2018) menemukan bahwa umpan balik dapat berperan dalam peningkatan kinerja tugas, dimana umpan balik berperan sebagai pembelajaran bagi individu dalam menyelesaikan kinerja tugas. Hasil penelitian Christ *et al*, (2016) juga membuktikan bahwa dengan pemberian umpan balik dan mengendalikannya dapat meningkatkan kinerja tugas individu bahkan di tugas yang beragam. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

**H<sub>2</sub>: Partisipan dengan umpan balik objektif memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan umpan balik subjektif.**

### Reputasi Pemimpin dan Kinerja Tugas

Menjalankan suatu perusahaan ataupun organisasi pasti diperlukan adanya pemimpin. Dengan adanya *management control system* dapat membantu setiap pemimpin dalam perusahaan atau organisasi untuk memimpin dan memastikan tujuan, strategi, dan rencana organisasi dilakukan dengan cara yang tepat agar dapat menghindari kerugian finansial yang besar, kerusakan reputasi, dan bahkan kegagalan perusahaan ataupun organisasi itu sendiri (Anthony & Govindarajan, 2005). Dalam hal ini reputasi juga menjadi aset penting suatu organisasi. Apalagi bila reputasi itu melekat pada seorang pemimpin baik di perusahaan ataupun organisasi, maka reputasi pemimpin dapat mempengaruhi setiap karyawan yang ada untuk dapat memberikan upaya yang lebih baik dalam menyelesaikan setiap kinerja tugas.

Penelitian Cianci & Kaplan (2010) reputasi seorang pemimpin dapat memengaruhi niat perilaku orang lain. Jika pemimpin menggambarkan tingkat integritas tinggi maka, ada kecenderungan pada bawahan untuk meniru perilaku tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Lorinkova (2010) yang membuktikan bahwa pemimpin yang memiliki pemahaman lebih tentang kepemimpinan dan reputasi yang tinggi dapat menjadi panutan karyawannya bahkan dapat mempengaruhi perilaku mereka, sehingga dapat bekerja dengan maksimal. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

**H<sub>3</sub>: Partisipan dengan reputasi pemimpin tinggi memberikan hasil kinerja yang lebih baik dari pada partisipan dengan reputasi pemimpin rendah.**

### Interaksi Skema Insentif dan Umpan Balik terhadap Kinerja Tugas

Dalam *management control system* pemberian skema insentif berperan untuk mendorong dan memotivasi setiap karyawan untuk dapat bekerja dengan kemampuan yang optimal sedangkan pemberian umpan balik berperan sebagai penyediaan informasi yang berhubungan dengan kemampuan manajemen dan pekerja untuk semakin meningkatkan kompetensi (Anthony & Govindarajan, 2005). Informasi yang dimaksud adalah berkaitan dengan kinerja tugas yang telah diselesaikan seperti apa yang sudah dilakukan, bagaimana hasilnya, dan apa yang harus dilakukan untuk memperbaikinya.

Locke & Latham, (2013) menyatakan bahwa dengan *goal setting theory* dapat membimbing perilaku karyawan dalam proses penyelesaian kinerja tugas, hal ini dapat terjadi dikarenakan individu yang mendapatkan umpan balik mengenai kemajuan mereka dapat mengidentifikasi ketidaksesuaian antara apa yang harus dilakukan dengan apa yang ingin dilakukan. Oleh karena itu dalam penelitian ini, peneliti menggunakan umpan balik berupa umpan balik objektif dan subjektif. Umpan balik objektif memfokuskan pada fakta yang bersifat nyata dan hasilnya dapat diukur, misalnya kuantitas, kualitas, kehadiran dan

sebagainya. Sedangkan umpan balik subjektif cenderung berupa opini seperti menyerupai sikap, kepibadian, penyesuaian diri dan sebagainya.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan skema insentif dan umpan balik terhadap kinerja tugas yaitu: hasil penelitian dari Chong & Leung, (2018) menunjukkan bahwa umpan balik kinerja memfasilitasi pembelajaran, skema kompensasi dengan memberikan insentif mendorong individu untuk melakukan upaya terbaik, dan tingkat tujuan yang ditetapkan memberikan efek motivasi pada individu. Christ *et al*, (2015) melalui penelitiannya membuktikan bahwa dengan pemberian dan pengontrolan insentif dan umpan balik dapat meningkatkan kinerja tugas individu bahkan di tugas yang beragam. Penelitian Bruun-olsen & Eian, (2015) membuktikan dengan pemberian skema insentif yang dikombinasikan dengan umpan balik dapat memotivasi individu dalam menyelesaikan tugas kerjanya. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

**H<sub>4</sub>: Partisipan dengan insentif tarif bertingkat dan umpan balik objektif memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan insentif tarif tetap dan umpan balik subjektif.**

#### **Interaksi Skema Insentif dan Reputasi Pemimpin terhadap Kinerja Tugas**

Tujuan *management control system* salah satunya adalah untuk membantu setiap pemimpin perusahaan agar dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan, dalam hal ini dapat dilakukan melalui pemimpin yang memberikan sistem insentif kepada karyawannya (Anthony & Govindarajan, 2005). Pemberian insentif kepada karyawan berdasarkan *goal setting theory* haruslah jelas terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktunya, dimana pemberian insentif ini dapat diberikan berdasarkan tarif tetap ataupun berdasarkan tarif bertingkat sesuai dengan kinerja tugas dari karyawan itu sendiri.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan skema insentif dan reputasi pemimpin terhadap kinerja tugas yaitu: penelitian Ningsih (2017) yang menyatakan bahwa insentif material dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja tugas karyawan, bahkan dengan adanya motivasi dapat meningkatkan pengaruh insentif material dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja tugas karyawan. Penelitian Yulianti dkk, (2016) menunjukkan bahwa insentif dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tugas karyawan, hal ini menyebabkan semakin tinggi insentif yang diberikan kepada karyawan maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja, dan adanya kepemimpinan yang tepat maka kinerja tugas karyawan juga akan semakin baik. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

**H<sub>5</sub>: Partisipan dengan insentif tarif bertingkat dan reputasi pemimpin tinggi memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan insentif tarif tetap dan reputasi pemimpin rendah.**

#### **Interaksi Umpan balik dan Reputasi Pemimpin terhadap Kinerja Tugas**

Mengadopsi dari buku karangan Anthony & Govindarajan (2005) yang mengatakan bahwa umpan balik dalam sistem pengendalian manajemen (*management control system*) bermaksud agar dapat memonitor hasil kinerja dan mengkoreksi penyimpangan dari kinerja yang telah dilakukan. Umpan balik ini sendiri dapat disampaikan melalui perantara seorang pemimpin perusahaan atau organisasi kepada karyawannya. Menurut Cianci & Kaplan (2010) reputasi seorang pemimpin dapat memengaruhi niat perilaku orang lain. Jika pemimpin menggambarkan tingkat integritas tinggi maka, ada kecenderungan pada bawahan untuk meniru perilaku tersebut.

Terdapat beberapa penelitian yang menguji hubungan umpan balik dan reputasi pemimpin terhadap kinerja tugas yaitu: Sulfiandi dkk, (2019) membuktikan bahwa pemimpin yang memiliki peran reputasi berkualitas dapat memimpin bawahannya dengan baik, dimana peran yang biasanya dijalankan oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerja tugas, yaitu: peran pribadi, peran penetapan tujuan, dan peran penyampaian umpan balik. Penelitian Qian *et al*, (2018) menyatakan umpan balik dapat memediasi hubungan positif antara pemimpin yang memiliki reputasi baik dengan kinerja tugas, pengambil alihan, dan penyampaian pendapat. Berdasarkan penjelasan dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan tersebut, maka hipotesis yang dapat dibuat adalah:

**H<sub>6</sub>: Partisipan dengan umpan balik objektif dan reputasi pemimpin tinggi memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan umpan balik subjektif dan reputasi pemimpin rendah.**

#### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan desain eksperimen *factorial design 2x2 between subject*. Desain faktorial adalah desain eksperimen yang secara simultan mengakomodasi penelitian atas pengaruh dua atau lebih variabel independen, baik pengaruh utama (*main effect*) dan pengaruh interaksi (*interaction effect*), terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2013). Dalam desain *between subjects* setiap partisipan hanya akan mendapatkan satu manipulasi sehingga dengan pemilihan desain *between subjects* diharapkan dapat menghindari risiko munculnya efek latihan selama proses eksperimen berlangsung.

Partisipan dalam eksperimen ini adalah mahasiswa Akuntansi yang telah mengambil mata kuliah Sistem Pengendalian Manajemen dan bersedia mengikuti rangkaian tahapan skenario eksperimen. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *simple random sampling*. *Simple random sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang

dilakukan langsung pada anggota populasi dalam penelitian (Sugiyono, 2013). Teknik *simple random sampling* memungkinkan setiap anggota populasi memperoleh peluang yang sama untuk menjadi sampel. Jumlah partisipan yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 120 orang.

Penelitian menggunakan teknik analisis data *two way anova*. *Two way anova* adalah cara yang digunakan untuk menentukan apakah ada efek interaksi antara dua variabel independen pada variabel dependen. Dalam penelitian ini *two way anova* digunakan untuk menguji hipotesis skema insentif, umpan balik dan reputasi pemimpin terhadap kinerja tugas.

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### **Skema insentif**

Skema insentif yang diberikan kepada partisipan dimanipulasi dengan dua skema tarif, yaitu tarif tetap dan tarif bertingkat. Dalam tarif tetap, pembayaran insentif yang diterima partisipan sebesar Rp10.000,- tanpa dipengaruhi naik atau turunnya kinerja tugas yang dicapai.

Dalam perlakuan pada tarif bertingkat, pembayaran insentif partisipan langsung dikaitkan dengan hasil kinerjanya dan dihitung berdasarkan poin yang diterima. Setiap poin dihitung sebesar Rp1.000,- dan total pembayaran didasarkan pada jumlah poin partisipan itu sendiri dari ketiga sesi. Contoh: jika partisipan menerima poin nilai 3 pada sesi belajar, poin nilai 4 pada sesi latihan, dan poin nilai 5 pada sesi kerja, maka partisipan akan menerima total insentif sebesar Rp12.000,- (Rp3000,- + Rp4000,- + Rp5.000,-).

Pemilihan salah satu *treatment* skema insentif kepada partisipan akan dilakukan secara undian. Pengukuran variabel ini menggunakan kategorikal dengan kode 1 dan 2. Kode 1 untuk partisipan yang diberikan *treatment* skema insentif dengan tarif bertingkat, dan kode 2 untuk partisipan yang diberikan *treatment* skema insentif dengan tarif tetap.

Cek manipulasi dilakukan dengan memberikan pertanyaan, untuk memastikan bahwa manipulasi yang dilakukan berhasil. Pertanyaan cek manipulasi untuk *treatment* skema insentif yaitu:

“Insentif yang diberikan oleh peneliti:”

- Sesuai dengan jumlah jawaban benar dalam tugas yang dikerjakan oleh partisipan.
- Sama untuk setiap hasil tugas yang diberikan tanpa memperhatikan benar atau tidak jawabannya.

Cek manipulasi dapat dikatakan lolos jika, partisipan benar dalam mencentang jawaban yang mencerminkan *treatment* dari skema insentif yang diberikan. Partisipan yang lolos cek manipulasi akan digunakan sebagai data yang diolah lebih lanjut, sedangkan partisipan yang tidak lolos cek manipulasi tidak dipakai sebagai data yang diolah lebih lanjut.

#### **Umpan Balik**

Umpan balik dalam penelitian ini berperan sebagai variabel independen yang diukur melalui tiga indikator yaitu informasi, penguatan, dan motivasi. Informasi yang dimaksud adalah

berkaitan dengan pemberian nilai untuk kinerja tugas yang telah diselesaikan oleh partisipan, sedangkan indikator penguatan berhubungan dengan bagaimana peneliti menyampaikan umpan balik agar dapat mendorong partisipan memahami tugas yang tersedia sehingga partisipan termotivasi untuk mengembangkan strategi mereka untuk meningkatkan kinerja tugasnya.

Penilaian umpan balik dalam penelitian ini diberikan dalam dua cara berbeda. Bergantung pada perlakuannya, umpan balik objektif atau subjektif. Penting untuk dicatat bahwa umpan balik objektif dan subjektif didasarkan pada ukuran kinerja kuantitatif. Kinerja sama-sama dievaluasi dengan menilai setelah jumlah lembar tugas selesai dikerjakan. Satu-satunya perbedaan adalah cara umpan balik diungkapkan.

Dalam pemberian umpan balik yang objektif, hasil penilaian tugas tampak dihitung dan dinilai secara terbuka sesuai dengan point nilai. Dalam perlakuan umpan balik subjektif, hasil penilaian tugas tidak dihitung secara kasat mata tetapi sebaliknya dinyatakan sebagai evaluasi pribadi eksperimen dari pekerjaan mereka. Untuk memastikan konsistensi dalam manipulasi umpan balik, kalimat standar untuk setiap *treatment* dirumuskan seperti yang disajikan di bawah ini.

Umpan balik objektif: "Ini memenuhi syarat untuk nilai X"

Umpan balik subjektif: "Berdasarkan apa yang saya perhatikan, saya ingin memberi Anda nilai X"

Sebagai persiapan untuk setiap keluhan yang mungkin muncul, standar pembenaran untuk setiap *treatment* ditetapkan untuk memastikan konsistensi dalam umpan balik.

Pembenaran untuk umpan balik objektif: "Nilai Anda didasarkan pada rata-rata kinerja peserta sebelumnya"

Pembenaran untuk umpan balik subjektif: "Nilai Anda didasarkan pada evaluasi saya tentang seberapa baik kinerja Anda"

Pemilihan salah satu *treatment* umpan balik kepada partisipan akan dilakukan secara acak. Pengukuran variabel ini menggunakan kategorikal dengan kode 1 dan 2. Kode 1 untuk partisipan yang diberikan *treatment* umpan balik objektif, dan kode 2 untuk partisipan yang diberikan *treatment* umpan balik subjektif.

Pengukuran variabel umpan balik menggunakan skala likert (1-7) untuk melihat persepsi dari partisipan mengenai penilaian yang dilakukan oleh peneliti selama sesi eksperimen berlangsung, apakah sudah sesuai dengan kemampuan partisipan atau tidak. Dalam cek manipulasi yang diberikan setiap partisipan diminta untuk menyatakan persepsinya dengan memilih salah satu pilihan dari angka 1 (Suka-suka peneliti) sampai

dengan angka 7 (Sangat objektif). Sehingga semakin tinggi skala yang dipilih maka semakin objektif umpan balik yang disampaikan oleh peneliti.

### Reputasi Pemimpin

*Management control system* dapat membantu setiap pemimpin dalam perusahaan atau organisasi untuk memimpin dan memastikan tujuan, strategi, dan rencana organisasi dilakukan dengan cara yang tepat agar dapat menghindari kerugian finansial yang besar, kerusakan reputasi, dan bahkan kegagalan perusahaan ataupun organisasi itu sendiri (Anthony & Govindarajan, 2005). Dalam hal ini reputasi juga menjadi aset penting suatu organisasi. Apalagi bila reputasi itu melekat pada seorang pemimpin baik di perusahaan ataupun organisasi, maka reputasi pemimpin dapat mempengaruhi setiap karyawan yang ada untuk dapat memberikan upaya yang lebih baik dalam menyelesaikan setiap kinerja tugas.

Reputasi pemimpin dalam penelitian ini berperan sebagai variabel independen, yang diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu, mendukung (*favourable*) dan tidak mendukung (*unfavourable*). Yang dimaksud indikator mendukung (*favourable*) adalah pemimpin yang reputasinya dinilai tinggi, karena pemimpin tersebut dapat lebih tenang bekerja, lebih demokratis dan lebih mampu membagi tanggung jawab kepada bawahannya. Sedangkan untuk indikator tidak mendukung (*unfavourable*) adalah pemimpin yang reputasinya dinilai rendah, karena pemimpin tersebut cenderung bersikap keras, mau mengatur dan otokratik.

Partisipan akan diberikan *treatment* terlebih dahulu dengan memberitahukan kondisi reputasi pemimpin mereka yang dibagi menjadi 2 yaitu reputasi pemimpin yang tinggi dan rendah. Pemberitahuan kondisi manipulasi reputasi pemimpin pada penelitian ini disampaikan melalui kertas skenario wawancara yang akan diberikan kepada partisipan dan penayangan skenario wawancara tersebut melalui video animasi dari Animaku (2018) yang telah dimodifikasi oleh peneliti agar dapat sesuai dengan skenario wawancara yang telah disiapkan. Berdasarkan hasil penelitian Maerawati (2015) telah membuktikan bahwa dengan menggunakan media video dalam menyampaikan materi, dapat menarik perhatian dari partisipan sehingga partisipan dapat lebih memahami kondisi *treatment* yang diberikan dan juga bisa memotivasi partisipan.

Partisipan dengan *treatment* reputasi pemimpin yang tinggi akan diberitahu kondisi pemimpin mereka. Berikut adalah kategori untuk reputasi pemimpin yang tinggi:

- 1) Berusia 40 tahun
- 2) Memperoleh gelar sarjana ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas ternama di Indonesia dan meraih gelar Master of Business Administration di Harvard Business School.

- 3) Telah mendapatkan pengakuan dari Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) dan beberapa gelar tersertifikasi internasional.
- 4) Gaya kepemimpinan yang berkelas dan dihargai.
- 5) Telah berpengalaman di industri manufaktur selama 15 tahun.
- 6) Telah berkerja atau menempati posisi senior di perusahaan Australia, Singapura, dan Indonesia.
- 7) Memperlakukan sama rata pada bawahan.
- 8) Pemimpin yang dihormati oleh bawahan.
- 9) Membangun reputasi dengan integritas dan transparansi.

Partisipan dengan *treatment* reputasi pemimpin yang rendah, akan diberitahu kondisi pemimpin mereka yang didisain terbalik dari kondisi reputasi yang tinggi.

Pemilihan salah satu *treatment* reputasi pemimpin kepada partisipan akan dilakukan secara acak. Pengukuran variabel ini dengan kode kategorial angka 1 dan 2. Angka 1 menunjukkan partisipan yang diberikan *treatment* reputasi pemimpin tinggi, sedangkan angka 2 menunjukkan partisipan yang diberikan *treatment* reputasi pemimpin rendah. Cek manipulasi dilakukan dengan memberikan pertanyaan, untuk memastikan bahwa cek manipulasi yang dilakukan berhasil. Pertanyaan cek manipulasi untuk *treatment* skema reputasi pemimpin yaitu:

“Berdasarkan skenario reputasi pemimpin, deskripsi terbaik berikut untuk menunjukkan persepsi anda tentang reputasi pemimpin/atasan anda”

*Favourable Reputation* (Menyenangkan atau nyaman bagi anda).

*Unfavourable Reputation* (Kurang menyenangkan atau kurang nyaman bagi anda).

### Kinerja Tugas

Penilaian kinerja dalam *management control system* digunakan untuk memastikan agar setiap karyawan memahami apa standar yang ditetapkan pada kinerja mereka, dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk mendorong karyawan yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik dan meneruskan kinerja yang baik (Anthony & Govindarajan, 2005). Kappagoda et al, (2014) mengungkapkan bahwa kinerja dapat diukur dengan menggunakan 2 subvariabel, yaitu kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Menurut Borman & Motowlid (1993) kinerja tugas lebih menekankan pada kemampuan dan motivasi untuk melakukan tugas seorang karyawan dengan efektif, sedangkan kinerja kontekstual lebih mengarah pada suatu keterampilan interpersonal dan motivasi untuk berinteraksi dengan yang lainnya.

Oleh karena itu dalam penelitian ini memilih kinerja tugas sebagai variabel dependen yang diukur melalui tiga indikator, yaitu kualitas, kuantitas, dan kemandirian. Kualitas kerja diukur dengan melihat keterampilan dan kemampuan partisipan menyelesaikan tugas,

kuantitas diukur dengan melihat seberapa banyak tugas yang dapat dikerjakan oleh partisipan, dan yang dimaksud dengan kemandirian adalah bagaimana partisipan dalam proses menyelesaikan tugasnya tanpa meminta bantuan dan bimbingan dari orang lain atau pengawas

Partisipan dalam penelitian ini berperan sebagai karyawan akuntan junior yang kinerja tugasnya dilihat dari seberapa baik partisipan mengerjakan tugas yang diberikan. Tugas yang diberikan berupa tugas mengidentifikasi dan memberikan kode akun transaksi dengan cara mewarnai pada kolom yang telah disiapkan. Pemilihan tugas mengidentifikasi dan memberikan kode akun transaksi dengan cara mewarnai memiliki dasar yakni tugas ini membutuhkan pemikiran yang baik, kecermatan dan ketelitian, serta partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa yang dianggap telah memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk mengerjakan tugas yang diberikan.

Menurut Venkataraman & Pinko (2018) kelancaran karyawan dalam menyelesaikan tugas dapat meningkat apabila karyawan tersebut melakukan pekerjaannya secara berulang-ulang. Dengan semakin lancarnya pelaksanaan tugas pekerjaan tersebut, maka dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya pun semakin cepat atau pendek. Oleh karena itu dalam penelitian ini tugas mengidentifikasi dan memberikan kode akun transaksi dengan cara mewarnai akan dilakukan dalam 3 sesi yaitu: sesi belajar, sesi latihan, dan sesi kerja. Setiap sesi diberikan waktu 3 menit.

Tugas mengidentifikasi dan memberikan kode akun transaksi dengan cara mewarnai pada kolom yang telah disiapkan, terdiri dari 20 nama akun disertai dengan saldonya, dimana untuk kelompok akun Aset diberi kode A1, A2, dan A3; kelompok akun Kewajiban diberi kode B1, B2, dan B3; dan kelompok akun Ekuitas diberi kode C1, C2, dan C3. Saldo dari setiap akun transaksi akan menentukan warna disetiap kolomnya. Interval warna diberikan pada bagian atas setiap lembar tugas dan bervariasi dari lembar ke lembar untuk menghindari hasil yang bias.

Setiap akhir sesi partisipan akan menerima umpan balik individu secara lisan tentang kinerja tugas mereka. Umpan balik diharapkan akan mempengaruhi kinerja partisipan pada sesi berikutnya. Pengukuran kinerja partisipan dilakukan sesuai dengan jumlah jawaban yang betul yang diperolehnya saat mengerjakan tugas yang diberikan.

### **Skenario eksperimen**

Skenario eksperimen merupakan tahapan pengumpulan data dalam setiap eksperimen. Skenario ini didesain sedemikian rupa agar data yang diperoleh terjamin validitasnya baik internal maupun eksternalnya. Adapun tahapan yang dilakukan peneliti dalam pengumpulan data adalah sebagai berikut:

- 1) Peneliti memperkenalkan diri dan memberikan penjelasan mengenai tujuan mengadakan eksperimen secara umum.
- 2) Peneliti menjelaskan posisi partisipan dalam eksperimen ini sebagai salah satu karyawan akuntan junior di PT Indofood Sukses Makmur Tbk dan peneliti memberikan skenario tentang reputasi pemimpin dan penayangan video animasi.
- 3) Setelah itu peneliti membagikan lembar tugas kepada partisipan dan meminta partisipan mengisi identitas pribadi.
- 4) Peneliti memberikan penjelasan cara menyelesaikan tugas mengidentifikasi dan memberikan kode akun transaksi dengan cara mewarnai pada kolom yang telah disiapkan serta penjelasan bahwa partisipan akan menerima umpan balik individu dalam bentuk nilai disetiap akhir sesi eksperimen. Skala nilai berkisar dari 1-10, di mana 1 adalah nilai terendah dan 10 adalah nilai tertinggi (lihat tabel 3.4).
- 5) Sesi belajar, partisipan melakukan percobaan menyelesaikan tugas mengidentifikasi dan memberikan kode akun transaksi dengan cara mewarnai selama 3 menit, dan di akhir sesi peneliti menyampaikan umpan balik sesuai dengan kelompok dari desain eksperimen yang telah ditentukan sebelumnya.
- 6) Sesi latihan, partisipan diminta mengerjakan tugas mengidentifikasi dan memberikan kode akun transaksi dengan cara mewarnai selama 3 menit, dan di akhir sesi peneliti menyampaikan umpan balik sesuai dengan kelompok dari desain eksperimen yang telah ditentukan sebelumnya.
- 7) Sesi kerja, partisipan diminta mengerjakan tugas mengidentifikasi dan memberikan kode akun transaksi dengan cara mewarnai selama 3 menit, dan di akhir sesi peneliti menyampaikan umpan balik sesuai dengan kelompok dari desain eksperimen yang telah ditentukan sebelumnya.
- 8) Partisipan diminta kembali untuk mengisi uji manipulasi (*manipulation check*) untuk mengetahui apakah partisipan memahami *treatment* yang diberikan peneliti selama proses eksperimen.
- 9) Penutup eksperimen, peneliti menjelaskan tujuan melakukan eksperimen dengan rinci agar tidak terjadi kesalah pahaman yang mungkin terjadi selama eksperimen berlangsung terutama dalam memberikan respon (umpan balik) pada setiap akhir sesi kerja.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Penelitian**

Berikut ini statistik deskriptif mengenai hasil kinerja tugas yang diperoleh untuk setiap kelompok partisipan:

**Tabel 1.** *Descriptive Statistics*

Variabel Dependen: Kinerja Tugas

Kelompok	N	Min	Maks	Mean	Std.Deviation
Skema Insentif:					
Tarif Bertingkat	38	10	18	13,82	2,31
Tarif Tetap	38	7	16	11,55	2,17
Umpan Balik:					
Objektif	38	9	18	13,95	2,45
Subjektif	38	7	16	12,03	2,11
Reputasi Pemimpin:					
Tinggi	38	8	18	13,79	2,45
Rendah	38	8	18	11,87	2,07

Sumber: *Secondary data, processed*

Statistik deskriptif yang ada pada tabel 1 menunjukkan means *variable* kinerja tugas pada kelompok partisipan dengan Skema Insentif bertingkat adalah 10 dan nilai maksimumnya 18 dengan mean sebesar 13,82. Sementara partisipan dengan skema insentif tetap menunjukkan mean kinerja tugas sebesar 11,55 dengan nilai minimum 7 dan maksimum 16. Berdasarkan pengelompokan umpan balik, mean kinerja tugas yang tertinggi ada pada kelompok partisipan yang diberi umpan balik secara objektif, yaitu sebesar 13,95, sementara partisipan dengan umpan balik subjektif hanya 12,03, dengan kisaran nilai 7-18. Mean kinerja tugas pada kelompok partisipan dengan reputasi pemimpin yang tinggi, adalah sebesar 13,79, lebih tinggi dibandingkan kelompok partisipan dengan reputasi pimpinan yang rendah, yaitu sebesar 11,87.

**Tabel 2.** *Normality Test Result*

Data	Shapiro wilk	Sig.	Keterangan
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> skema insentif	0,980	0,710	Data normal
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> umpan balik	0,980	0,710	Data normal
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> reputasi pemimpin	0,962	0,217	Data normal
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> skema insentif dan umpan balik	0,980	0,710	Data normal
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> skema insentif dan reputasi pemimpin	0,962	0,217	Data normal
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> umpan balik dan reputasi pemimpin	0,962	0,214	Data normal

Sumber: *Secondary data, processed*

Berdasarkan *Normality Test Result* yang ada diatas diketahui bahwa hasil uji normalitas menggunakan uji *shapiro wilk*, menunjukkan bahwa kinerja tugas partisipan yang

diberikan *treatment* skema insentif, umpan balik, reputasi pemimpin, skema insentif dan umpan balik, skema insentif dan reputasi pemimpin, serta umpan balik dan reputasi pemimpin memiliki nilai signifikansi lebih dari 0,05, sehingga dapat dikatakan data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

**Tabel 3.** *Homogeneity Test Result*

Variabel	Signifikansi	Keterangan
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> skema insentif	0,567	Data homogen
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> umpan balik	0,345	Data homogen
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> reputasi pemimpin	0,212	Data homogen
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> skema insentif dan umpan balik	0,068	Data homogen
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> skema insentif dan reputasi pemimpin	0,794	Data homogen
Kinerja tugas dengan <i>treatment</i> umpan balik dan reputasi pemimpin	0,343	Data homogen

Sumber: *Secondary data, processed*

Hasil uji homogenitas menunjukkan kinerja tugas partisipan akan diberikan skema insentif, umpan balik, reputasi pemimpin, skema insentif dan umpan balik, skema insentif dan reputasi pemimpin, serta umpan balik dan reputasi pemimpin memiliki nilai signifikansi diatas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan varians yang signifikan di antara kelompok-kelompok data tersebut.

**Tabel 4.** *Independent Sample T-Test Result*

(Skema Insentif terhadap Kinerja Tugas)

<i>Independent Samples Test</i>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
		T	Df	Sig. (2-tailed)
Skema Insentif	<i>Equal variances assumed</i>	4,405	74	0,000

Sumber: *Secondary data, processed*

*Independent Sample T-Test Result* (Skema Insentif terhadap Kinerja Tugas) memberikan hasil yang mengindikasikan apabila *equal variances assumed* memperoleh hasil T dengan nilai 4,405, nilai signifikannya memiliki nilai 0,000. Memberikan hasil yang mengindikasikan *value* T yang positif dan memiliki *value* yang signifikan yang kurang dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Oleh sebab itu  $H_1$  diterima, artinya partisipan dengan insentif tarif bertingkat memberikan hasil kinerja tugas yang membaik jika dibandingkan dengan dari pada partisipan dengan insentif tarif tetap.

**Tabel 5. Independents Samples T-Tests Result**  
(Umpan Balik terhadap Kinerja Tugas)

<b>Independent Samples Test</b>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
		T	Df	Sig. (2-tailed)
<b>Umpan Balik</b>	<i>Equal variances assumed</i>	3,662	74	0,000

Sumber: *Secondary data, processed*

Hasil uji sampel *t-test* individu mengindikasikan hasil yang mana *equal variances assumed* memperoleh *value t* sebesar 3,662 dan nilai signifikan 0,000. Oleh sebab itu dapat dibuktikan jika *value T* yang positif dan *value* signifikannya kurang dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Dengan demikian  $H_2$  diterima, yang berarti bahwa partisipan dengan umpan balik objektif memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan umpan balik subjektif.

**Tabel 6. Independents Samples T-Tests Result**  
(Reputasi Pemimpin terhadap Kinerja Tugas)

<b>Independent Samples Test</b>		<i>t-test for Equality of Means</i>		
		T	Df	Sig. (2-tailed)
<b>Reputasi Pemimpin</b>	<i>Equal variances assumed</i>	3,692	74	0,000

Sumber: *Secondary data, processed*

Hasil uji sampel *t-test* individu mengindikasikan hasil yang mana *equal variances assumed* memperoleh *value t* sebesar sebesar 3,692 dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *T* yang positif dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Dengan demikian  $H_3$  diterima, yang berarti bahwa partisipan dengan reputasi pemimpin tinggi memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan reputasi pemimpin rendah.

**Tabel 7. Two Ways ANOVA Test Result**  
(Skema Insentif dan Umpan Balik terhadap Kinerja Tugas)

Variabel	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
Skema Insentif	47,253	1	47,253	10,668	0,002
Umpan Balik	35,411	1	35,411	7,994	0,008
Skema Insentif x Umpan Balik	19,463	1	19,463	4,394	0,044

a. *R Squared* = 0,397 (*Adjusted R Squared* = 0,344)

Sumber: *Secondary data, processed*

*Two ways ANOVA test result* mengindikasikan hasil yang mana skema insentif berpengaruh terhadap kinerja tugas. Hal ini terlihat dari nilai F-hitung sebesar 10,668 dengan nilai signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05 yang berarti terdapat perbedaan kinerja tugas antara skema insentif dengan tarif bertingkat dan tarif tetap. Dengan demikian  $H_4$  hasil pengujian *two ways ANOVA* diatas juga menunjukkan bahwa umpan balik dapat mempengaruhi kinerja tugas juga.

**Tabel 8.** *Two Ways ANOVA Test Result*

(Skema Insentif dan Reputasi Pemimpin terhadap Kinerja Tugas)

Variabel	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
Skema Insentif	52,318	1	52,318	13,434	0,001
Reputasi Pemimpin	22,113	1	22,113	5,678	0,023
Skema Insentif x Reputasi Pemimpin	17,266	1	17,266	4,433	0,043
a. <i>R Squared</i> = 0,418 ( <i>Adjusted R Squared</i> = 0,367)					

Sumber: *Secondary data, processed*

*Two ways ANOVA test result* mengindikasikan hasil yang mana skema insentif berpengaruh terhadap kinerja tugas. Hal ini terlihat dari nilai F-hitung sebesar 13,434 dengan nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05 yang berarti terdapat perbedaan kinerja tugas antara skema insentif dengan tarif bertingkat dan tarif tetap. Dengan demikian  $H_5$  hasil pengujian *two ways ANOVA* diatas juga menunjukkan bahwa reputasi pemimpin dapat mempengaruhi kinerja tugas.

**Tabel 9.** *Two Ways ANOVA Test Result*

(Umpan Balik dan Reputasi Pemimpin terhadap Kinerja Tugas)

Variabel	Sum of Square	Df	Mean Square	F	Sig.
Umpan Balik	33,531	1	33,531	9,856	0,003
Reputasi Pemimpin	46,072	1	46,072	13,542	0,001
Umpan Balik x Reputasi pemimpin	15,601	1	15,601	4,586	0,039
a. <i>R Squared</i> = 0,465 ( <i>Adjusted R Squared</i> = 0,418)					

Sumber: *Secondary data, processed*

*Two ways ANOVA test result* mengindikasikan hasil yang mana umpan balik berpengaruh terhadap kinerja tugas. Hal ini terlihat dari nilai F-hitung sebesar 9,856 dengan nilai signifikansi 0,003 lebih kecil dari 0,05 yang berarti terdapat perbedaan kinerja tugas antara umpan balik yang disampaikan secara objektif dan secara subjektif. Dengan demikian  $H_6$  hasil pengujian *two ways ANOVA* diatas juga menunjukkan bahwa reputasi pemimpin dapat mempengaruhi kinerja tugas.

### **Pengaruh Skema Insentif Terhadap Kinerja Tugas**

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipan dengan insentif tarif bertingkat akan memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan insentif tarif tetap. Penelitian ini mengkonfirmasi prinsip kejelasan dalam *goal setting theory* yang mengatakan bahwa tujuan harus jelas terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan. Prinsip kejelasan dapat digambarkan melalui pemberian skema insentif, yaitu dengan tarif bertingkat dan tarif tetap. Skema insentif dalam penelitian ini memiliki indikator yaitu kinerja, durasi waktu, dan evaluasi. Pemberian skema insentif didasari dengan kinerja yang dihasilkan melalui penyelesaian tugas, dimana dalam proses penyelesaian tugas akan dibatasi dengan durasi waktu tertentu dan akan diberikan evaluasi melalui penyampaian umpan balik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chong & Leung (2018), Haditya dkk (2017), Sinaga (2014) dan Arniati (2012) menghasilkan bahwa insentif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tugas semakin besar penambahan insentif keuangan yang diberikan, maka semakin besar peningkatan kinerja tugas yang dihasilkan.

### **Pengaruh Umpan Balik Terhadap Kinerja Tugas**

Dalam penelitian ini umpan balik disampaikan melalui dua cara yaitu dengan objektif dan subjektif. Umpan balik objektif memfokuskan pada kenyataan dan kejelasan fakta yang dapat diukur melalui seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan sedangkan umpan balik subjektif lebih kepada penyampaian pendapat seperti sikap, kepribadian, penyesuaian diri, dan lain-lain. Berdasarkan proses eksperimen yang telah dilakukan ternyata terdapat pengaruh positif dari penyampaian umpan balik terhadap kinerja tugas. Semakin objektif umpan balik yang diberikan, maka mendorong karyawan untuk lebih dapat mengidentifikasi ketidaksesuaian antara apa yang sedang mereka lakukan dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan sehingga dapat memberikan peningkatan hasil kinerja tugas yang lebih baik, sedangkan jika umpan balik disampaikan dengan subjektif cenderung akan memberikan efek bias, karena karyawan tidak akan paham dengan jelas bagaimana kemajuan mereka dalam bekerja apakah telah sesuai dengan tujuan perusahaan atau belum sehingga akan mempengaruhi hasil kinerja tugasnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Chong & Leung (2018), Christ et al (2016), dan Bruun-olsen & Eian (2015) yang menemukan bahwa pemberian umpan balik yang objektif dapat meningkatkan penyelesaian kinerja tugas lebih konsisten jika dibandingkan dengan pemberian umpan balik subjektif. Diperkuat oleh Johnson (2013) yang menyarankan untuk mengkombinasikan evaluasi dan pemberian umpan balik yang objektif untuk menilai kinerja tugas.

### **Pengaruh Reputasi Pemimpin Terhadap Kinerja Tugas**

Berdasarkan proses eksperimen yang telah dilakukan ternyata terdapat pengaruh positif dari reputasi pemimpin terhadap kinerja tugas. Hasil ini mengkonfirmasi teori manajemen impressi yang menyatakan bahwa perilaku seseorang memiliki tujuan untuk mengendalikan atau memanipulasi suatu rencana. Pada umumnya upaya ini mempengaruhi reaksi orang lain. Semakin tinggi penilaian karyawan terhadap reputasi yang dimiliki seorang pemimpin akan memberikan dukungan dalam mereka bekerja, hal ini terjadi karena karyawan menilai pemimpin tersebut dapat lebih tenang bekerja, lebih demokratis dan lebih mampu membagi tanggung jawab kepada bawahannya. Sedangkan jika penilaian karyawan terhadap reputasi yang dimiliki seorang pemimpin semakin rendah, maka tidak akan mendukung dalam mereka bekerja, hal ini terjadi karena karyawan menilai pemimpin tersebut cenderung bersikap keras, mau mengatur dan otokratik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Zinko & Rubin (2015) dan Ibrahim (2013) yang membuktikan bahwa pemimpin yang memiliki reputasi tinggi cenderung lebih dapat mempengaruhi perilaku karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja tugasnya, sedangkan reputasi pemimpin yang rendah atau pun menurun dapat berdampak pada kinerja karyawan bahkan dapat merusak reputasi organisasi atau pun perusahaan. Diperkuat dengan hasil penelitian dari Menurut Cianci & Kaplan (2010) dan Lorinkova (2010) yang membuktikan bahwa pemimpin yang memiliki pemahaman lebih tentang kepemimpinan dan reputasi yang tinggi dapat menjadi panutan karyawannya bahkan dapat mempengaruhi perilaku mereka, sehingga dapat bekerja dengan maksimal.

### **Pengaruh Skema Insentif dan Umpan Balik Terhadap Kinerja Tugas**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipan dengan insentif tarif bertingkat dan umpan balik objektif memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan insentif tarif tetap dan umpan balik subjektif. Dalam kaitannya dengan *management control system* pemberian skema insentif berperan untuk mendorong dan memotivasi setiap karyawan agar dapat bekerja dengan kemampuan yang optimal. Ketika pemberian insentif diberikan bersamaan dengan pemberian umpan balik yang berperan sebagai penyediaan informasi dapat memberikan dampak yang lebih baik terhadap peningkatan kinerja tugas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Chong & Leung, (2018), Christ *et al*, (2015), dan Bruun-olsen & Eian, (2015) yang menyatakan bahwa umpan balik kinerja yang semakin objektif memfasilitasi pembelajaran, skema kompensasi dengan memberikan insentif semakin bertingkat mendorong individu untuk melakukan upaya terbaik, dan tingkat tujuan yang ditetapkan memberikan efek motivasi pada individu. Diperkuat dengan penelitian dari Kvaløy *et al*, (2015) dan Apriwandi (2010) memberikan

bukti empiris pengaruh pemberian insentif berbasis kinerja dan tipe umpan balik yang objektif terhadap hubungan motivasi dan kinerja tugas.

### **Skema Insentif dan Reputasi Pemimpin Terhadap Kinerja Tugas**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipan dengan insentif tarif bertingkat dan reputasi pemimpin tinggi memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan insentif tarif tetap dan reputasi pemimpin rendah. Dalam kaitannya dengan *management control system*, pemberian insentif berdasarkan kinerja memberikan pengaruh besar bagi perusahaan, karena pemberian insentif ini merupakan salah satu bentuk usaha pemimpin dalam meningkatkan kinerja tugas karyawan. Secara tidak langsung ketika karyawan dapat meningkatkan kinerja tugas maka reputasi pemimpin akan ikut meningkat karena terbukti dapat mengelolah perusahaan dengan baik.

Hasil penelitian ini selain mengkonfirmasi *goal setting theory* dan *management impression theory*, sejalan dengan penelitian Ningsih (2017) yang menyatakan bahwa insentif material yang bertingkat dan gaya kepemimpinan dari pemimpin berpengaruh positif terhadap kinerja tugas karyawan. Diperkuat dengan penelitian Yulianti dkk, (2016) yang menunjukkan bahwa insentif dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja tugas karyawan, hal ini menyebabkan semakin tinggi insentif yang diberikan kepada karyawan maka karyawan akan lebih semangat dalam bekerja, dan adanya kepemimpinan yang tepat maka kinerja tugas karyawan juga akan semakin baik.

### **Pengaruh Umpan Balik dan Reputasi Pemimpin terhadap Kinerja Tugas**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipan dengan umpan balik objektif dan reputasi pemimpin tinggi memberikan hasil kinerja tugas yang lebih baik dari pada partisipan dengan umpan balik subjektif dan reputasi pemimpin rendah. Dalam kaitannya dengan *management control system*, tujuan perusahaan menetapkan *management control system* salah satunya adalah untuk membantu setiap pemimpin perusahaan dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan tercapai, dalam hal ini dapat dilakukan melalui pemimpin yang memberikan umpan balik. Umpan balik dalam sistem pengendalian manajemen (*management control system*) bermaksud agar dapat memonitor hasil kinerja dan mengkoreksi penyimpangan dari kinerja yang telah dilakukan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sulfiandi dkk, (2019) yang membuktikan bahwa pemimpin yang memiliki peran reputasi berkualitas dapat memimpin bawahannya dengan baik, dimana peran yang biasanya dijalankan oleh pimpinan dalam meningkatkan kinerja tugas: peran pribadi, peran penetapan tujuan, dan peran penyampaian umpan balik. Diperkuat dengan hasil penelitian Qian *et al*, (2018) yang menyatakan umpan balik dapat memediasi hubungan positif antara pemimpin yang memiliki reputasi baik dengan kinerja tugas, pengambil alihan, dan penyampaian pendapat.

## SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Sebagaimana yang pemahaman dalam *goal setting theory*, skema insentif dan umpan balik yang diberikan seorang manajer menjadi hal yang penting dirancang dalam rangka meningkatkan kinerja bawahan. Selain itu, sebagaimana yang dijelaskan dalam *management impression theory*, reputasi seorang manajer yang merupakan identifikasi dari bawahan, akan mendorongnya untuk melakukan sesuai dengan yang diinginkan. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) skema insentif berpengaruh terhadap kinerja tugas, (2) umpan balik berpengaruh terhadap kinerja tugas, (3) reputasi pemimpin berpengaruh terhadap kinerja tugas, (4) skema insentif dan umpan balik saling berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja tugas, (5) skema insentif dan reputasi pemimpin saling berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja tugas, dan (6) umpan balik dan reputasi pemimpin saling berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja tugas. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini salah satunya yaitu masih terdapat beberapa variabel bebas lain yang mampu menjelaskan dan kemungkinan memiliki pengaruh terhadap variabel kinerja tugas yang belum dapat diteliti dalam penelitian ini dan ketika penyampaian umpan balik yang tidak dipahami secara langsung oleh partisipan, dapat menimbulkan beragam pertanyaan dari partisipan yang dapat mempengaruhi respon dari partisipan itu sendiri.

Adapun saran yang dapat disampaikan yaitu bagi penelitian mendatang hendaknya dapat menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja tugas selain variabel yang digunakan dalam penelitian ini agar hasilnya dapat terdefinisi dengan lebih sempurna. Pada saat melakukan proses eksperimen ketika penyampaian umpan balik sebaiknya disampaikan dengan sangat jelas dan sebisa mungkin ditambahkan dengan mimik muka sehingga lebih meyakinkan partisipan. Diharapkan penelitian mendatang dapat mempertimbangkan efek pembelajaran pada saat penilaian kinerja tugas disetiap akhir sesi eksperimen.

## DAFTAR PUSTAKA

- Animaku. (2018). *BANTING : Sepak Bola Terancam Dihapuskan Dari Dunia - Animasi Berita Lucu (Ft. Mr. Khasmit)*. YouTube. [https://youtu.be/e7WtI0-gs\\_I](https://youtu.be/e7WtI0-gs_I)
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2005). *Management Control System*. Salemba Empat.
- Apriwandi. (2010). Komitmen, Self-Efficacy dan Motivasi: Pengaruh Umpan Balik dan Insentif pada Karyawan Non Manajemen. *Aset*, 13(1), 1–8.
- Arniati. (2012). Pengaruh Insentif Keuangan, Daya Tarik Tugas Dan Faktor Situasional Pada Kinerja. *Jurnal Seminar Nasional Akuntansi Dan Bisnis (SNAB)*, 1999, 1–19.
- Balcazar, F., Hopkins, B., & Suarez, Y. (1985). A Critical, Objective Review of Performance Feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*.

- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bonner, S. E., Hastie, R., Sprinkle, G. B., & Young, S. M. (2000). A Review of the Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 19–64. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.19>
- Borman, W. C., & Motowlid, S. J. (1993). *Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Extra-role Performance*. Prentice-Hall.
- Bruun-olsen, A. M., & Eian, C. E. (2015). *The Impact of Feedback and Incentive Schemes on Performance*.
- Chong, V., & Leung, S. T. wing. (2018). The Effect of Feedback, Assigned Goal Levels and Compensation Schemes on Task Performance. *Asian Review of Accounting*, 26(3), 314–335. <https://doi.org/10.1108/ARA-09-2017-0142>
- Christ, M. H., Emmett, S. A., Tayler, W. B., & Wood, D. A. (2015). Compensation or Feedback: Motivating Performance in Multidimensional Tasks. *Accounting, Organizations and Society*, 50, 27–40. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.03.003>
- Cienci, A. M., & Kaplan, S. E. (2010). The Effect of CEO Reputation and Explanations for Poor Performance on Investors' Judgments About the Company's Future Performance and Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), 478–495. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.12.002>
- Erbasi, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *International Business Research*, 5(10), 136–145. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n10p136>
- Fauziah, H. (2012). Pengaruh Insentif dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Bina Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional III Satker Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Bandar Lampung. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 2(1), 54–66.
- Fitriadi, R. (2015). Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Distributor Baterai Yuasa (Kasus Pt. Riau Indotama Abadi Pekanbaru). *Jom Fisip*, 2(1), 1–9. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFSIP/article/viewFile/8100/7772>
- Gibbs, M. J., Merchant, K. A., & Stede, V. Der. (2005). The Benefit of Evaluating Performance Subjectively. *Performance Improvement*, June, 26–32.
- Johnson, D. A. (2013). A Component Analysis of the Impact of Evaluative and Objective Feedback on Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(2), 89–103. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.785879>
- Johnson, D. A., Dickinson, A. M., & Huitema, B. E. (2008). The Effects of Objective Feedback on Performance When Individuals Receive Fixed and Individual Incentive Pay. *Performance Improvement Quarterly*, 20(3–4), 53–74. <https://doi.org/10.1002/piq>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Rajawali Pers.
- Kappagoda, U. W. M. R. S., Othman, H. Z. F., & Alwis, G. De. (2014). Psychological Capital
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. John Wiley and Sons, Inc.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2004). *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga.
- Kvaløy, O., Nieken, P., & Schöttner, A. (2015). Hidden Benefits of Reward: A Field Experiment on Motivation and Monetary Incentives. *European Economic Review*, 76, 188–199. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2015.03.003>

- Lekatompessy, J. E. (2012). Peran Sistem Pengendalian Manajemen dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi dan Resource-Based View.
- Lorinkova, N. (2010). *The Effects of Leadership and Leader Reputation on Team Performance*. University of Maryland.
- Maerawati. (2015). Studi Komparasi Hasil Belajar Melalui Model Pembelajaran Berbasis Masalah Dengan dan Tanpa Video Materi Jurnal Penyesuaian di SMAN 1 Pulokulon. *Jurnal Pendidikan Akuntansi (JPAK)*, 3(2).
- Mahennoko, A. A. (2011). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Bidang Keuangan Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Demak*. Universitas Diponegoro.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT.Remaja Rosdakarya.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Rajawali Pers.
- Nahartyo, E., & Utami, I. (2015). *Panduan Praktis Riset Eksperimen*. Indeks.
- Ningsih, C. D. (2017). *Pengaruh Insentif Material, Insentif Non Material, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan, dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderator*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Puspita, L. M. N. (2014). *Motivasi, Insentif Moneter, Dan Kinerja: Sebuah Eksperimen*.
- Putra, A. S. P. (2019). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Insentif, Motivasi, dan Disiplin kerja terhadap Kinerja Karyawan di Puskesmas Gatak Sukoharjo*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Qian, J., Song, B., Jin, Z., Wang, B., & Chen, H. (2018). Linking Empowering Leadership to Task Performance, Taking Charge, and Voice: The Mediating Role of Feedback-Seeking. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02025>
- Rahayu, B., & Ruhamak, M. D. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap). *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 2(1), 1–22. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v2i1.15>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Kedua)*. PT.Raja Grafindo Persada.
- Rosanas, J. M. (2006). Management indicators, incentives, motivation and ethics in management control. *Business*, 3.
- Sinaga, E. T. (2014). *Pengaruh Interaksi Daya tarik Tugas dan Insentif Keuangan terhadap Kinerja Tugas (Studi eksperimen Pada Mahasiswa Akuntansi Universitas Bengkulu)*. Universitas Negeri Bengkulu.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Edisi Tiga)*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sulfiandi, Arfan, M., Wirangga, H., & Ramadani, N. A. (2019). *Peran Pemimpin dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*.
- Venkataraman, R. R., & Pinko, J. K. (2018). *Operations Management: Managing Global Supply Chains (Second)*. SAGE.
- Wasisto, E. (2014). Pengaruh insentif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai stie adi unggul bhirawasurakarta. *Jurnal ADVANCE*.

Weather, J., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management* (5th Editio). McGraw-Hill.

Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. PT.Raja Grafindo Persada.

Yulianti, W., Krishnabudi, N. G., & Saleh, C. (2016). Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Tetap Karyawan pada PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi ( Incentive Influence and Leadership on the Performance of Permanent Employees Keep PTPN XII Kaliselogiri Banyuwangi ). *Artikel Ilmiah Mahasiswa*.

Zinko, R., & Rubin, M. (2015). Personal Reputation and The Organization. *Journal of Management and Organization*, 21(2), 217–236. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.76>