

**PENGARUH PENDIDIKAN PADA KINERJA BENDAHARA
DENGAN PELATIHAN DAN MOTIVASI
SEBAGAI PEMODERASI**

**Ni Made Wasasih¹
I Ketut Yadnyana²
Ni Ketut Rasmini²**

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: nwasasih@yahoo.co.id

ABSTRAK

Pengelolaan keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah tidak dapat dipisahkan dari fungsi bendahara, terutama dalam penyusunan laporan keuangan SKPD. Penelitian ini bertujuan melihat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD, serta kemampuan pelatihan dan motivasi dalam memoderasi pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD. Sampel dipilih dengan *purposive sampling* sehingga diperoleh sebanyak 51 orang responden. Data dianalisis menggunakan analisis moderasian. Hasil penelitian menunjukkan pendidikan berpengaruh positif signifikan pada kinerja bendahara SKPD, pelatihan dan motivasi memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD

Kata kunci : pendidikan, pelatihan, motivasi, kinerja bendahara

ABSTRACT

Financial management in SKPD can not be separated with the function of treasurers, particularly in the preparation of financial account. This research purposed to obtained the effect on the performance of education towards the treasurers' performance, and to competence training and motivation in moderating the influence of education on treasurer's performance. The samples was determined by purposive sampling and it was obtained of 51 respondent. The data was analyzed by utilizing Moderation Regression Analysis. This study indicated that the performance of treasurers is effected by education and the effect of education towards the treasurers performance are able to moderated education on the performance of treasurers

Keywords: education, training, motivation, performance of treasurers

PENDAHULUAN

Perbendaharaan mempunyai fungsi utama untuk merencanakan kas dengan baik, mencegah terjadinya kebocoran dan penyimpangan, mencari sumber-sumber pembiayaan termurah serta menghindari dana-dana yang menganggur.

Pengelolaan perbendaharaan yang komprehensif, terencana, cepat, tepat, terencana, dan terintegrasi adalah peran dan fungsi perbendaharaan yang dilaksanakan oleh bendahara.

Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK RI Perwakilan Bali Nomor: 08.A/LHP/XIX.DPS/05/2013 Tanggal 30 Mei 2013 memberikan opini tidak memberikan pendapat atau *disclaimer* untuk LKPD Kabupaten Tabanan Tahun 2012, opini BPK ini meningkat menjadi WDP berdasarkan LHP BPK RI Perwakilan Bali Nomor: 08.C/LHP/XIX.DPS/05/2014 Tanggal 28 Mei 2014. Meskipun sudah memperoleh opini yang lebih baik, namun belum berarti bahwa kinerja pengelolaan keuangan Pemerintah Kabupaten Tabanan telah baik. Masih banyak rekomendasi dari BPK dan LHP Inspektorat Provinsi Bali yang harus segera dilaksanakan untuk membenahan pengelolaan keuangan daerah pada Pemerintah Kabupaten Tabanan. Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK dan LHP Inspektorat Provinsi Bali menunjukkan adanya penatausahaan piutang, pengelolaan asset, terlihat dari rekomendasi yang diberikan kepada bendahara SKPD supaya lebih cermat dalam melaksanakan tugasnya dalam hal ini berkaitan dengan penghitungan pajak.

Rekomendasi untuk bendahara SKPD dari LHP Inspektorat Provinsi Bali:

- 1) LHP Inspektorat Provinsi Bali (ITPROV) No. 700.04/06/ITPROV pada Dinas Kesehatan Kabupaten Tabanan terhadap bendahara pengeluaran dan penerimaan SKPD untuk melakukan pemeriksaan dan penutupan kas umum minimal 3 (tiga) bulan sekali.

- 2) LHP ITPROV No. 700.04/08/ITPROV terhadap bendahara pengeluaran pada Kesatuan Polisi Pamong Praja untuk menarik pajak penghasilan (PPh) pasal 21 sebesar 15% atas honorarium panitia sebesar Rp.54.500,00 (lima puluh empat ribu lima ratus rupiah), lanjut menyetorkan ke kas negara.
- 3) LHP ITPROV No. 700.04/10/ITPROV terhadap bendahara pengeluaran Badan Penanaman Modal dan Perijinan Daerah (BPMPD) untuk menarik pemotongan PPh pasal 21 Rp.5.247.000,- dan lanjut menyetorkan ke kas negara.

Latar belakang pendidikan merupakan salah satu penunjang pegawai untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan, melalui pendidikan yang semakin tinggi pegawai diharapkan mempunyai pengetahuan yang lebih baik sehingga mampu serta cakap untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Latar belakang pendidikan menjadi faktor penunjang mencapai kinerja bendahara karena tingginya tingkat pendidikan akan membantu bendahara dapat menyerap informasi yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan. Kesesuaian latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh bendahara akan dapat meningkatkan kinerja individu, dan dapat berdampak pada peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu membuktikan adanya hubungan antara pendidikan dan kinerja pegawai. Diantaranya adalah penelitian Pelitawati (2012), Ningrum dkk. (2013), Irdianto (2014) dan Pakpahan (2014) yang menyatakan pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sedangkan Widodo (2013), Gohari *et al.* (2013), Eriva dkk. (2013) dan Muttaqin dkk. (2014) dalam penelitiannya menyatakan pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya terhadap variabel pendidikan menimbulkan dugaan ada variabel lain yang memengaruhi hubungan variabel pendidikan terhadap kinerja pegawai. Faktor lain yang diduga memengaruhi hubungan tersebut adalah variabel pelatihan dan motivasi (Mahmudi, 2007).

Faktor lain yang memengaruhi kinerja bendahara adalah pelatihan tentang pengelolaan keuangan. Pelatihan adalah proses pembelajaran dengan metode dan teknik tertentu. Pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja bendahara. Pelatihan mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu organisasi untuk mempermudah pembelajaran para pegawai tentang kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan. Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh motivasi yang merupakan sebuah proses, tujuan, arah, dan ketekunan seseorang untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

Variabel lain yang memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi yang ada dalam diri pegawai. Motivasi pegawai turut menentukan kinerja pegawai yang bersangkutan. Penelitian Lubis (2008), Choong, *et al* (2011) Purwono (2011), Pelitawati (2012), Abbas (2012), Oksuzoglu (2013) dan Yamsul, *et al* (2013) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jankingthong dan Rurkhum (2012) menyatakan motivasi memiliki efek langsung pada tugas dan kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Trisnarningsih (2004), Warsono dan Sarwono (2009), Pamutri (2010) dan Suantara (2014) menemukan bahwa motivasi merupakan variabel moderasi.

Motivasi penelitian karena inkonsistensi riset-riset sebelumnya untuk mengetahui pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD dan untuk

mengetahui kemampuan pelatihan dan motivasi dalam memoderasi pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD. Penelitian ini diharapkan dapat mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bendahara SKPD yang diharapkan dapat menjadi *second opinion* bagi upaya pembenahan pengelolaan keuangan daerah. Berdasarkan pemikiran di atas maka penting untuk diteliti pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD Pemerintah Kabupaten Tabanan dengan pelatihan dan motivasi sebagai variabel moderasi.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Pembelajaran (*Learning Theory*)

Pembelajaran menurut Weiss (1990) dalam Robbins dan Judge (2008) adalah proses perubahan sikap yang cukup permanen dan merupakan proses pengalaman. Proses ini tidak hanya dilakukan dan didapat dari lingkungan pendidikan seperti sekolah saja tetapi pembelajaran terjadi setiap waktu. Tiga komponen yang dilibatkan dalam pengertian pembelajaran, yaitu: a) pembelajaran melibatkan perubahan; (b) perubahan tersebut harus relatif permanen; serta (c) perlu pengalaman, yang dapat diperoleh baik dari pengamatan dan latihan, ataupun didapat secara tidak sengaja. Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa salah satu teori pembelajaran yakni Pengondisian Klasik (*Classical Conditioning*), yaitu suatu jenis pengondisian di mana seorang individu menanggapi stimulus tertentu yang diperoleh sebagai respon terhadap sesuatu yang dikenali. Pengondisian ini bersifat pasif yaitu sesuatu terjadi dan kita

bereaksi dengan cara tertentu, pengondisian klasik salah satunya melalui pendidikan formal.

Pendekatan Kontinjensi

Tujuan penggunaan pendekatan kontinjensi dalam beberapa penelitian adalah untuk mengidentifikasi berbagai variabel kontinjensi yang memengaruhi perancangan dan penggunaan sistem pengendalian. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada ketidakkonsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya, sehingga disimpulkan bahwa terdapat variabel lain yang memengaruhinya. Perbedaan hasil temuan tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan kontinjensi (Govindarajan, 1988). Pendekatan kontinjensi dalam hal ini untuk melihat hubungan pendidikan dengan pelatihan dan motivasi sebagai variabel moderasi pada kinerja bendahara SKPD. Berdasarkan pendekatan diatas, ada dugaan bahwa pelatihan dan motivasi akan memoderasi pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD.

Teori Motivasi

Motivasi merupakan proses untuk mendapatkan intensitas, arah dan ketekunan individu dalam usaha untuk mendapatkan tujuan (Robbins, 2008). Sedangkan Rivai (2005) mengemukakan motivasi sebagai rangkaian perilaku dan nilai-nilai yang memengaruhi seseorang dalam pencapaian sesuatu yang khusus sesuai dengan tujuan individu. Motivasi merupakan dorongan dari diri seseorang mau dan rela mengeluarkan seluruh kemampuannya baik berupa tenaga,

keterampilan dan keahlian serta waktunya untuk mengerjakan tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja

Mardiasmo (2009) mengemukakan bahwa kinerja (*performance*) merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan kegiatan/program/kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategis sebuah organisasi.

Mahmudi (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor tersebut berupa:

- 1) Faktor personal/individual, berupa: pendidikan, pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
- 2) Faktor kepemimpinan, yakni: kualitas untuk mendorong, menyemangati, mengarahkan dan mendukung bawahan untuk maksimal dalam melaksanakan tugas yang diberikan manajer;
- 3) Faktor tim, berupa: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- 4) Faktor kontekstual (situasional), yakni: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pendidikan

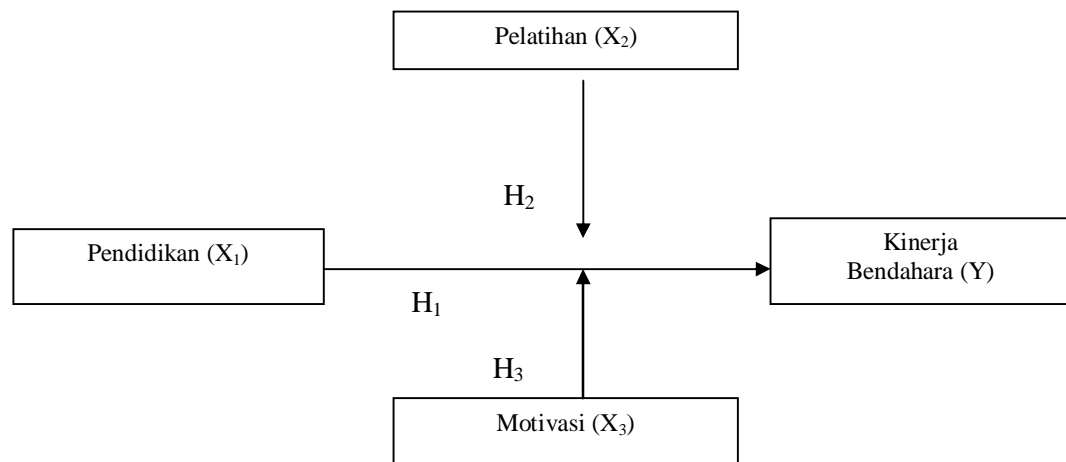
Pasal 1 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Pelatihan

Davis dan Newstorm (1985) menyatakan pelatihan untuk pegawai penting guna mengembangkan sumber daya aparatur, lebih jauh dijelaskan bahwa dalam mengembangkan sumber daya manusia bersifat lebih sportif, dapat membantu pegawai supaya lebih berprestasi, dan bertanggung jawab. Dengan meningkatkan kemampuan dan kesempatan bagi pegawai akan lebih meningkatkan efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas. Pelatihan dapat meningkatkan pemahaman pegawai tentang pengetahuan praktis dan dapat meningkatkan ketrampilan, dan meningkatkan kinerja organisasi.

Konsep Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD Kabupaten Tabanan dengan pelatihan dan motivasi sebagai variabel moderasi. Berdasarkan rerangka berpikir penelitian ini, konsep penelitian disusun ditunjukkan pada Gambar 1



Gambar 1
Konsep Penelitian

Pengaruh Pendidikan pada Kinerja Bendahara

Pembelajaran menurut Weiss (1990) dalam Robbins dan Judge (2008) adalah proses perubahan sikap yang cukup permanen merupakan proses pengalaman. Teori ini melalui pengondisian klasik merupakan pengondisian di mana seorang individu menanggapi stimulus tertentu sebagai respon terhadap sesuatu yang dikenali. Pendidikan formal dapat diperoleh melalui pengondisian klasik. Pendidikan adalah faktor yang dapat memperlihatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

Siagian (2011) menyatakan bahwa setiap orang ingin mengembangkan kemampuannya sehingga potensi yang dimilikinya berubah menjadi kemampuan efektif. Salah satu cara untuk mengubah potensi seseorang menjadi kemampuan nyata ialah melalui pendidikan. Pendidikan dapat meningkatkan kinerja pegawai, hal ini disebabkan bahwa semakin tinggi daya analisisnya maka akan mampu memecahkan masalah yang dihadapi. Pendidikan seorang pegawai juga dapat

memperbaiki kualitasnya dalam menjalankan tugas. Penelitian yang dilakukan Sudantra (2006), Nuhaa (2008), Pelitawati (2012), Ningrum dkk. (2013) dan Pakpahan (2014) secara empiris membuktikan bahwa pendidikan berpengaruh pada kinerja pegawai.

H₁ : Pendidikan berpengaruh positif pada kinerja bendahara SKPD

Peran pelatihan dalam memoderasi pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD

Teori pembelajaran sosial merupakan pandangan dimana individu dapat belajar melalui pengalaman tidak langsung ataupun pengalaman langsung yang dirasakan. Dessler, 2011 menyatakan pelatihan adalah proses yang dapat memudahkan pegawai dalam mendapatkan keefektifan dalam penyelesaian kewajiban mereka dan pengembangan diri pegawai juga merupakan cara yang dilakukan dengan sengaja agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian Lubis (2008), Farooq dan Aslam (2011), Anwar (2011), Ernawati (2012), Pelitawati (2012), Suryantari (2012), Agusta (2013) dan Suharnomo (2013) menemukan bahwa pelatihan memengaruhi kinerja pegawai. Sedangkan penelitian yang dilakukan Rahmawati (2010), Silvia (2013) dan Wulanda (2013) menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pelatihan diduga sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat hubungan pendidikan dengan kinerja bendahara SKPD.

H₂ : Pelatihan memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD.

Peran motivasi dalam memoderasi pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD

Pendekatan kontinjensi dalam beberapa penelitian adalah untuk mengidentifikasi berbagai variabel kontinjensi yang memengaruhi perancangan dan penggunaan sistem pengendalian. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa ada ketidakkonsistenan antara satu peneliti dengan peneliti lainnya, sehingga disimpulkan bahwa terdapat variabel lain yang memengaruhinya. Perbedaan hasil temuan tersebut dapat dilakukan dengan melakukan pendekatan kontinjensi (Govindarajan, 1988).

H₃ : Motivasi memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD

METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah Pemerintah Kabupaten Tabanan. Pemilihan lokasi ini dilakukan karena adanya LHP ITPROV dan temuan BPK RI atas kinerja bendahara SKPD Pemerintah Kabupaten Tabanan yang masih rendah, tahun 2015. Riset ini menggunakan data primer dari responden, sampel diperoleh melalui *purposive sampling*. Kriteria dalam penentuan sampel yaitu bendahara SKPD karena bertanggung jawab menyampaikan laporan fungsional ke PPKD selaku BUD yaitu bendahara penerimaan dan pengeluaran SKPD dan mempunyai masa kerja sebagai bendahara SKPD di atas satu tahun karena sudah pernah membuat laporan realisasi anggaran dalam satu tahun anggaran. Berdasarkan perhitungan di atas diperoleh sebanyak 51 (lima puluh satu) orang responden. Data dianalisis dengan MRA, dibantu alat bantu komputer dengan program SPSS.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel:

1) Kinerja Bendahara SKPD

Kinerja Bendahara SKPD merupakan capaian yang dihasilkan bendahara sesuai dengan perannya dalam organisasi, khususnya dalam rangka melaksanakan pengelolaan keuangan yang ada dalam tanggung jawabnya yakni membuat Laporan Realisasi Anggaran SKPD. Pengukuran kinerja pegawai dikembangkan dari penelitian Mitchel dan Larson (1987) dalam Wirama (2010) indikator yang dapat dijadikan ukuran kinerja bendahara, yaitu:

- a) Kemampuan (*capability*) merupakan penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan pemahaman tupoksi sebagai bendahara, penguasaan terhadap peraturan perundang-undangan terkait keuangan daerah.
- b) Prakarsa inisiatif (*initiative*) penilaian kinerja berdasarkan kemampuan berpikir positif, mewujudkan kreatifitas dan pencapaian prestasi.
- c) Ketepatan waktu (*promptness*) merupakan penilaian kinerja berdasarkan penyampaian laporan administrasi dan fungsional bendahara sesuai jadwal, penjurnalan dan posting sesuai jadwal dan rekonsiliasi dengan bank sesuai jadwal.
- d) Kualitas kerja (*quality of work*) penilaian kinerja berdasarkan kepuasan pengguna laporan administrasi dan fungsional bendahara dan kesesuaian laporan dengan sistem akuntansi pemerintahan.

e) Komunikasi (*communication*) penilaian berdasarkan kemampuan berkomunikasi dengan kepala SKPD, komunikasi dengan pembantu bendahara, PPK SKPD dan komunikasi dengan bagian keuangan.

2) Pendidikan

Variabel pendidikan merupakan lama waktu (jumlah tahun) yang ditempuh dalam menempuh pendidikan formal yang dimiliki pegawai yang bertugas sebagai bendahara SKPD.

3) Pelatihan

Pelatihan adalah sosialisasi dan bintek (bimbingan teknik) yang diikuti bendahara untuk memperlancar tugas sebagai bendahara SKPD dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, dengan indikator jenis diklat yang diikuti.

4) Motivasi

Motivasi merupakan dorongan, keinginan dan hasrat yang timbul dalam diri pegawai dalam melakukan tugas sebaik-baiknya dan dapat menyelesaikannya dalam target tertentu. Motivasi kerja diukur dari persepsi responden terhadap indikator berikut ini:

a) Kelayakan kompensasi

Besarnya kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif ideal.

b) Pengakuan atas kinerja

Pengakuan dari pimpinan atas hasil kerja dari pelaksanaan tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab.

c) Penghargaan atas prestasi kerja

Merupakan penghargaan dari kepala SKPD atas pencapaian prestasi kerja pada tingkat tertentu.

d) Otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan

Merupakan kewenangan pegawai dalam pengambilan keputusan yang terkait dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Kuesioner yang digunakan disusun mengacu pada definisi operasional yang telah ditetapkan, yaitu:

- 1) Variabel kinerja bendahara (Y) dengan 5 indikator dari Mitchel dan Larson (1987) dalam Wirama (2010) yaitu: kemampuan, prakarsa, ketepatan waktu, kualitas kerja dan komunikasi. Dijabarkan dalam 16 pernyataan, indikator kemampuan dijabarkan dalam 4 pernyataan, indikator prakarsa dijabarkan dalam 2 pernyataan, indikator ketepatan waktu dijabarkan dalam 4 pernyataan, indikator kualitas hasil kerja dijabarkan dalam 4 pernyataan dan indikator komunikasi dijabarkan dalam 2 pernyataan.
- 2) Variabel pendidikan (X_1) adalah tingkat pendidikan tertinggi yang dimiliki pegawai yang bertugas sebagai bendahara SKPD yang dihitung dengan tahun sukses yaitu lama waktu dalam menempuh jenjang pendidikan formal sebagai berikut : (1) SMA diberikan skor 12, (2) D3 diberikan skor 15 dan (3) S1 diberikan skor 16 dikembangkan oleh Irdianto (2014).
- 3) Variabel pelatihan (X_2) dengan indikator jenis diklat yang diikuti dikembangkan oleh Widyawati (2008) yang selanjutnya dijabarkan dalam 5 butir pernyataan.

- 4) Variabel motivasi (X_3) dengan 4 indikator dari Simamora (2004) dikembangkan oleh Siwantara (2009) yaitu indikator kelayakan kompensasi, pengakuan atas kinerja, penghargaan atas prestasi kerja dan otonomi dalam pelaksanaan tugas. Indikator kelayakan kompensasi dalam 5 butir pernyataan, indikator pengakuan atas kinerja dalam 3 butir pernyataan, indikator penghargaan atas prestasi kerja dijabarkan dalam 2 butir pernyataan dan indikator otonomi dalam pelaksanaan tugas dijabarkan dalam 3 butir pernyataan.

Persamaan regresi yang digunakan sebagai berikut (Ghozali, 2011):

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + e \quad \dots\dots\dots (1)$$

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_1 X_2 + \beta_5 X_1 X_3 + e \quad \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan:

Y	= variabel Kinerja Bendahara
X_1	= variabel Pendidikan
X_2	= variabel Pelatihan
X_3	= variabel Motivasi
$X_1 X_2$	= interaksi antara variabel pendidikan dengan pelatihan
$X_1 X_3$	= interaksi antara variabel pendidikan dengan motivasi
α	= konstanta
$\beta_1 - \beta_5$	= koefisien regresi
e	= <i>error</i>

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian adalah bendahara penerimaan dan pengeluaran SKPD pada Pemerintah Kabupaten Tabanan yang sudah melaksanakan tugas sebagai bendahara SKPD diatas 1 tahun. Penyebaran kuesioner dilakukan pada bulan Pebruari 2015. Terdapat 51 responden dalam penelitian, data diperoleh melalui

teknik kuesioner dengan metode *pick up survey*. Pengiriman kuesioner diantar langsung kepada responden, waktu pengiriman kuesioner 5 hari kerja dengan rentang waktu pengisian kuesioner adalah 10 hari kerja.

Tabel 1.
Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Kuesioner yang disebar	51	100%
Kuesioner yang kembali	51	100%
Kuesioner yang digunakan	51	100%

Sumber: data diolah (2015)

Responden diminta untuk mengisi identitas pribadi yang meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan terakhir. Rincian mengenai profil responden disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Umur		
21 - 35 Tahun	18	33,29
36 - 45 Tahun	23	45,10
≥ 46 Tahun	10	19,61
	51	100,00
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	19	37,25
Wanita	32	62,75
	51	100,00
Pendidikan		
SMA	16	31,37
D3	6	11,76
S-1	29	56,87
	51	100,00

Sumber: data diolah (2015)

Tabel 2 memperlihatkan dari 51 responden, terdiri dari 19 responden (37,25%) laki-laki dan 32 responden (62,75%) wanita. Dilihat dari usia sebanyak 18 responden (35,29%) berusia 21-35 tahun sebanyak 23 responden (45,10%)

berusia 36-45 tahun, dan 10 responden (19,61%) berusia di atas 46 tahun. Mengacu dari distribusi usia responden penelitian ini didominasi oleh responden yang berusia 36-45 tahun. Responden berpendidikan SMA/ sederajat adalah 16 responden (31,37%), diploma (D3) adalah 6 responden (11,76%) dan sarjana (S1) sebanyak 29 responden (56,87%), gambaran ini menunjukkan bahwa responden penelitian ini didominasi oleh responden berpendidikan sarjana (S1).

Uji Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengukur tingkat validitas suatu kuesioner. Uji ini dilihat dari nilai korelasi antar skor dengan korelasinya harus positif dan bernilai $> 0,3$, maka indikator yang bersangkutan dianggap valid. Nilai koefisien korelasi (r) pada semua variabel diatas $0,3$ dengan signifikansi dibawah dari $0,05$. Uji reliabilitas memperlihatkan nilai *Cronbach's Alpha* seluruh variabel diatas $0,7$. Uji validitas dan reliabilitas penelitian memenuhi syarat jadi seluruh instrumen yang digunakan valid dan reliabel.

Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini mengoperasionalkan variabel pendidikan, pelatihan, dan motivasi serta kinerja bendahara SKPD. Variasi variabel bebas cenderung ditentukan oleh distribusi frekuensi. Nilai interval dipergunakan untuk menentukan distribusi frekuensi untuk mendapatkan distribusi itu dengan melihat nilai interval melalui rumus (Santoso, 2011):

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}}$$

Nilai untuk setiap jawaban responden dari variabel ditentukan dengan nilai minimal 1 dan maksimal 5, maka interval dapat dihitung:

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Rata-rata skor dari variabel tersebut:

Diatas 4,20 – 5,00	=	sangat baik
Diatas 3,40 – 4,20	=	baik
Diatas 2,60 – 3,40	=	cukup baik
Diatas 1,80 – 2,60	=	tidak baik
Diatas 1 – 1,8	=	sangat tidak baik

Dari kriteria tersebut, berikut disajikan rata-rata distribusi frekuensi jawaban responden Tabel 3:

Tabel 3.
Rata-Rata Jawaban Responden

Variabel	Jumlah Pernyataan	Rata-Rata Skor
Pelatihan (X2)	5 butir	4,15
Motivasi (X3)	13 butir	3,80
Kinerja (Y)	16 butir	3,66

Sumber: data diolah (2015)

Berdasarkan rata-rata jawaban responden menunjukkan bahwa:

- 1) Variabel pelatihan mempunyai 5 butir pernyataan distribusi frekuensi rata-rata penilaian responden sebesar 4,15. Ini berarti bahwa jawaban penilaian responden terhadap pelatihan tergolong baik.
- 2) Variabel motivasi dengan 13 butir pernyataan dengan distribusi frekuensi rata-rata penilaian responden sebesar 3,80. Hal ini menunjukkan bahwa jawaban penilaian responden atas variabel motivasi tergolong baik.

- 3) Variabel kinerja dengan 16 butir pernyataan dengan distribusi frekuensi rata-rata penilaian responden sebesar 3,66, yang berarti bahwa persepsi responden terhadap kinerja tergolong baik.

Uji Normalitas dan Heteroskedastisitas

Uji Normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa variabel yang dipakai memiliki distribusi yang sesuai atau normal. Uji Normalitas dilihat dari nilai signifikansi atau nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* dari nilai *Kolmogorov-Smirnov* diatas 0,05 (Ghozali, 2011). Hasil Uji Normalitas disajikan pada Tabel 4:

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	51
Kolmogorov-Smirnov Z	0,462
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,983

Sumber: data diolah (2015)

Tabel 4 memperlihatkan nilai *Asymp.Sig (2-tailed)* sebesar 0,983 lebih dari 0,05. Mempunyai arti variabel yang digunakan dalam penelitian sudah terdistribusi normal. Uji ini digunakan untuk mengetahui adanya ketidaksamaan varians antar persamaan.

Tabel 5.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig t
Pendidikan (X_1)	0,933
Pelatihan (X_2)	0,358
Motivasi (X_3)	0,197
Moderat $X_1 * X_2$	0,957
Moderat $X_1 * X_3$	0,324

Sumber: data diolah (2015)

Tabel 5 memperlihatkan semua *independen* variabel tidak berpengaruh signifikan pada *dependen* variabel. Terlihat dari nilai signifikansi t_{hitung} yang kesemuanya diatas alpha ($\alpha = 0,05$). Tidak ada gejala heterokedastisitas.

Regresi Linear Sederhana

Dari analisis sederhana didapat nilai R^2 sebesar 0,210 artinya sebesar 0,210 atau (21 persen) variabel terikat yaitu kinerja bendahara SKPD dipengaruhi oleh variabel bebas pendidikan, dan 79 persen variabel lain yang memengaruhi. Uji F menghasilkan nilai F_{hitung} sebesar 13,016 sig senilai 0,001 dibawah sig yang ditentukan 5%. Model penelitian dinyatakan layak dan dapat melanjutkan pembuktian hipotesis. Nilai koefisien regresi variabel pendidikan (X_1) sebesar 2,584 sehingga persamaan regresinya sebagai berikut: $Y = 20,559 + 2,584 X_1 + e$.

Tabel 6.
Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	20,599	10,555		1,948	0,057
Pendidikan (X_1)	2,584	0,716	0,458	3,608	0,001
F	13,016				
Sig F	0,001				
R Square	0,210				
Adjusted R Square	0,194				

Sumber: data diolah (2015)

Regresi Moderasi

Tabel 7.
Hasil Analisis Moderasi

Variabel	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
----------	-----------------------------	---------------------------	---	------

	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	50,199	5,730	8,760	0,000	
Pendidikan (X_1)	-3,210	0,639	-0,569	-5,022	0,000
Pelatihan (X_2)	1,847	0,812	0,165	2,275	0,028
Motivasi (X_3)	0,004	0,009	0,058	0,388	0,700
$X_1 * X_2$	0,039	0,017	0,313	2,270	0,028
$X_1 * X_3$	0,048	0,010	0,878	4,924	0,000
F	49,905				
Sig. F	0,000				
R Square	0,847				
Adjusted R Square	0,830				

Sumber: data diolah (2015)

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh hasil *Adjusted R square* 0,830 artinya 83 persen kinerja bendahara SKPD dipengaruhi oleh pendidikan yang dimoderasi oleh pelatihan dan motivasi sedangkan sisanya 17 persen dipengaruhi variabel lain diluar model. Uji F menghasilkan F_{hitung} 49,905 signifikansi 0,000 dibawah dari $\alpha = 5$ persen, yang artinya model penelitian layak dan dapat dilanjutkan dengan pembuktian hipotesis.

Tabel 7 menunjukkan konstanta sebesar 50,199, nilai koefisien regresi moderat pendidikan (X_1) dan pelatihan (X_2) sebesar 0,039 dan nilai koefisien regresi moderat pendidikan (X_1) dan motivasi (X_3) senilai 0,048 dapat dibuat persamaan:

$$Y = 50,199 - 3,210 X_1 + 1,847 X_2 + 0,004 X_3 + 0,039 X_1 X_2 + 0,048 X_1 X_3 + e$$

Koefisien regresi variabel interaksi antara pendidikan dengan pelatihan sebesar 0,039, ini berarti variabel pelatihan sebagai variabel moderasi menguatkan pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD sebesar 0,039. Demikian juga koefisien regresi variabel interaksi antara pendidikan dengan motivasi sebesar 0,048, menunjukkan bahwa motivasi sebagai pemoderasi menguatkan pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD sebesar 0,048. Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis 2 dan 3 yang menyatakan bahwa pelatihan dan motivasi memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD.

Hipotesis satu yakni pendidikan berpengaruh positif pada kinerja bendahara SKPD. Setelah hipotesis ini diuji, hasilnya menunjukkan bahwa pendidikan

berpengaruh positif signifikan pada kinerja bendahara SKPD. Ditunjukkan oleh t_{hitung} variabel pendidikan adalah sebesar 3,608 dengan sig 0,001 nilainya dibawah sig yang ditetapkan $\alpha=5\%$.

Pengujian hipotesis tersebut mendukung hipotesis bahwa semakin tinggi pendidikan yang dicapai, semakin luas pengetahuan dan keterampilan teknis yang didapat, sehingga dapat meningkatkan kinerja bendahara SKPD. Pengujian hipotesis sesuai dengan penelitian Sedarmayanti (2003) menyatakan bahwa pendidikan yang tinggi meningkatkan kinerja pegawai, semakin tinggi pendidikan maka semakin efisien pegawai dalam bekerja. Sudantra (2006), Nuhaa (2008), Pelitawati (2012), Pakpahan dkk. (2014) dan Irdianto (2014) secara empiris membuktikan bahwa pendidikan berpengaruh pada kinerja pegawai.

Hasil pengujian hipotesis tidak sesuai dengan penelitian Nurhidayati (2009) menemukan pendidikan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai, Wirama (2010), Widodo (2013) dan Muttaqin dkk. (2014) menyatakan pendidikan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai

Peran Pelatihan dalam memoderasi pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara

Hipotesis kedua menyatakan bahwa pelatihan memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD. Setelah hipotesis ini diuji, hasilnya menunjukkan bahwa pelatihan memoderasi pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD. Hal ini ditunjukkan dengan t_{hitung} variabel pelatihan memoderasi pendidikan terhadap kinerja bendahara 2,270 dengan sig sebesar 0,028 dibawah signifikan yang ditentukan $\alpha=5\%$. Sehingga hipotesis kedua diterima yakni pelatihan memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara.

Hasil pengujian hipotesis tersebut mendukung pendapat yang dikemukakan Simanjuntak (1985) yang menyatakan bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horisontal maupun vertikal. Hasil pengujian

hipotesis tersebut konsisten dengan penelitian Hamid, *et al* (2011) menyimpulkan pegawai adalah sumber daya berharga organisasi dimana pengembangan pegawai dilakukan dengan pembelajaran, peningkatan keterampilan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Lubis (2008), Suryantari (2012) dalam penelitiannya membuktikan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sultana, *et al* (2012) dalam penelitiannya menyatakan pelatihan merupakan elemen kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Firdaus (2013) yang menyatakan bahwa pelatihan memoderasi pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil tidak sesuai penelitian Rahmawati (2010), Silvia (2013), Wulanda (2013) menemukan bahwa pelatihan tidak mempunyai pengaruh pada kinerja pegawai dan penelitian Damayanti (2010) yang menyatakan bahwa pelatihan tidak memperkuat hubungan pendidikan dengan kecerdasan emosional.

Peran motivasi dalam memoderasi pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa motivasi mampu memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD. Setelah hipotesis ini diuji, hasilnya menunjukkan bahwa motivasi memoderasi pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD. Hal ini ditunjukkan dengan t_{hitung} variabel motivasi memoderasi pendidikan pada kinerja bendahara adalah 4,924 sig 0,000 yang dibawah tingkat signifikan yang ditetapkan ($\alpha=5\%$). Sehingga hipotesis ketiga tidak dapat ditolak yakni motivasi mampu memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Suantara (2014) menemukan bahwa motivasi mampu memoderasi pengaruh independensi dan pengalaman kerja

terhadap efektivitas sistem pengendalian internal, Pamutri (2010) yang menyatakan variabel motivasi memoderasi hubungan komitmen organisasi dan komitmen profesional terhadap kinerja auditor. Hasil ini tidak sesuai dengan Wijayanto (2013) menyatakan motivasi tidak memoderasi kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, Ernawati (2012) menemukan motivasi bukan merupakan pemoderasi dalam hubungan pendidikan dengan kinerja pegawai dan penelitian Poerwati (2011) yang menyatakan bahwa motivasi tidak memoderasi pengaruh penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dalam penelitian ini adalah pendidikan berpengaruh positif signifikan pada kinerja bendahara SKPD Kabupaten Tabanan. Pelatihan mampu memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD Kabupaten Tabanan. Semakin banyak pelatihan yang diikuti, maka kinerja bendahara SKPD Kabupaten Tabanan akan cenderung meningkat. Motivasi mampu memperkuat pengaruh pendidikan pada kinerja bendahara SKPD Kabupaten Tabanan.

Dapat disampaikan saran yaitu nilai *R square* sebesar 0,830 yang mengindikasikan bahwa terdapat 17% variabilitas kinerja SKPD dijelaskan oleh variabel diluar model. Hal ini membuka peluang bagi peneliti selanjutnya untuk menambahkan variabel lain yang diduga berpengaruh langsung maupun tidak langsung pada kinerja bendahara SKPD seperti kompetensi, kompensasi, budaya organisasi dan kepemimpinan.

Hasil regresi moderasi menunjukkan bahwa koefisien regresi variabel pendidikan bertanda negatif, hal ini diduga disebabkan oleh variasi variabel pendidikan tidak sesuai dengan kompetensi, peneliti selanjutnya dapat memisahkan pendidikan akuntansi dan non akuntansi.

Kinerja bendahara SKPD Pemerintah Kabupaten Tabanan dapat ditingkatkan dengan melaksanakan pelatihan dan sosialisasi tentang perbendaharaan oleh Pemerintah Kabupaten Tabanan secara berkelanjutan dan memberikan tambahan tunjangan kepada bendahara SKPD untuk dapat meningkatkan motivasi pegawai yang ditunjuk sebagai bendahara SKPD.

REFERENSI

- Abbas, I.M. 2012. Motivation and Local Government Employees in Nigeria, *European Scientific Journal* 8(18) Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/13916908038?accountid=38628>.
- Agusta L., Sutanto, E.M. 2013. Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. *Jurnal AGORA* 1 (3).
- Anwar, M.S., Muhamad, A., Rashid, M. 2011. Temporary job and it's impact on employee performance. *Global Journal of Management and Business Research*, XI (VIII): 23-27.
- BPK-RI. 2013. *Hasil Pemeriksaan Atas Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Kabupaten Tabanan Tahun Anggaran 2012 di Tabanan*.
- BPK-RI. 2014. *Hasil Pemeriksaan Atas Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) Kabupaten Tabanan Tahun Anggaran 2013 di Tabanan*.
- Choong, Y., Lau, T., Wong, K. 2011. Intrinsic Motivation and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institution. An empirical study. *Researches World Journal*, 2 (4): 40-50.
- Damayanti, T. 2010. Pengaruh Pendidikan Tinggi Akuntansi terhadap Kecerdasan Emosional dengan *On The Job Training* sebagai variabel Moderating. *Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto*: 1-43.

Eriva, C.Y., Islahudin, Darwanis. 2013. Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Masa Kerja dan Jabatan terhadap Pemahaman Laporan Keuangan Daerah, *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 1(2): 1-14.

Ernawati. 2012. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Perawat dengan Motivasi sebagai variabel moderasi, *Jurnal Manajemen Bisnis*, 2(02): 111-122.

Farooq, M., Aslam, M.K. 2011. Impact of training and feedback on employee performance, *Journal of Psychology and Business*, 5(1): 23-33.

Firdaus, E. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Pembinaan terhadap Kinerja Alumni peserta Pelatihan Batik Sasirangan. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 1 (2): 239-259.

Gerdin, J., Greve, J. 2008. The Appropriateness of Statistical Methods for Testing Contingency Hypotheses in mManagement Accounting Research. *Journal Accounting, Organizations and Society* 33: 995-1009.

Ghozali, I. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gohari, P., Akram, A., Majid, B.B., Seyed, J.H. 2013. The Relationship between rewards and employee performance Intrinsik Reward, Ekstrinsik Reward, Employee Performance Malaysia. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 5(3): 543-570.

Govindarajan, V. 1988. A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level Integrating Administrative Mechanism with Strategy. *Academy of Management Journal* 31 (4): 828-851.

Hameed, A., Waheed A. 2011. Employee Development and It's Affect on Employee Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 2(13): 224-229.

Husnatarina,F., Nor, W. 2007. Pengaruh Keterlibatan Pekerjaan dan Budget Emphasis dalam Hubungan antara Partisipasi Anggaran dengan Senjangan Anggaran. *The 1st Accounting Conference Faculty of Economic Universitas Indonesia*, 1-25.

Irdianto, W. 2014. Hasil Belajar Melalui Motivasi Peserta Diklat Ditinjau dari Latar Belakang Ekonomi dan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Sains* 2(1): 53-62.

Jankingthong, K., and Rurkhum, S. 2012. Factors Affecting job performance “A Review literature. *Journal of social science, humanities and arts*, 12(2): 115-127.

Laporan Hasil Pemeriksaan Inspektorat Provinsi Bali (ITPROV) No. 700.04/06/ITPROV, No. 700.04/08/ITPROV, No. 700.04/10/ITPROV.

- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP YKPN.
- Mardiasmo. 2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mitchell, T. R. and Larson, J. R. (Eds.). 1987. *People in organizations: An introduction to organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Muttaqin, A., Nuridja, M., Tripalupi, L.E. 2014. Pengaruh latar belakang Pendidikan, Masa Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indocitra Jaya Samudra Negara Bali. *e-Jurnal Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 2 (1).
- Ningrum, W., Sunuharyo, B.B., Hakam, M.S. 2013. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 6 (2): 1-8.
- Oksuzoglu, G.G. 2013. Challeges in Achieving high motivation and performance in educational management : Case stufy of a North Cyprus Public High School. *International Journal of Humanities and Social Science* ,3 (6).
- Pakpahan, E.S., Siswidyanto, Sukanto. 2014. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2(1): 116-121.
- Parkinson, J. 2012. Accounting for Process Cost System in New Zealand. *The Journal of Law and Financial Manajement*. 11 (2).
- Purwono, J., Sugyaningsih, S., Syati, S. 2011. Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai di Direktorat Jenderal Perikanan, Budidaya, Kementerian Kelautan dan Perikanan. *Jurnal berkala ilmu ekonomi neobis*, 6 (2): 157.
- Rivai, V., Basri, A.F.M. 2005. *Performance Apraisal*. Cetakan Pertama, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, S.P., Judge, T.A. 2008. *Organizational Behaviour. 12 th Edition*. Jakarta: Salemba Empat.
- Santoso, S. 2011. *Mastering SPSS versi 1*. Jakarta:PT Alex Media Computindo.
- Siagian, S.P. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silvia, T.O. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal*. Mataram: Universitas Mataram.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Soeharto, B.C. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. *Jurnal Riset & Bisnis Indonesia*, 1 (1).

Suantara, G., Musmini, L.S., Herawati, N.T. 2014. Pengaruh Independensi, Keahlian Profesional dan Pengalaman Kerja Auditor Internal terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Internal dengan motivasi sebagai variabel moderasi, *e-Jurnal Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*, 2 (1).

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

Suharnomo, F.L.K. 2013. Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 10(2): 142-151.

Sultana, A., Sobia, I., Kamran, A., Nasir, M. 2012. Impact of training on employee performance: A Study of telecommunication sector in Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4 (6): 646-661.

Suryantari, E.P. 2012. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi pada kinerja Pengelolaan Anggaran Belanja Universitas Udayana. (*Tesis*). Denpasar: Universitas Udayana.

Trisnaningsih, S. 2004. Motivasi sebagai Moderating Variabel dalam hubungan antara Komitmen dengan Kepuasan Kerja. *Jurnal Maksi 4*. ISSN 1412-6680.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Warsono, Sarwono, A.E. 2009. Pengaruh Supervisi terhadap Disiplin Kerja dengan Motivasi sebagai variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3(2): 97-109.

Wirama, M.I.G.P. 2010. Pengaruh Tingkat Pendidikan, masa kerja dan Pengetahuan Akuntansi pada Kinerja Pejabat Penatausahaan Keuangan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Tabanan. (*Tesis*). Denpasar: Universitas Udayana.

Yamsul, P., Surachman, U., Armanu. 2013. The Influence of Motivation and Organization Culture On Work Satisfaction and Organizational. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(9): 18-25.