

**PENGARUH PENDIDIKAN, KOMPETENSI, KOMPENSASI,  
MOTIVASI, DAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KINERJA  
BENDAHARA SEKOLAH MENENGAH DI KABUPATEN  
GIANYAR**

**Ni Wayan Ayu Kasmini<sup>1</sup>  
Dewa Gede Wirama<sup>2</sup>  
Made Gede Wirakusuma<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
Email: [ayukasmini@gmail.com](mailto:ayukasmini@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi pada kinerja bendahara BOS. Penelitian dilakukan pada seluruh Bendahara BOS Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Gianyar dengan menggunakan data primer dengan kuisioner yang telah memenuhi uji validitas dan uji reliabilitas. Responden penelitian adalah 43 bendahara BOS Sekolah Menengah Pertama yang diperoleh dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi berganda yang didahului dengan melakukan uji asumsi klasik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan tidak berpengaruh pada kinerja bendahara BOS, sedangkan kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja bendahara BOS. Kompetensi paling dominan mempengaruhi kinerja Bendahara BOS.

**Kata kunci :** pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, komitmen.

**ABSTRACT**

This study is aimed to determine the effect of education, competence, compensation, motivation, and organizational commitment on the performance of BOS treasurers. The study was conducted on the BOS treasurers of the entire Junior High Schools in Gianyar Regency using primary data through questionnaire which has met the validity and reliability testing. Survey respondents were 43 BOS treasurers obtained by using saturated sample or census. The data was analyzed using multiple linear regressions, preceded by the classic assumption test. The results of this study show that education has no effect on the performance of the BOS treasurers, while competencies, compensations, motivations, and organizational commitment have positive effects on the performance of the BOS treasurers. Competence most dominantly affects the performance of the BOS treasurers.

**Keywords:** education, competencies, compensation, motivation, commitment

## **PENDAHULUAN**

Program Bantuan Operasional Sekolah (BOS) dicanangkan oleh pemerintah sejak tahun 2005 untuk mendukung program wajib belajar sembilan tahun. BOS merupakan program bantuan pemerintah yang dirancang untuk menyediakan biaya non personalia bagi satuan pendidikan dasar. Biaya non personalia yang dimaksud meliputi biaya untuk bahan atau peralatan pendidikan habis pakai dan biaya tak langsung seperti daya, air, jasa telekomunikasi, pemeliharaan sarana dan prasarana, uang lembur, transportasi, konsumsi, pajak, dan lainnya (PP No.48 Tahun 2008). Tujuan program BOS adalah untuk mengurangi beban masyarakat dalam pembiayaan pendidikan dalam rangka mendukung wajib belajar sembilan tahun.

Penyaluran dana BOS dilakukan melalui mekanisme transfer dari rekening kas umum negara ke rekening kas umum provinsi kemudian diteruskan ke satuan pendidikan dasar, baik negeri maupun swasta, sesuai daftar sekolah yang telah terdaftar dalam sistem Data Pokok Pendidikan (Dapodik) dan sesuai dengan petunjuk teknis yang ditetapkan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Penyaluran dari rekening kas umum provinsi ke rekening masing-masing sekolah tidak melalui kas kabupaten/kota. Dana BOS yang diterima dihitung berdasarkan pada jumlah peserta didik dengan ketentuan untuk SD/SDLB sebesar Rp.800.000,00/peserta didik/tahun dan untuk SMP/SMP luar biasa/SMP terbuka/satu atap sebesar Rp.1.000.000,00/peserta didik/tahun. Periode penyaluran dana adalah Januari-Maret, April-Juni, Juli-September, dan Oktober-Desember. Dalam pengelolaan BOS dibentuk organisasi pelaksana dan monitoring (Tim Pengarah dan Tim Manajemen

BOS Pusat, Provinsi, Kabupaten/Kota, dan Sekolah). Tim manajemen BOS Sekolah memegang peranan penting dalam pengelolaan BOS yang terdiri dari Kepala Sekolah sebagai penanggung jawab, Bendahara BOS dan salah satu orang tua peserta didik diluar komite sekolah yang dipilih Kepala Sekolah sebagai anggota. Tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan Bendahara BOS dimulai dari meng-*update* Data Pokok Pendidikan ke sistem yang disediakan oleh Kemendikbud, menyusun Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) yang memuat penerimaan dan rencana penggunaan dana dan mengumumkannya di papan informasi sekolah, membuat realisasi penggunaan dana BOS triwulanan, melakukan pembukuan secara tertib dan menyerahkan laporan tahun ke SKPD Pendidikan Kabupaten atau Kota, dan untuk sekolah negeri wajib menyampaikan laporan pengadaan inventaris yang bersumber dari dana BOS kemudian melaporkan realisasi dana BOS per triwulan melalui [www.bos.kemdikbud.go.id](http://www.bos.kemdikbud.go.id).

Besarnya tugas dan tanggung jawab Bendahara BOS seringkali menyebabkan keterlambatan penyampaian laporan baik ke SKPD Pendidikan Kabupaten/Kota maupun secara online ke sistem pelaporan yang disiapkan kemendikbud. Secara nasional, kinerja Bendahara BOS masih jauh dari harapan terkait pelaporan, demikian juga pada pengelolaan BOS pada Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kabupaten Gianyar. Rekapitulasi penggunaan dana SMP Kabupaten Gianyar disajikan dalam Tabel 1.

**Tabel 1**  
**Rekapitulasi Penggunaan Dana SMP Kabupaten Gianyar**

Tahun	Triwulan	Realisasi (Rp.)	Sekolah Laport Tepat waktu (unit)	Sekolah Laport tidak tepat waktu (unit)	Presentase sekolah laport tidak tepat waktu
2013	I	2.446.348.849,-	26	21	44,68%
	II	2.488.217.023,-	26	21	44,68%
	III	2.459.721.712,-	26	21	44,68%
	IV	2.826.980.377,-	26	21	44,68%
2014	I	3.513.515.771,-	36	11	23,40%
	II	3.311.776.692,-	35	12	25,53%
	III	3.320.034.011,-	37	10	21,28%
	IV	3.925.472.573,-	36	11	23,40%
2015	I	3.268.219.764,-	29	18	38,30%
	II	3.838.771.489,-	28	19	40,43%
	III	2.899.258.431,-	26	21	44,68%
	IV	3.597.697.102,-	25	22	46,81%

Sumber : [www.bos.kemdikbud.co.id](http://www.bos.kemdikbud.co.id), 2016

Dari Tabel 1 diketahui masih banyak sekolah yang belum melaporkan realisasi dana yang dikelolanya, hal ini diduga dipengaruhi oleh pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi yang dimiliki bendahara. Penelitian empiris tentang kinerja telah banyak dilakukan, di antaranya penelitian Kuvaas (2006), Dalimunthe (2010), Kurniati (2011), Idrees *et al.* (2015), Pakpahan (2014), Rustini (2015), Permatasari (2010), Safwan *et al.* (2014), Siddik (2015), Suryantari (2012), Widodo (2013), Uddin *et al.* (2013), dan Wirama (2010). Kinerja dipengaruhi oleh faktor individual (pendidikan dan kompetensi), faktor psikologis (motivasi dan komitmen organisasi), dan faktor organisasi (kompensasi).

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris mengenai pengaruh pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi

pada kinerja Bendahara Bantuan Operasional Sekolah pada Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Gianyar, sehingga penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi Manajemen BOS Kabupaten Gianyar dalam pengelolaan Bantuan Operasional Sekolah (BOS). Selain itu, penelitian memberikan kontribusi pada pengembangan *stewardship theory* sehingga dapat berguna bagi penelitian selanjutnya.

*Stewardship theory* dikemukakan oleh Lois Golberg (1965). Pendekatan *stewardship* memfokuskan pada kepentingan bersama antara steward dan principal. Manajemen sebagai *steward* akan bertindak sesuai dengan kepentingan principal (Donalson dan Davis,1991:51). Dalam penelitian ini, Manajemen BOS sebagai *steward* akan bekerja dan berperilaku untuk kepentingan rakyat (*principal*). *Stewardship theory* menggambarkan situasi dimana *steward* lebih termotivasi pada pencapaian tujuan untuk kepentingan organisasi dibandingkan tujuan-tujuan individu. *Stewardship theory* menunjukkan hubungan yang kuat antara keberhasilan organisasi dan kepuasan *principal*. Implikasi penerapan *stewardship theory* dapat mendukung akuntabilitas pengelolaan Bantuan Operasional Sekolah dan mendukung kinerja Bendahara BOS. Kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi yang telah dituangkan dalam rencana strategis organisasi. Salah satu kunci suksesnya suatu organisasi adalah pengukuran kinerja yang reliabel (Mardiasmo,2009;121). Kinerja Bendahara BOS dapat dilihat dari kemampuannya dalam pemahaman tupoksi sebagai bendahara dan penguasaan regulasi BOS, inisiatif yang dimiliki, ketepatan waktu dalam

penyampaian laporan administrasi, kualitas kerja berdasarkan kesesuaian laporan dengan petunjuk teknis BOS, kemampuannya berkomunikasi baik dengan pengguna anggaran maupun tim monitoring.

Untuk mencapai kinerja yang maksimal dari Bendahara BOS dapat didukung oleh tingkat pendidikan yang dimilikinya. Pendidikan merupakan hal penting yang membentuk sumber daya manusia. Dengan menempuh tingkat pendidikan tertentu, pegawai akan memiliki pengetahuan sesuai tingkat pendidikan yang ditempuhnya. Bendahara BOS dengan tingkat pendidikan yang semakin tinggi akan semakin mudah penyerapan informasi yang terkait dengan tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Ng dan Fieldman (2009), Irdianto (2014), Pakpahan (2014), Kotur dan Anbazhagan (2014), dan Wasasih (2015) menyatakan bahwa pendidikan memiliki pengaruh pada kinerja dimana sumber daya manusia sangat berperan dalam menjalankan kegiatan suatu organisasi.

H1: Pendidikan berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS

Kompetensi merupakan atribut yang melekat pada individu meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Kompetensi akan membantu seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Bendahara BOS akan mampu melaksanakan tugasnya dan mengatasi permasalahan yang ditemui dalam melaksanakan tugasnya apabila memiliki kompetensi yang sesuai. Pegawai yang kompeten akan memahami apa yang harus dikerjakan dan fungsinya dalam pekerjaan tersebut. Ismail dan Abidin (2010), Winanti (2011), Purwono (2011), Safwan *et al.* (2014), Hameed *et al.* (2014), Idrees *et al.* (2014), dan Wardana (2014) membuktikan pengaruh kompetensi terhadap

kinerja. Pegawai dengan kompetensi yang sesuai akan menghasilkan kinerja yang baik.

H2: Kompetensi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS

Kompensasi adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yang berupa balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawai atas pekerjaan yang telah dilakukannya, berupa finansial maupun non finansial. Kompensasi berhubungan dengan kepuasan pribadi yang dapat menumbuhkan motivasi kerja yang kemudian dapat meningkatkan kinerja. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja dibuktikan oleh Suarya (2010), Suryantari (2012), Permatasari (2012), Uzonna (2013), Yamoah (2013), Bonsu dan Kungsi (2014), Hameed *et al.* (2014), dan Rustini (2015). Sistem kompensasi yang baik menimbulkan kenyamanan dan inovasi bekerja sehingga mampu meningkatkan kinerja.

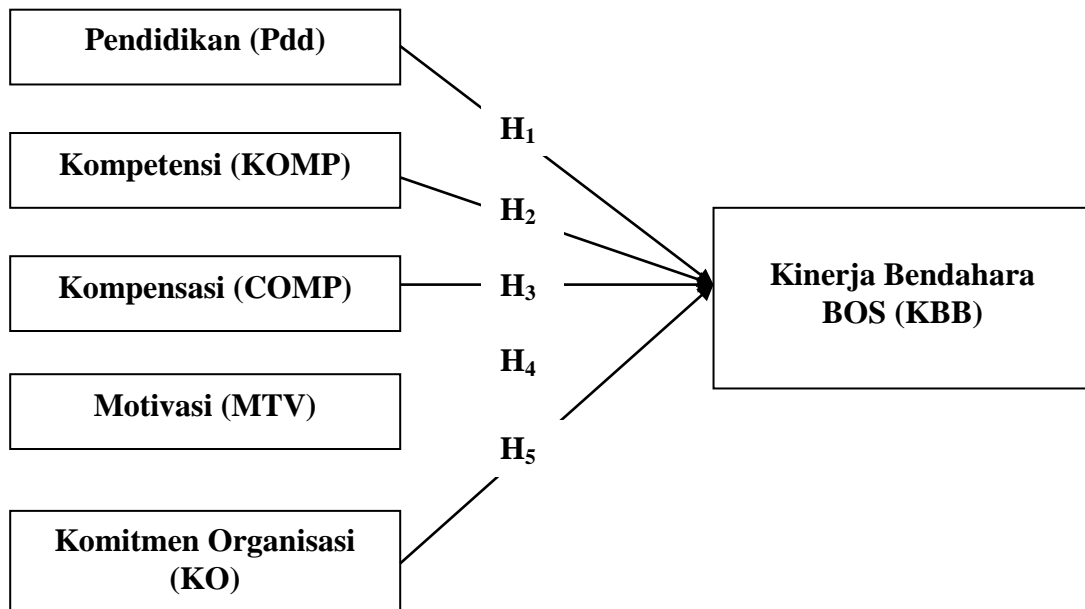
H3: Kompensasi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS

Untuk mencapai tujuan, seseorang memerlukan motivasi yang merupakan proses yang menjelaskan kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang. Keinginan untuk hidup, memperoleh sesuatu, kekuasaan, dan pengakuan merupakan hal-hal yang mendorong motivasi dalam diri seseorang. Motivasi berperan penting dalam setiap organisasi. Tanpa pegawai yang memiliki motivasi mencapai tujuan (individu maupun organisasi), organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya. Penelitian Lubis (2008), Purwono (2011), Widodo (2013), Zameer *et al.* (2014), dan Rizal *et al.* (2014) membuktikan pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai.

H4: Motivasi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS

Komitmen organisasi adalah keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang hendak dicapai organisasi (Mowday *et al.*, 1979). Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi, nilai-nilai, dan tujuannya, kemauan yang kuat untuk bekerja keras untuk organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan karakteristik komitmen organisasi. Pegawai yang berkomitmen terhadap organisasi akan bekerja dengan penuh loyalitas dengan anggapan pencapaian tugas dalam organisasi merupakan hal penting yang harus dicapainya. Penelitian yang mendukung pengaruh komitmen organisasi pada kinerja diantaranya: Gunawan (2011), Kusuma (2013), dan Rustini (2013).

H<sub>5</sub>: Komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS



Gambar 1 . Konsep Penelitian



## **METODE PENELITIAN**

Penelitian mengambil lokasi di Kabupaten Gianyar. Meskipun secara nasional kinerja Bendahara BOS masih jauh dari harapan, namun pada tahun 2015 Kabupaten Gianyar terpilih sebagai duta Provinsi Bali dalam lomba pengelolaan BOS. tingkat nasional dalam rangka sepuluh tahun program BOS. Sehingga diindikasikan pengelolaan BOS di Kabupaten Gianyar cukup baik. Populasi penelitian adalah Bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar yang berjumlah 43 orang dengan menggunakan teknik sampling jenuh dalam pengambilan sampel. Variabel independen meliputi pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi. Variabel dependen dalam penelitian adalah kinerja Bendahara BOS.

Penelitian menggunakan data primer yang bersifat kuantitatif yang diperoleh dengan menggunakan kuisioner.

### **1) Pendidikan (PDD)**

Pendidikan (PDD) merupakan tingkat pendidikan formal tertinggi yang dimiliki Bendahara BOS. Instrumen yang digunakan menggunakan instrumen yang dikembangkan Rondonuwu (2013);

### **2) Kompetensi (KOMP)**

Kompetensi (KOMP) merupakan atribut dalam diri individu yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pengukuran variabel kompetensi didasarkan pada tiga indikator, yaitu : pengetahuan terkait tata cara pengelolaan BOS sesuai dengan petunjuk teknis, keterampilan dalam pengelolaan BOS, dan sikap yang ditunjukkan dalam pengelolaan BOS.

Penelitian menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Wardana (2015) yang terdiri dari 8 butir pertanyaan.

3) Kompensasi (COMP)

Kompensasi berupa balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya. Kompensasi dapat berbentuk finansial dan nonfinansial. Instrumen yang digunakan adalah instrument yang dikembangkan oleh Suarya (2010) yang dijabarkan dalam 4 butir pertanyaan.

4) Motivasi (MTV)

Motivasi merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga dapat mencapai tujuannya. Motivasi diukur dengan 4 indikator : kelayakan kompensasi, pengakuan atas kinerja, penghargaan atas prestasi kerja, dan otonomi dalam pelaksanaan pekerjaan. Penelitian menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Simamora (2004) dalam Wasasih (2015) yang berjumlah sebanyak 12 butir pertanyaan.

5) Komitmen Organisasi (KO)

Komitmen Organisasi (KO) dibentuk oleh komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Indikator yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasi meliputi: indikator kepercayaan yang kuat dan menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, indikator keinginan untuk berusaha bekerja keras untuk organisasi, dan indikator keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Penelitian menggunakan instrumen yang digunakan Sudarwanti (2007) dengan pertanyaan sejumlah 7 butir.

- 6) Kinerja Bendahara BOS (KBB) merupakan hasil kerja Bendahara BOS sesuai perannya sebagai pengelola BOS. Kinerja Bendahara BOS diukur dengan 5 indikator: kemampuan, inisiatif, ketepatan waktu, kualitas kerja, dan komunikasi. Penelitian menggunakan instrumen yang dikembangkan Mitchell dan Larson (1987) dalam Wasasih (2015) yang berjumlah 13 butir pertanyaan.

Kuisisioner dalam penelitian menggunakan skala likert lima point yang paling umum digunakan dalam penelitian. Kuisisioner yang digunakan telah melewati uji validitas dan uji reliabilitas sehingga diperoleh hasil yang valid dan reliabel. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan pada 30 Bendahara BOS tingkat Sekolah Dasar (SD) di Kabupaten Gianyar yang dipilih secara acak. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolonieritas, dan uji heteroskedastisitas sebelum melakukan analisis regresi yang merupakan syarat yang harus dipenuhi sebelum melakukan analisis regresi (Ghozali,2013:105) sehingga model persamaan regresinya sebagai berikut:

$$\mathbf{KBB} = \mathbf{a} + \mathbf{b}_1\mathbf{PDD} + \mathbf{b}_2\mathbf{KOMP} + \mathbf{b}_3\mathbf{COMP} + \mathbf{b}_4\mathbf{MTV} + \mathbf{b}_5\mathbf{KO} + \mathbf{e}$$

Keterangan :

KBB = Variabel Kinerja Bendahara BOS

a = Konstanta

b<sub>1</sub>,...,b<sub>5</sub> = Koefisien Regresi

PDD = Pendidikan

KOMP = Kompetensi

COMP = Kompensasi

MTV = Motivasi

KO = Komitmen Organisasi

e = error

Ketepatan fungsi regresi sampel dalam memprediksi nilai aktual dapat diukur dari *Godness of fit* yang secara statistik dapat diukur dari:

1) Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model merupakan tahap awal identifikasi layak atau tidaknya model regresi (apakah model regresi menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen). Uji kelayakan model dapat dilihat dari signifikansi nilai  $F_{hitung}$ . Model regresi yang layak menunjukkan signifikansi  $F_{hitung}$  yang lebih kecil dari 0,05.

2) Koefisien Determinasi (*Adjusted R square*)

Adjusted R square digunakan apabila dalam model regresi menggunakan dua atau lebih variabel independen.

3) Uji signifikasnsi t-statistik

Uji signifikasnsi t-statistik digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh satu variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen secara individual. Uji t digunakan untuk menguji hipotesis secara parsial. Hipotesis diterima apabila nilai signifikansi  $< 0,05$  sebaliknya hipotesis ditolak apabila nilai signifikansi  $> 0,05$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian adalah Bendahara Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Kabupaten Gianyar yang berjumlah 43 responden. Jumlah responden diperoleh dengan teknik sampling jenuh atau sensus.

Penyebaran kuisisioner dilakukan pada bulan Mei 2016 dengan mengantar langsung kuisisioner kepada responden. Dari 43 kuisisioner yang disebar, kuisisioner yang kembali 100% dan dapat digunakan seluruhnya karena data yang terhimpun lengkap.

Profil/data responden disajikan dalam Tabel 2. Dari 43 responden, terdiri dari 8 responden (16,60%) laki-laki dan 35 responden (81,40%) responden wanita. Sehingga disimpulkan responden dalam penelitian didominasi oleh wanita. Dilihat dari usia sebanyak 5 responden (11,62%) berusia antara 25-35 tahun, 19 responden (44,19%) berusia 36-45 tahun, dan 19 responden (44,19%) berusia diatas 46 tahun. Penelitian ini didominasi responden dengan tingkat pendidikan sarjana (S1) yang berjumlah 25 orang (58,14%). Akan tetapi, hanya 4 orang responden (9,30%) berlatar belakang pendidikan akuntansi, sedangkan 39 orang (90,70%) berlatar pendidikan non akuntansi. Dari gambaran pengalaman sebagai bendahara BOS disimpulkan penelitian didominasi responden yang memiliki pengalaman sebagai bendahara BOS lebih dari 5 tahun dengan jumlah responden 24 orang (55,81%). Dilihat dari pernah tidaknya mengikuti pelatihan pengelolaan BOS sebanyak 42 responden (97,67%) pernah mengikuti diklat dan 1 responden (2,33%) belum pernah mengikuti diklat sehingga disimpulkan hampir semua responden dalam penelitian pernah mengikuti pelatihan pengelolaan BOS. Dalam hal rangkap tugas (sebagai guru), sebagian besar responden merangkap tugas sebagai guru yaitu sebanyak 24 responden (55,81%).

**Tabel 2**  
**Data Responden**

	<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
<b>Umur</b>	25 s.d 35 Tahun	5	11,62
	36 s.d 45 Tahun	19	44,19
	Lebih dari 46 Tahun	19	44,19
		43	100,00
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	8	18,60
	Wanita	35	81,40
		43	100,00
<b>Pendidikan</b>	S1	25	58,14
	SMA	18	41,86
		43	100,00
<b>Latar Belakang Pendidikan</b>	Akuntansi	4	9,30
	Non Akuntansi	39	90,70
		43	100,00
<b>Lama Menjadi Bendahara</b>	1-2 Tahun	14	32,56
	3-5 Tahun	5	11,63
	>5 Tahun	24	55,81
		43	100,00
<b>Mengikuti Pelatihan Pengelolaan BOS</b>	Ya	42	97,67
	Tidak	1	2,33
		43	100,00
<b>Rangkap Tugas ( Sebagai Guru)</b>	Ya	24	55,81
	Tidak	19	44,19
		43	100,00

Sumber: Data diolah, 2016

Informasi karakteristik variabel penelitian disajikan dalam statistik deskriptif yang disajikan dalam Tabel 3 yang meliputi nilai minimum, maksimum, mean, dan standar deviasi. Cara yang umum untuk mengukur nilai sentral distribusi suatu data adalah dengan menggunakan mean (rata-rata), sedangkan perbedaan nilai data yang diteliti dengan rata-ratanya ditunjukkan dengan standar deviasi.

**Tabel 3**  
**Statistik Deskriptif Variabel**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standar Deviasi
Pendidikan (PDD)	43	1,00	5,00	3,33	1,99
Kompetensi (KOMP)	43	2,50	5,00	4,01	0,74
Kompensasi (COMP)	43	2,50	5,00	3,97	0,77
Motivasi (MTV)	43	2,50	4,83	3,99	0,69
Komitmen Organisasi(KO)	43	2,43	5,00	4,05	0,79
Kinerja Bendahara BOS (KBB)	43	2,62	4,85	4,09	0,74

Sumber: Data diolah,2016

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui variasi variabel penelitian sebagai berikut:

- 1) Variabel pendidikan dihitung dengan tingkat pendidikan formal tertinggi dengan frekuensi rata-rata penilaian responden 3,33 yang berarti pegawai yang ditugaskan sebagai Bendahara BOS memiliki tingkat pendidikan tinggi (sebagian besar memiliki tingkat pendidikan S1);
- 2) Variabel Kompetensi (KOMP) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 8 butir dengan frekuensi rata-rata penilaian responden sebesar 4,01 yang menunjukkan bahwa pegawai yang ditugaskan sebagai Bendahara BOS telah memiliki kompetensi (Bendahara BOS yang kompeten);
- 3) Variabel Kompensasi (COMP) dengan jumlah pertanyaan sebanyak 4 butir dengan frekuensi rata-rata penilaian responden sebesar 3,97. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diterima Bendahara BOS sudah layak;
- 4) Variabel Motivasi (MTV) yang berjumlah 12 butir pertanyaan dengan frekuensi rata-rata penilaian responden sebesar 3,99 yang menunjukkan bahwa pegawai yang ditunjuk sebagai Bendahara BOS memiliki motivasi yang tinggi;

- 5) Variabel Komitmen Organisasi (KO) dengan pertanyaan sejumlah 7 butir pertanyaan dengan frekuensi rata-rata penilaian responden sebesar 4,05 yang menunjukkan bahwa pegawai yang ditunjuk sebagai Bendahara BOS memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasinya;
- 6) Variabel Kinerja Bendahara (KBB) dengan pertanyaan sejumlah 13 butir pertanyaan dengan frekuensi rata-rata penilaian responden sebesar 4,09 yang menunjukkan Bendahara BOS telah memiliki kinerja yang cukup baik.

Hasil uji instrumen menunjukkan seluruh item pertanyaan yang digunakan adalah valid dengan nilai signifikansi  $< 0,05$  dan reliabel dengan nilai Cronchbach Alpha  $> 0,7$ . Sedangkan dari hasil uji asumsi klasik menunjukkan model regresi telah memenuhi uji normalitas dengan hasil *Kolmogorof-Smirnov* lebih besar dari 0,05, terbebas dari gejala multikolonieritas dengan nilai *tolerance*  $> 0.10$  dan nilai *variance inflation factor* (VIF)  $< 10$ , dan terbebas dari gejala heteroskedastisitas melalui uji Glejser (dengan meregresi nilai absolute residual dari model yang diestimasi terhadap variabel independen).

Regresi linear berganda digunakan dalam penelitian ini karena menggunakan lebih dari satu variabel independen. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan dalam Tabel 4. Hasil uji kelayakan model menghasilkan nilai  $F_{hitung}$  dengan signifikansi 0,000 sehingga model yang digunakan layak dan pengujian hipotesis dapat dilanjutkan. Nilai *adjusted R square* sebesar 0,792 yang berarti 0,792 (79,2%) variabel dependen yaitu kinerja bendahara BOS dipengaruhi oleh variabel independen yaitu pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi. Nilai



koefisien variabel kompetensi (KOMP) sebesar 0,337, variabel kompensasi (COMP) sebesar 0,301, variabel motivasi (MTV) sebesar 0,302, dan variabel komitmen organisasi (KO) sebesar 0,283. Sehingga diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$\mathbf{KBB = (-0,810) + 0,337KOMP + 0,301COMP + 0,302MTV + 0,283KO + e}$$

Hasil regresi menunjukkan bahwa variabel pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi memiliki nilai koefisien positif. Apabila variabel pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi bernilai nol maka kinerja Bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar akan bernilai nol. Hal ini berarti bahwa ketika Bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar sama sekali tidak memiliki pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi, maka Bendahara BOS akan memiliki kinerja yang rendah. Sebaliknya, Bendahara BOS akan memiliki kinerja yang baik apabila memiliki pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi.

**Tabel 4**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized coefficients Beta	Sig	Keterangan
	B	Std.Error			
(Constant)	-0,810	0,463		0,089	
Pendidikan (PDD)	0,001	0,037	0,003	0,979	H <sub>1</sub> ditolak
Kompetensi (KOMP)	0,337	0,085	0,337	0,000	H <sub>2</sub> diterima
Kompensasi (COMP)	0,301	0,077	0,312	0,000	H <sub>3</sub> diterima
Motivasi (MTV)	0,302	0,094	0,283	0,003	H <sub>4</sub> diterima
Komitmen Organisasi (KO)	0,283	0,082	0,302	0,001	H <sub>5</sub> diterima
Sig F	0,000				
Adjusted R Square	0,792				

Sumber: Data diolah, 2016

Penelitian ini menguji pengaruh pendidikan, kompetensi, kompensasi, motivasi, dan komitmen organisasi pada kinerja Bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar. Hipotesis pertama menyatakan pendidikan berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS. Namun, hasil uji hipotesis menunjukkan pendidikan tidak berpengaruh terhadap kinerja Bendahara BOS. Hasil pengujian tidak mendukung hipotesis bahwa semakin tinggi pendidikan bendahara maka akan semakin mudah menyerap informasi terkait tugasnya sehingga pendidikan mempengaruhi kinerja bendahara. Tingginya tingkat pendidikan Bendahara belum tentu menghasilkan kinerja yang baik. Meskipun sebagian besar Bendahara BOS memiliki tingkat pendidikan tinggi (S1) tetapi tidak dapat mempengaruhi kinerjanya. Hal ini diduga karena ketidaksesuaian latar belakang pendidikan yang dimiliki Bendahara BOS (sebagai pengelola keuangan seharusnya memiliki latar belakang pendidikan akuntansi). Hal ini sesuai dengan data profil responden yang menunjukkan hanya 9,3% pegawai yang ditunjuk sebagai Bendahara BOS memiliki latar belakang pendidikan akuntansi. Tingkat pendidikan cenderung bukan sebagai penentu kinerja Bendahara BOS. Namun demikian, kinerja bendahara BOS lebih dapat dipengaruhi oleh adanya pelatihan teknis pengelolaan BOS. Hal ini ditunjukkan oleh profil responden yang menunjukkan 97,67% pegawai yang ditunjuk sebagai Bendahara BOS telah mengikuti pelatihan teknis pengelolaan BOS. Selain itu, pengalaman sebagai bendahara BOS cenderung lebih dapat dipengaruhi oleh pengalaman sebagai Bendahara BOS. Hal ini tercermin dari sebagian besar Bendahara (55,81%) telah

memiliki pengalaman sebagai Bendahara BOS lebih dari 5 tahun. Hasil pengujian hipotesis ini konsisten dengan hasil penelitian Widodo (2013), Wirama (2010) dan Kurniaty (2011) yang menyatakan pendidikan tidak berpengaruh pada kinerja pegawai, namun tidak konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan Irdianto (2014), Pakpahan (2014) dan Wasasih (2015) yang membuktikan secara empiris bahwa pendidikan memiliki pengaruh positif pada kinerja pegawai.

Hipotesis kedua menyatakan kompetensi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS. Hasil uji hipotesis menunjukkan kompetensi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS. Pegawai yang kompeten akan memahami apa yang harus dikerjakan serta fungsinya dalam pekerjaan tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Teori *stewardship* menyatakan bahwa pada dasarnya *steward* (dalam hal ini bendahara BOS) ingin melakukan pekerjaan yang baik untuk memberikan pelayanan yang terbaik dalam organisasi dan pelayanan yang terbaik tersebut dapat dicapai dengan kompetensi yang dimiliki Bendahara. Manajemen BOS sebagai *steward* selaku pengelola BOS akan bekerja dan berperilaku untuk kepentingan rakyat. Ketika terjadi perbedaan kepentingan antara *steward* dan *principal*, maka *steward* akan berusaha bekerja sama daripada menentang, hal ini karena *steward* menjadikan kepentingan bersama merupakan pertimbangan yang rasional. *Steward* akan lebih melihat pada usaha untuk mencapai tujuan *principal*. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi akan mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dan memecahkan permasalahan yang dihadapi dalam melaksanakan tugasnya sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Kompetensi

Bendahara BOS diuraikan dalam Petunjuk Teknis Penggunaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah Tahun Anggaran 2015 yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 161 Tahun 2014. Bendahara BOS dituntut untuk memiliki kompetensi sehingga dapat mengelola dana BOS dengan baik, kompetensi tersebut meliputi: 1).*Input/entry* Dapodik (Data Pokok Pendidikan) yang meliputi data individu peserta didik, data pendidik dan tenaga pendidik, serta data sekolah yang merupakan dasar alokasi dana BOS, Bea Siswa, serta bantuan sarana prasarana sekolah, 2).Menyusun Rencana Kegiatan Anggaran Sekolah (RKAS) yang memuat penerimaan dan rencana penggunaan dana, 3). Melaksanakan administrasi setiap transaksi yang bersumber dari dana BOS dengan tertib, 4). Menyusun laporan realisasi dana BOS setiap triwulan untuk dilaporkan ke SKPD Pendidikan Kabupaten/Kota dan secara online ke Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan melalui sistem yang telah disediakan, 5). Untuk sekolah negeri wajib menyusun laporan pengadaan barang inventaris dari dana BOS ke SKPD Pendidikan Kabupaten/Kota, 6). Memungut, menyetorkan, dan melaporkan pajak yang timbul dari transaksi yang bersumber dari dana BOS sesuai dengan peraturan perpajakan yang berlaku. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini konsisten dengan penelitian Safwan *et al.* (2014), Purwono (2011), dan Winanti (2011) yang menemukan bahwa kompetensi berpengaruh pada kinerja pegawai.

Hipotesis ketiga menyatakan kompensasi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS. Hipotesis didukung oleh hasil uji yang menunjukkan kompensasi

berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS. Sistem kompensasi yang baik akan menimbulkan inovasi dan kenyamanan dalam bekerja sehingga akan dapat meningkatkan kinerjanya dan sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat menurunkan kinerja pegawai. Kompensasi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja Bendahara BOS. Kompensasi dapat berupa finansial dan non finansial. Kompensasi meliputi komponen gaji, tunjangan dan penghargaan harus benar-benar diperhatikan sebagai upaya meningkatkan kinerja Bendahara BOS. Sistem kompensasi akan mempengaruhi semangat kerja bagi pegawai yang ditunjuk sebagai Bendahara BOS sehingga akan menghasilkan kinerja yang bagus. Hasil pengujian hipotesis ini konsisten dengan penelitian Suryantari (2012), Suarya (2010), dan Rustini (2015) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh pada kinerja pegawai.

Hipotesis yang keempat menyatakan motivasi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan pada kinerja bendahara BOS. Motivasi yang tinggi cenderung akan meningkatkan kinerja Bendahara BOS dimana motivasi berperan penting dalam setiap organisasi, baik organisasi swasta ataupun organisasi sektor publik. Teori motivasi menyatakan bahwa organisasi tidak dapat mencapai tujuannya tanpa pegawai yang termotivasi mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun tujuan organisasi. Motivasi merupakan dorongan atau keinginan yang dapat dicapai individu dengan suatu perilaku untuk mencapai tujuannya, sehingga motivasi dapat mempengaruhi kinerja individu tersebut. Motivasi dapat dibedakan menjadi motivasi

intrinsik (berasal dari individu itu sendiri yang meliputi keberhasilan/*achievement*, penghargaan/*recognition*, pekerjaan itu sendiri/*work it self*, tanggung jawab/*responsibility* dan pengembangan/*advancement*) dan motivasi ekstrinsik (berasal dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang yang meliputi supervise/*quality supervisor*, hubungan antar pribadi/*interpersonal relation*, kondisi kerja/*working condition*, dan gaji/*wages*). Hasil pengujian hipotesis mendukung hasil penelitian Chintaloo dan Mahadeo (2013), Shahzadi *et al.* (2014), Zameer *et al.* (2014), Lubis (2008), dan Purwono (2011) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh pada kinerja pegawai.

Hipotesis yang kelima menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS. Hipotesis didukung oleh hasil uji yang menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS. Hal ini menunjukkan semakin tinggi komitmen organisasi Bendahara BOS maka kinerjanya cenderung akan meningkat. Komitmen organisasi merupakan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai-nilai dan sasaran yang telah ditentukan organisasi yang meliputi komitmen afektif (perasaan emosional terhadap organisasi serta meyakini nilai-nilai organisasi), komitmen berkelanjutan (nilai yang didapat apabila tetap bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan keluar dari organisasi), dan komitmen normatif (alasan-alasan moral atau etis yang mewajibkan untuk bertahan dalam organisasi). Menumbuhkan dan menjaga komitmen bendahara BOS berperan penting dalam meningkatkan kinerjanya. Bendahara BOS dengan komitmen organisasi yang tinggi akan bekerja dengan penuh dedikasi dan loyalitas dengan

beranggapan bahwa pencapaian tugas dalam organisasi adalah hal penting yang harus dicapai. Hasil pengujian hipotesis tersebut konsisten dengan hasil Rustini (2015), Gunawan (2011), Kusuma (2013), dan Hakim (2015) yang menyatakan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh komitmen organisasi.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1). Pendidikan tidak berpengaruh pada kinerja bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar. Tingginya tingkat pendidikan bendahara BOS tidak dapat mempengaruhi kinerjanya, hal ini diduga karena ketidaksesuaian latar belakang pendidikan. Pelatihan teknis pengelolaan BOS dan pengalaman sebagai bendahara lebih cenderung mempengaruhi kinerja Bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar., 2). Kompetensi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar. Pegawai dengan kompetensi yang tinggi/sesuai dapat meningkatkan kinerja bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar; 3). Kompensasi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar. Sistem kompensasi yang baik dapat menimbulkan inovasi dan kenyamanan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar; 4). Motivasi berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar. Tujuan organisasi tidak akan tercapai tanpa pegawai yang memiliki motivasi untuk mencapai tujuan, baik individu maupun organisasi. Dengan adanya motivasi bendahara BOS untuk mencapai tujuan pengelolaan BOS, maka akan meningkatkan kinerjanya; dan 5). Komitmen organisasi

berpengaruh positif pada kinerja Bendahara BOS SMP di Kabupaten Gianyar. Bendahara BOS yang berkomitmen terhadap organisasi akan bekerja dengan penuh loyalitas untuk pencapaian tujuan organisasi yaitu pengelolaan BOS yang baik.

Saran dari hasil penelitian ini yaitu: 1). Dalam penunjukan pegawai yang ditugaskan sebagai Bendahara BOS agar menunjuk pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai untuk mengelola BOS (pengelola keuangan seharusnya memiliki latar belakang pendidikan akuntansi), 2). Memberikan pelatihan teknis pengelolaan BOS secara berkelanjutan sehingga dapat meningkatkan kinerja Bendahara dalam mengelola BOS, 3). Meningkatkan pemahaman Petunjuk Teknis Penggunaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Dana BOS sesuai Permendikbud No. 161 tahun 2014 yang masih belum dipahami secara mendalam oleh Bendahara BOS sehingga Bendahara BOS dapat memberikan penjelasan yang baik tentang pengelolaan BOS baik kepada pihak internal (pengguna anggaran) maupun pihak eksternal (masyarakat maupun tim monitoring), dan 4). Penelitian selanjutnya berpeluang untuk menambahkan variabel lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja Bendahara BOS seperti sistem informasi akuntansi, gaya kepemimpinan, *reward dan punishment*, monitoring, dan perangkapan tugas.

## **REFERENSI**

Bonsu,C.A. dan Kusi,A. 2014. Effect of Motivation on Job Performance at Local Government Workers in Ghana: A Chase Study of Atwina Nwabagya District Assembly in the Ashanty Region. *The International Journal of Management Sciences*, 2 : 337 – 350.



- Chintallo S. dan Mahadeo J.V. 2013. Effect of Motivation on Employee's Work Performance at Ireland Blyth Limited. *Proceedings of 8<sup>th</sup> Annual London Business Research Conference Imperial College*, 8-9 July : 1 – 16.
- Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan,2014. *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 161 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Penggunaan dan Pertanggungjawaban Keuangan Dana Bantuan Operasional Sekolah Tahun Anggaran 2015*. Jakarta: Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan.2006. *Laporan Penggunaan Dana Bantuan Operasional Sekolah*. [www.bos.kemdikbud.co.id](http://www.bos.kemdikbud.co.id) (diunduh tanggal 8 Januari 2016).
- Pemerintah Republik Indonesia, 2008. *Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan*. Jakarta:2008
- Dalimunthe,M.B. 2010. Analisis Kepuasan Kerja, Kejelasan Peran, dan Kinerja Bendahara Bantuan Operasional Sekolah di Sekolah Dasar Negeri Kota Medan. (*tesis*).Universitas Sumatera Utara.
- Donaldson,L. dan Davis,J. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO governance and Shareholder returns. *Australian Journal of Management*,16: 49-64.
- Gozhali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Dipenogoro.
- Gunawan, A.W. 2011. Pengaruh Komitmen Organisasi, Penilaian Kinerja, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Purwokerto (*tesis*). Universitas Muhammadiyah.
- Hakim,A.2015. Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance : Study in Hoepital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 4 : 33-41.
- Hameed,A., Ramzan,M., Zubair,H.M., Ali G., dan Arslan M. 2014. Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 5 (2) : 302-309

- Idress,Z., Xinping,A., Shafi,K., Hua,L., dan Nazeer,A. 2015. Impact of Salary, Training, and Motivation on Job Performance of Employee. *American Journal of Business, Economic, and Management*, 3: 55-58.
- Irdianto, W. 2014. Hasil Belajar Melalui Motivasi Peserta Diklat Ditinjau dari Latar Belakang Ekonomi dan Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Sains*, 2 (1): 53-62
- Kotur,B.R. dan Anbazhagan,S. 2014. Education and Work Experince Influence on The Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 : 104-110.
- Kurniaty, Diena. 2011. Pengaruh Kepemimpinan dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Kepala Desa (Studi Kasus di Kecamatan Merawang Kabupaten Bangka). (*tesis*). Universitas Terbuka.
- Kusuma, E.A.I.G. 2013. Pengaruh Kejelasan Anggaran, Komitmen Organisasi dan Ketidakpastian Lingkungan Pada Ketepatan Anggaran ( Studi empiris di SKPD Pemerintah Provinsi Bali). (*tesis*). Universitas Udayana.
- Kuvaas,B. 2006. Work Performance, Affective Commitment : The Roles of Pay Administration and Pay Level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27 : 365 – 385.
- Lubis, K.A. 2008. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero Medan).(*tesis*). Universitas Sumatera Utara.
- Mardiasmo.2007. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mowday, R., Steers, dan Porter. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14,: 224-235
- Ng.T.,Fieldman,D. 2009. How Broadly Does Education Contribute to the Job Performance.*Journal Personnel Psychology*, 62 : 89-134.
- Pakpahan, E.S., Siswidyanto, dan Sukanto. 2014. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2(1): 116-12
- Permatasari,V.S. 2010. Pengaruh Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Kependudukan di Kelurahan Petojo Utara Kecamatan Gambir Kota Administrasi Jakarta Pusat. (*tesis*). Universitas Indonesia.
- 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.

- Rizal.M., Idrus,M.S., Djumahir, dan Rahayu,M. 2014. Effect of Compesation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Study at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, 3 : 64-79.
- Rondonuwu, Marshel.2013. Tingkat pendidikan, motivasi, dan promosi, pengaruhnya terhadap penggunaan produk nasabah priority banking Bank Sulut. *Jurnal EMBA*. Juni 2013, 1(3): 257-264.
- Rustini.2015. Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Pada Komitmen Organisasi dan Implikasinya pada Kinerja Pengelola Anggaran (Studi Empiris pada Perangkat Daerah Kabupaten Tabanan). (*tesis*). Universitas Udayana.
- Safwan, Nadirsyah., dan Abdullah,S. 2014. Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pengelolaan Keuangan Daerah Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*. 3 (1): 133-139.
- Shahzadi I., Javed A., Pirzada S.S., Nasreem S., dan Khanan F. 2014. Effect of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6 (23) : 159 – 166.
- Siddik,J. 2015. “Pengaruh Teknologi Informasi, Kepuasan Kerja, Kejelasan Peran Terhadap Kinerja Bendahara Bantuan Sekolah pada Sekolah Negeri di Kabupaten Deli Serdang. (Tesis). Universitas Sumatera Utara.
- Suarya, I.N.C. 2010. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja pada Kinerja Pengelolaan Anggaran Pemerintah Kabupaten Tabanan. (*tesis*). Universitas Udayana.
- Sudarwanti. 2007. Analisis Pengaruh Kompensasi, Peran Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. (*tesis*). Universitas Diponegoro.
- Suryantari, E.P. 2012. Pengaruh Kompensasi, Pelatihan, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi pada kinerja Pengelolaan Anggaran Belanja Universitas Udayana. (*tesis*). Denpasar: Universitas Udayana.

- Uddin,M.J., Luva, R.H., dan Hossian,S.M. 2013. Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8
- Uzonna, U.R.2013. Impact of Motivation on Employee's Performance : A Case Study of Credit Westbank Cyprus. *Journal of Economics and International Finance*, 5 : 199 – 211
- Wardhana,G.A.S. 2015. Pengaruh Kompetensi pada Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. (*tesis*). Universitas Udayana.
- Wasasih, Made. 2015. Pengaruh Pendidikan pada Kinerja Bendahara Satuan Perangkat Daerah Kabupaten Tabanan dengan Pelatihan dan Motivasi sebagai variabel moderasi.(*Tesis*). Universitas Udayana.
- Widodo, 2013. Analisis Pengaruh antara Faktor Pendidikan, Motivasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dalam Melaksanakan Pelayanan Publik (Studi Pada Badan Pelayanan Perijinan Terpadu Kota Pontianak), (*Tesis*). Universitas Tanjungpura.
- Winanti,Marlina Budhiningtias. 2011. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Survei pada PT. Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat). *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 7(2): 249-267.