

## ANALISIS FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA BENDAHARA PENGELUARAN PADA SATKER POLITEKNIK KESEHATAN

Anggi Anggara Akbar (anggiakbar@gmail.com)\*<sup>1</sup>, Syaikhul Falah (sehufalah@gmail.com)<sup>3</sup>,  
Maylend Kambuaya (kjayapura@yahoo.com)<sup>2</sup>,

<sup>1\*23</sup> Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cenderawasih  
\*Corresponding Author

### Abstract

*This study aims to empirically examine the factors that affect the performance of the expenditure treasurer and to find out what factors have the most influence on the performance of the expenditure treasurer in the Health Polytechnic work unit of the Directorate General of Health Personnel. This type of research in this study uses exploratory factor analysis (EFA). Data was collected by distributing questionnaires to all expenditure treasurers of health polytechnics of the Directorate General of Health Workers throughout Indonesia. The sample of this research is all expenditure treasurers, totaling 38 people from 38 working units.*

*The results of this study indicate that there are three factors that influence the performance of the expenditure treasurer at the Health Polytechnic Satker, namely Hard Skill, Soft Skill and motivation where these factors actually come from the 9 initial variables of the study. The most dominant factor influencing the performance of the expenditure treasurer at the Health Polytechnic Satker is hard skill. The variance value of the hard skill factor is 42.832%, the soft skill is 14.836%, and the motivation factor is 8.513%.*

**Keywords:** Health Polytechnic; EFA; Hard Skill; Soft Skill; Motivation

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran serta untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang paling berpengaruh terhadap kinerja bendahara pengeluaran pada satuan kerja Politeknik Kesehatan Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan. Jenis Penelitian dalam penelitian ini menggunakan *eksploratory factor analysis (EFA)*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada seluruh bendahara pengeluaran politeknik kesehatan Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan di seluruh Indonesia. Sampel penelitian ini adalah seluruh bendahara pengeluaran yang berjumlah 38 orang dari 38 satker.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga faktor yang memberi pengaruh terhadap kinerja bendahara pengeluaran pada Satker Politeknik Kesehatan yaitu *Hard Skill*, *Soft Skill* dan motivasi yang mana faktor-faktor tersebut sesungguhnya berasal dari 9 variabel awal penelitian. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran pada Satker Politeknik Kesehatan adalah *hard skill*. Nilai varians faktor *hard skill* sebesar 42,832%, *soft skill* sebesar 14,836%, dan faktor motivasi sebesar 8,513%.

**Kata kunci :** Politeknik Kesehatan; EFA; *Hard Skill*; *Soft Skill*; Motivasi

## Pendahuluan

Pencapaian sistem pemerintahan yang baik dalam pelaksanaan Negara, manajemen keuangan Negara harus dijalankan dengan cara professional, bertanggung jawab, dan terbuka berdasarkan peraturan pokok yang sudah dicantumkan pada Undang-Undang Dasar 1945. Sesuai dengan Undang-Undang No 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, manajemen Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dilakukan oleh Pejabat Perbendaharaan Negara, yang merupakan pihak dengan wewenang dan tugas untuk mengelola keuangan yang ada dalam masing-masing K/L hingga Satuan Kerja sebagai unit terkecil dimulai dari fungsi perencanaan, implementasi, dan pertanggungjawaban. Dalam segi konsep, prinsip *let the manager manage* (biarkan manajer dalam mengelola tugasnya) adalah landasan untuk mengelola keuangan negara oleh pejabat perbendaharaan negara. Prinsip itu secara tersirat dicerminkan melalui Pasal 6 UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Presiden sebagai Kepala Pemerintahan berkuasa dalam mengelola keuangan negara, sebagian berdasarkan kekuasaan itu diberikan kepada Menteri Keuangan sebagai manajer fiskal dan Wakil Pemerintah pada kepemilikan negara yang terpisahkan, dan kepada pimpinan/ menteri badan sebagai Pengguna Barang/ Pengguna Anggaran. Pimpinan/Menteri lembaga adalah COO (*Chief Operating Officer*) sementara Menteri Keuangan adalah *Chief Financial Officer* (CFO). Dalam pelaksanaan anggaran, keduanya memiliki posisi yang sama untuk memelihara pelaksanaan prinsip *check and balance* (saling uji), kejelasan pada pembagian tanggung jawab wewenang hingga mendukung upaya untuk meningkatkan profesionalisme pada pelaksanaan tugas pemerintah.

Menteri Keuangan bertanggung jawab atas manajemen aset dan kewajiban negara dengan cara nasional. Menteri Keuangan sebagai Bendahara Umum Negara dan pejabat lainnya yang dipilih sebagai kuasa Bendahara Umum Negara tidak sekadar menjadi kasir yang memiliki wewenang peneluaran dan penerimaan anggaran itu, namun juga sebagai manajer keuangan dan pengawas keuangan. Dalam mewujudkan tingkat akurasi yang tinggi itu, dengan demikian Anggaran yang ada harus sesuai dengan pengelolaan dan perencanaannya, dengan demikian masing-masing lembaga/kementerian Negara mengangkat bendahara yang memiliki tugas untuk mengatur anggaran yang bertujuan membantu Menteri Keuangan sebagai Bendahara Umum Negara supaya terwujud penggunaan Anggaran Pendapatan Belanja dan Negara secara efisien dan efektif.

Pada pengelolaan keuangan negara melalui APBN (APBN) tidak bisa dilepaskan dari kinerja bendahara baik itu bendahara pengeluaran maupun bendahara penerimaan. Peran bendahara diatur dalam PMK nomor 162/PMK.05/2013 tentang tanggung jawab dan kedudukan bendahara terhadap unit kerja pengelola APBN. Dalam PMK 162/PMK.05/2013 Bab I Pasal 1 memaparkan bahwa Bendahara Pengeluaran merupakan seseorang yang diangkat dalam menerima uang, menyimpan, menatausahakan, membayarkan dan mempertanggungjawabkan untuk kebutuhan Belanja Negara dalam melaksanakan APBN di Satker/ Kantor Kementerian Lembaga/Negara.

Bendahara Pengeluaran adalah Pejabat Perbendaharaan Negara yang berperan penting pada unit Kerja, terutama pada pelaksanaan pembayaran kepada pihak ketiga. Dalam siklus anggaran, terutama dalam tahapan pertanggungjawaban dan pelaksanaan anggaran dapat dijumpai peranan Bendahara Pengeluaran. Karena kepentingan dan luasnya lingkup kerja Bendahara Pengeluaran yang seharusnya mampu melaksanakan wewenang dan tugas

menggunakan kinerja yang baik. Pada pelaksanaan tugas yang diberikan, hal dasar yang perlu dipahami Bendahara Pengeluaran ialah memahami dan mengetahui kebijakan-kebijakan tentang manajemen keuangan APBN, perbendaharaan negara, hingga kebijakan yang mengelola teknis operasional. Bendahara pengeluaran mempunyai fungsi dan tugas pokok yang penting atas pengelolaan keuangan daerah dan harus mempunyai kemampuan yang dipersyaratkan sebagai pihak yang mengelola keuangan daerah. Suatu persyaratan mengangkat bendahara sesuai Peraturan Menteri Keuangan 162/PMK.05/2013 tentang tanggung jawab dan Kedudukan bendahara terhadap unit Kerja APBN yakni mempunyai Sertifikat Bendahara. Artinya, memiliki definisi kompetensi dan akuntansi yang memadai tentang perbendaharaan, sehingga diharapkan fungsi dan tugasnya terlaksana secara efektif (Andhayani, 2015).

Tanggung jawab bendahara pengeluaran dalam unit kerja sangat besar dan beresiko, hal ini tertuang pada Peraturan Menteri Keuangan No. 73/PMK.05/2008 tentang tata penyusunan dan penatausahaan laporan pertanggung jawaban Bendahara Satuan Kerja/Kantor/Lembaga/ Kementerian Negara Bab 3 pasal 9 yakni Bendahara Pengeluaran bertanggungjawab secara pribadi terhadap pembayaran yang dilakukan, untuk itu bendahara pengeluaran dituntut agar lebih memahami seluruh kegiatan yang berhubungan pada pengelolaan keuangan secara bertanggungjawab dan hati-hati, contohnya pembayaran beban APBD/APBN/ dilarang dilaksanakan sebelum sesuai mekanisme yang telah dibuat. Pada unit kerja yang mengatur dana APBN sumber dana yang diatur dalam dokumen DIPA (Dokumen Isian Pelaksanaan Anggaran) yang dikeluarkan Kementerian keuangan dan diberikan dalam KPA (Kuasa Pengguna Anggaran) masing-masing satker. Dengan demikian dalam segi perannya, Bendahara Pengeluaran berperan strategis. Apabila tidak ada peran Bendahara Pengeluaran, maka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara bisa terhambat.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang diwujudkan pegawai untuk menjalankan tugas berdasarkan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2010). Sesuai dengan definisi itu, pencapaian karyawan untuk melaksanakan tugas bisa dihitung secara kuantitas dan kualitas. Evaluasi kinerja dilaksanakan melalui dimensi waktu, maka yang akan diukur ialah kinerja yang diwujudkan saat ini (*current performance*) dan potensi yang bisa ditingkatkan pada masa yang akan datang. Evaluasi kinerja perlu dilaksanakan dikarenakan beberapa hal (Mangkunegara, 2010). Menjaga potensi kerja, menetapkan kebutuhan terhadap pelatihan, dasar untuk mengembangkan karier dan landasan pada promosi jabatan di mana menjadi pertimbangan pertimbangan utama evaluasi kinerja dilaksanakan. Waktu implementasi evaluasi kinerja secara formal setiap periode tertentu secara berkala, sedangkan waktu implementasi evaluasi kinerja secara informal terjadi secara terus-menerus, setiap hari kerja, dan setiap saat. Mardiasmo (2007) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dilaksanakan supaya sesuai dengan 3 maksud. *Pertama*, dalam membantu kinerja pemerintah. *Kedua*, dalam pembuatan keputusan dan mengalokasikan sumber daya. *Ketiga*, supaya mewujudkan pertanggungjawaban publik untuk memperbaiki komunikasi kelembagaan. Sesuai dengan pendapat mardiasmo (2007) pokok dasar pengukuran kinerja organisasi pemerintah ialah *value for money*. *Value for money* merupakan konsep pengelolaan organisasi sektor publik yang melandaskan terhadap 3 komponen utama, yaitu efektivitas, ekonomi, dan efisiensi. Tuntutan masyarakat pada hal tersebut ialah hemat (ekonomis) terhadap alokasi dan pengadaan sumber daya, efisien artinya pengorbanan/ penggunaannya dikurangi dan hasilnya

dioptimalkan (berhasil guna) pada makna tercapainya sasaran dan tujuan.

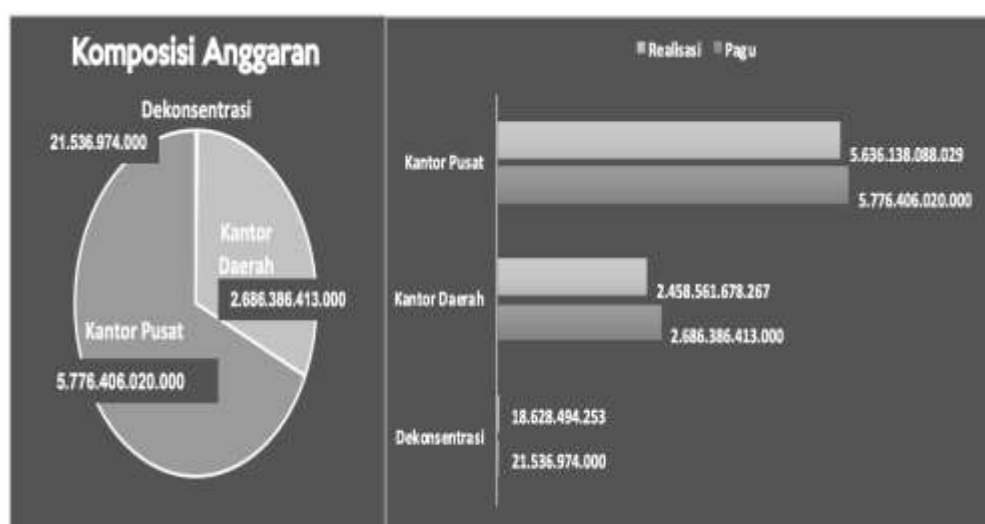
Penilaian kinerja sulit untuk dilakukan karna tergantung dari banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut tergantung dari bentuk organisasi, tujuan organisasi, orientasi organisasi, kompetensi pegawai dan lain sebagainya. Pada organisasi pemerintah yang tidak berorientasi profit penilaian kinerja pada umumnya berbentuk seragam, yang paling umum dijumpai ialah penilaian kinerja dengan menggunakan SKP (sasaran kerja pegawai) namun dalam pengelolaan perbendaharaan APBN saat ini bendahara pengeluaran wajib menggunakan DUPAK (Daftar Usulan Penilaian dan Penetapan Angka Kredit). Daftar Usulan Penilaian dan Penetapan Angka Kredit merupakan daftar memuat jumlah Angka Kredit masing-masing aktivitas yang sudah disusun dan dilakukan Analisis Pengelolaan Keuangan APBN yang terkait dan diusulkan pada pihak berwenang untuk menentukan angka kredit dari Pejabat yang memberi usulan angka kredit terhadap format sesuai peraturan perundang undangan.

Dalam Perpres No. 7 tahun 2016 tentang sertifikasi bendahara pada satuan kerja pengelola APBN pasal 1 ayat 8 mengatakan bahwa Ujian Sertifikasi merupakan serangkaian tahapan pengujian secara obyektif dalam mengevaluasi kemampuan, karakter, dan kompetensi agar menjadi Bendahara Penerimaan, Bendahara Pengeluaran Pembantu, dan Bendahara Pengeluaran sesuai dengan standar kompetensi. Mengenai pelatihan ayat 9 disebutkan bahwa Pelatihan dan Pendidikan Bendahara merupakan tahapan dalam menyelenggarakan pembelajaran untuk mengembangkan kompetensi pegawai atas dasar standar kompetensi yang ditentukan. Sesuai dengan pendapat Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2010), pelatihan merupakan tahapan pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur terorganisir dan sistematis, di mana pegawai non manajerial mempelajari keterampilan dan pengetahuan teknis pada tujuan yang terbatas. Pelatihan merupakan seluruh aktivitas dalam mengembangkan, meningkatkan, memperoleh, dan memberi etos kerja, sikap, disiplin, produktivitas, dan kompetensi kerja terhadap suatu tingkat keahlian dan keterampilan tertentu berdasarkan kualifikasi dan jenjang pekerjaan atau jabatan (Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003). Jadi dapat dikatakan bahwa pelatihan dalam konteks pelatihan terhadap bendahara pengeluaran sangat perlu dilakukan untuk menunjang kegiatan bendahara sesuai dengan kompetensinya.

Prosedur pencairan dana APBN menggunakan DIPA dari satker dilakukan melalui DJPBN dalam hal ini KPPN di seluruh Indonesia. Proses pencairan dana dilakukan oleh Kementerian Keuangan menggunakan aplikasi sistem aplikasi satker (SAS) sejak tahun 2014. Dalam PMK No. 177/PMK.05/2017 tentang Penyampaian Dokumen Elektronik dan Pelaksanaan Piloting Penerapan Tanda Tangan Elektronik Melalui Aplikasi Surat Perintah Membayar Elektronik pasal 1 ayat 26 menyebutkan bahwa Sistem Aplikasi Satuan Kerja yang dinamakan Aplikasi SAS merupakan aplikasi dengan basis desktop sebagai alat pembuatan Data Kontrak, RPD Harian, SPM, LPJ Bendahara bagi Satker. Disini dapat dilihat bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam kaitannya dengan tugas dan tanggung jawab bendahara pengeluaran telah dilakukan karna dalam pembuatan laporan pertanggungjawaban bendahara pengeluaran harus melalui aplikasi tersebut.

Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kesehatan merupakan suatu badan di bawah Kementerian Kesehatan yang mengelola dana APBN melalui dana DIPA. Badan PPSDMK membawahi 38 Politeknik Kesehatan, 3 Balai besar dan 3 Badan Pelatihan Kesehatan (Bapelkes) yang tersebar diseluruh Indonesia. Pada tahun 2022

badan PPSDM Kesehatan berubah nomenklatur menjadi Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan (Ditnakes). Dalam Laporan Kinerja Ditnakes menurut situs <http://renggar.kemkes.go.id>, alokasi anggaran tahun 2020 mencapai Rp 4.325.959.570.000,-. Namun, karena pandemi Covid-19, dan diintruksikan pembayaran santunan kematian dan insentif tenaga kesehatan dari Badan PPSDM Kesehatan, maka ada re-alokasi dan penambahan anggaran di tahun 2020, dengan demikian jumlah anggaran Ditnakes menjadi Rp 8.484.329.407.000. Kinerja anggaran Badan PPSDM Kesehatan Tahun 2020 sesuai data Evaluasi Kinerja dan Sistem Monitoring Terpadu Kemenkeu sebanyak 95,63% atau terealisasi Rp8.113.328.260.549,-. Hal tersebut dapat diketahui melalui tabel di bawah ini.



Gambar 1.1 Realisasi Anggaran 2020

Realisasi anggaran tahun 2020 mengalami peningkatan daripada realisasi tahun 2019. Ditahun 2021 terjadi penambahan anggaran efek dari Pandemi Covid 19, Penandatanganan Perjanjian Kinerja Ditnakes tanggal 28 Januari 2021, alokasi anggaran tahun 2021 mencapai Rp 4.993.638.486.000,- namun karena pandemi COVID-19 dan dimandatkan penyediaan relawan, fasilitas isolasi pusat pasien, fasilitas sentra vaksinasi, santunan kematian tenaga kesehatan, dan pembayaran dari Badan PPSDM Kesehatan, dengan demikian ada re-alokasi dan penambahan anggaran tahun 2021, sehingga total anggaran Badan PPSDM Kesehatan menjadi sebanyak Rp 14.986.633.313.000,- dan kinerja anggaran di tahun 2021 sesuai pantauan SMART DJA adalah 95,75% yang realisasinya mencapai Rp 14.349.270.344.130,- Realisasi anggaran tahun 2021 meningkat 0,14% daripada realisasi tahun 2020. yang dibagi di dalam 44 satker di bawah Badan PPSDM Kesehatan Kemenkes.

Tabel 1.1 Realisasi Anggaran 2021

Nomor	Jenis Kewenangan	Pagu	Realisasi	Presentase
1	Kantor Pusat	11.634.717.123.000	11.258.013.311.764	96,76%
2	Kantor Daerah	3.248.508.717.000	3.005.575.718.271	92,52%
3	Dinas Kesehatan	103.407.473.000	85.681.314.095	82,86%
	Total	<b>14.986.633.313.000</b>	<b>14.349.270.344.130</b>	<b>95,75 %</b>

Tabel 1.2

**Kas di Bendahara Pengeluaran Menurut Unit Eselon I***(dalam rupiah)*

Eselon I	31 Desember 2020	31 Desember 2019	Naik (Turun) %
SEKRETARIAT JENDERAL	-	17.730.500	(100,00)
DITJEN KESEHATAN MASYARAKAT	-	21.263.888	(100,00)
DITJEN FARMALKES	-	908	(100,00)
BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN KESEHATAN	11.991.806	-	100,00
BADAN PPSDM KESEHATAN	50.000.000	-	100,00
<b>Jumlah</b>	<b>61.991.806</b>	<b>38.995.296</b>	<b>58,97</b>

Dalam laporan Keuangan Audited BPK tahun anggaran 2020, kas di Bendahara Pengeluaran senilai Rp11.991.806,00 pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan merupakan sisa kas UP pada satker Pusat penelitian dan pengembangan upaya kesehatan masyarakat. Kas UP tersebut sebenarnya sudah disetorkan ke Kas Negara pada tanggal 30 Desember 2020 dengan NTPN B68ED48VUA7199M4. Namun berdasarkan surat klarifikasi dari Bank Mandiri KCP Jakarta Percetakan Negara Nomor R.04.BR.PN/006/2021 tanggal 11 Januari 2021, setoran tersebut baru dapat diproses pada tanggal 4 Januari 2021 karena tingginya volume transaksi pada tanggal 30 Desember 2020. Sementara Kas di Bendahara Pengeluaran senilai Rp50.000.000,00 pada Badan PPSDM Kesehatan merupakan sisa TUP pada satker Politeknik Kesehatan Semarang yang belum disetorkan ke Kas Negara per 31 Desember 2020. Atas saldo kas di Bendahara Pengeluaran tersebut telah dilakukan penyetoran ke kas negara pada tanggal 7 Januari 2021 dengan NTPN A65AB61QU7KCAPGC. Hal ini tidak sesuai dalam PMK Nomor 162/PMK.05/2013 tentang kedudukan dan tanggung jawab bendahara pada satuan kerja pengelola anggaran pendapatan dan belanja negara pasal 28 menyebutkan pada akhir tahun anggaran/kegiatan, Bendahara Pengeluaran wajib menyetorkan seluruh sisa UP/TUP dan seluruh uang hak negara yang berada dalam pengelolaannya ke Kas Negara.

Menurut PMK 190 tahun 2012 mengenai sistem pembayaran untuk mengalokasikan APBN pasal 46 point D menyebutkan bahwa Uang persediaan yang diatur bendahara pengeluaran maksimal sebesar Rp500.000.000 untuk pagu jenis belanja yang bisa dibayarkan melalui UP untuk pagu di atas Rp 6.000.000.000 selama sebulan dan jika tiap satker dibawah PPSDM Kesehatan melakukan pengajuan up setiap bulan sebesar Rp.500.000.000,- maka uang yang beredar untuk 38 Satker sebesar 19.000.000.000 (Sembilan Belas Milyar) perbulan jika dalam setahun maka nilainya 228.000.000.000 per tahunnya pada seluruh satker Politeknik Kesehatan di Indonesia. Berkaitan dengan data tersebut di atas, maka kinerja bendahara pengeluaran di satuan kerja Badan PPSDM Kesehatan menjadi fenomena yang sangat menarik untuk diteliti.

Beberapa penelitian tentang kinerja telah banyak dilakukan, namun untuk penelitian tentang kinerja bendahara pengeluaran belum banyak dilakukan. Penelitian Emmyah (2009) menunjukkan secara bersama-sama (simultan) kompetensi memiliki pengaruh signifikan pada

kinerja pegawai Politeknik Negeri Ujung Pandang, hal tersebut sesuai dengan penelitian Ataunur (2015) menyebutkan kompetensi berpengaruh positif signifikan pada kinerja, sementara penelitian Ratnasari (2016) menunjukkan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan Departemen Quality Assurance PT. PEB Batam. Penelitian yang dilakukan oleh Vita Noveritha,dkk (2017) menunjukkan hasil pemahaman akuntansi, kompetensi dan Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja bendahara pengeluaran terhadap Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu. Hasil penelitian dari Hendris Herriyanto (2012) menunjukkan terdapat faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan penyerapan anggaran pada satuan kerja diwilayah Jakarta diantaranya faktor perencanaan, faktor administrasi, faktor SDM, faktor dokumen pengadaan, dan faktor ganti uang persediaan. Sesuai dengan uraian di atas dan untuk memberikan batas-batas yang relevan, penelitian ini fokus terhadap Analisis faktor-faktor yang diduga mempengaruhi Kinerja Bendahara Pengeluaran pada satuan kerja Politeknik Kesehatan.

Adapun tujuan dari artikel ini yaitu (1) Menganalisis faktor-faktor apa saja yang bisa mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran pada satuan kerja Politeknik Kesehatan. (2) Mengetahui faktor-faktor yang paling dominan terhadap kinerja bendahara pengeluaran.

### **Kajian Pustaka**

*Goal setting theory* yaitu unsur dari teori motivasi yang disampaikan Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasari oleh pembuktian dengan asumsi bahwa ide-ide (sasaran) terhadap masa depan berperan startegis untuk bertindak. Teori penetapan tujuan merupakan model personal yang mempunyai harapan dalam memilih tujuan, mempunyai tujuan, dan terdorong mewujudkan berbagai tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011).

Locke (1981) menyampaikan proses bagaimana *goal* pada *goal setting* bisa membuat kinerja dari seseorang meningkat melalui prosedur berikut ini: Mengarahkan aktivitas dan perhatian dalam mencapai tujuan, Mengembangkan daya upaya untuk mencapai target usaha, Mengembangkan daya tahan keuletan dan ketekunan untuk mewujudkan sasaran usaha, dan Meningkatkan strategi pencapaian goal.

Sesuai dengan pendapat Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja adalah tingkat pembagian tugas yang mengatur pekerjaan seseorang. Maka, kinerja merupakan kesediaan kelompok ataupun seseorang dalam melaksanakan aktivitas ataupun menyempurnakan kegiatan tersebut berdasarkan pertanggungjawabn melalui hasil sebagaimana yang diharapkan untuk kepentingan organisasi. Konsep kinerja berdasarkan pendapat Osborne dalam Quade (1990:1) bahwa kinerja merupakan level tercapainya misi organisasi yang menjadi tahap-tahap yang dilaksanakan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Jika misi yang dilaksanakan semakin banyak, dengan demikian kinerja perusahaan semakin bagus dan membuat kinerja organisasi dengan cara menyeluruh meningkat. Adapun menurut Kasmir (2016:182) “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan”. Artinya dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti berkinerja baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.

Sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2009:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menyebutkan kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dihasilkan pegawai untuk menjalankan tugas berdasarkan pertanggungjawaban yang diberikannya. Sesuai dengan pemaparan itu, bisa ditarik kesimpulan melalui kinerja yang dihasilkan seseorang untuk melaksanakan tugas bisa dinilai tingkat kinerja pegawainya, dengan demikian kinerja pegawai harus bisa ditetapkan melalui pencapaian target selama periode waktu yang dicapai perusahaan.

Bendahara merupakan seseorang yang ditunjuk untuk menerima, melakukan tata usaha, menyimpan, membayar dan mempertanggungjawabkan uang untuk kebutuhan Belanja Negara dalam pelaksanaan APBN di Lembaga/Kementerian/Kantor/Satker. Bendahara pengeluaran merupakan bagian dari pejabat pengelolaan keuangan dan harus dapat bekerja sama dengan pengelola keuangan lainnya. Dalam PMK 190 Tahun 2012 mengenai tata cara pembayaran untuk melaksanakan APN, Pejabat yang berwenang mengelola anggaran DIPA dalam 1 satker terdiri atas: Kuasa Pengguna Anggaran (KPA), Pejabat Pembuat Komitmen (PPK), Pejabat Penandatanganan Surat Perintah Membayar (PPSPM), Bendahara Pengeluaran Pembantu (BPP), serta Bendahara Pengeluaran

Pengangkatan Bendahara Pengeluaran dilaksanakan setelah sesuai dengan ketentuan Menteri Keuangan selaku BUN. Pegawai/pejabat yang akan diangkat sebagai Bendahara Pengeluaran harus mempunyai sertifikat bendahara yang dikeluarkan pejabat atau Menteri Keuangan yang ditunjuk. Hal tersebut tidak terikat periode tahun anggaran. Jabatannya tidak diperbolehkan rangkap oleh Kuasa BUN ataupun pejabat pengelola keuangan satker lainnya, contohnya PPSPM, PPK, KPA, dan lain-lain. Prinsip *check and balance* pada Pejabat Perbendaharaan Negara adalah suatu perubahan mendasar yang tidak ada sebelum UU No. 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara diberlakukan. Prinsip menguji satu sama lain antar K/L dan Kemenkeu sebagai manajer fiskal dalam konteks pemerintahan, dan antar Bendahara Pengeluaran dan KPA terhadap tingkat Satker adalah sesuatu yang baru dikenalkan sesudah UU No. 1 Tahun 2004 diberlakukan. selain prinsip tersebut, pimpinan/menteri KPA dan lembaga terhadap Satker melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang menjadi penyajian siklus anggaran, dengan meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban.

Keberhasilan organisasi untuk mewujudkan tujuan bergantung dari kemampuan dan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) yang ada di dalamnya. Pada Organisasi sektor publik, peranan SDM (Sumber Daya Manusia) cenderung difokuskan terhadap kemampuan dalam memberi layanan prima untuk publik, dengan demikian perusahaan masih mempunyai reputasi kinerja yang akuntabel dan unggul di mata publik. Dengan demikian, kemampuan SDM (Sumber Daya Manusia) dalam setiap tingkatan manajemen menjadi penting, yakni staf pemerintahan ataupun level pimpinan.

Palan (2007) mengemukakan teori Spencer dan Spencer bahwa kompetensi mengarah terhadap sikap yang melandasi tingkah laku yang mendeskripsikan keahlian, pengetahuan, nilai-nilai, konsep diri, ciri khas, dan motif yang dimiliki seseorang dengan kinerja unggul (superior performer) di tempat kerja. Rivai (2012) menyebutkan kemampuan yang dimiliki pegawai secara individual harus bisa menunjang implemetasi strategi orgnaisasi dan dapat menunjang masing-masing organisasi yang dilaksanakan manajemen. Dapat dikatakan juga, kemampuan yang dimiliki seseorang bisa menunjang sistem kerja sesuai dengan timnya. Sehingga dalam mencapai keberhasilan program-program yang sudah ditentukan organisasi,



dengan demikian masing-masing pegawai diwajibkan mempunyai standar kompetensi yang dibutuhkan.

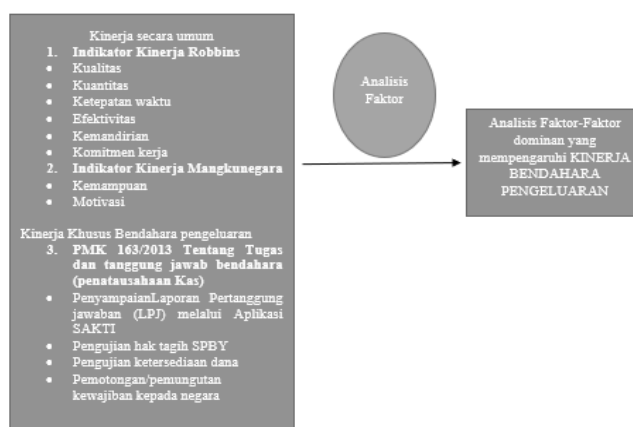
Dalam PMK 159/PMK.05/2018 Tentang pelaksanaan Piloting SAKTI (Sistem Aplikasi keuangan tingkat Instansi) Bab 1 Pasal 1 nomor 3 menyebutkan bahwa penerapan SAKTI merupakan seperangkat aktivitas melalui penggunaan teknologi, infrastruktur, proses bisnis, dan SDM terhadap Lembaga/Satker Kementerian. SAKTI merupakan aplikasi yang dipergunakan menunjang implementasi sistem penganggaran dan perbendaharaan lembaga pemerintahan yang mencakup pelaporan, modul akuntansi, modal piutang, modul aset tetap, modul persediaan, modul bendahara, modul pembayaran, modul komitmen, dan modul penganggaran. Dengan diterapkannya PMK ini, maka pelaksanaan kegiatan bendahara pengeluaran dalam melaksanakan tugasnya mulai beralih dari aplikasi laporan pertanggung jawaban (LPJ) offline ke metode online. Untuk itu bendahara dituntut agar memahami teknologi informasi dengan baik khususnya terkait piloting aplikasi SAKTI.

### Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dilaksanakan dengan cara menggunakan beberapa variabel dari penelitian terdahulu dan dilengkapi dengan landasan teori para ahli, dengan demikian diharapkan terkumpul banyak faktor yang akan diidentifikasi sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, kemudian faktor-faktor yang terkumpul dilakukan pengujian dengan menyebarkan kuesioner guna mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi dan paling berpengaruh terhadap kinerja bendahara pengeluaran pada Politeknik Kesehatan seluruh Indonesia. Berdasarkan landasan teori dan rumusan masalah penelitian, penelitian ini menggunakan 13 indikator untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang diduga berpengaruh terhadap kinerja bendahara pengeluaran di Badan PPSDM Kesehatan dapat diilustrasikan seperti gambar berikut.

**Gambar 2.1**

### Kerangka Pemikiran



### Metodologi Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif melalui pendekatan penelitian *Eksploratory factor Analysis* (EFA). Penelitian eksploratif merupakan penelitian yang sifatnya transparan, belum mempunyai hipotesis, masih mencari-cari, di mana penelitian tersebut merupakan tahap awal penelitian secara detail. Penelitian dilakukan di semua Satuan

Kerja Politeknik Kesehatan wilayah Direktorat Jenderal Tenaga Kesehatan (Dirjen Nakes) Kementerian Kesehatan yang tersebar di seluruh Indonesia. penelitian ini dijadwalkan akan dilaksanakan pada bulan Mei 2022-Juli 2022.

Populasi yang akan digunakan ialah semua Bendahara Pengeluaran pada satuan kerja Politeknik Kesehatan di lingkungan Badan PPSDM Kesehatan seluruh Indonesia dengan jumlah populasi Bendahara pengeluaran 38 orang dari 38 Satuan kerja. Seluruh populasi menjadi sampel. Sampel penelitian ini diambil melalui teknik nonprobability sampling menggunakan sensus, yakni teknik menentukan sampel apabila seluruh anggota populasi menjadi sampel (Sugiyono, 2014: 156). Maka banyaknya sampel sama dengan jumlah populasi, yakni 38 responden.

Metode pengumpulan data adalah prosedur sistematis yang memperhatikan penggarisan yang sudah ditentukan. Metode yang digunakan untuk memperoleh data yang dibutuhkan antara lain (1) kuisisioner, (2) data dokumentasi.

## Hasil dan Pembahasan

### Hasil Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas instrument dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dihandalkan. Pengujian tingkat reliabilitas instrument menggunakan *Cronbach's Alpha*. Kriteria instrument dikatakan reliabel bilamana koefisien alpha lebih tinggi dari 0,60. Hasil pengujian reliabilitas instrument secara rinci disajikan pada rekapitulasi tabel berikut :

**Tabel 4.1**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>N of Items</b>
<b>.913</b>	<b>30</b>

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2022

Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan item – item instrumen penelitian dinyatakan reliabel karena nilai koefisien alpha cronbach  $> 0,60$ , sehingga seluruh item yang ada pada instrumen penelitian ini dikatakan layak untuk pengujian selanjutnya.

### Pembahasan

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran pada satker di Politeknik Kesehatan

Dalam penelitian ini ditemukan tiga faktor yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran. Faktor pertama menurut hasil analisis data terhadap jawaban responden adalah hard skill yaitu sebesar 42,8%. Berdasarkan hasil analisis data, responden berpendapat bahwa faktor hard skill memang dapat mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran. Hasil jawaban responden tersebut sejalan dengan teori menurut Robbins yang dialih bahasakan oleh Benyamin Molan (2014:28) mengemukakan bahwa *Hard Skill* sering juga disebut dengan kemampuan intelektual (*intellectual ability*). Kemampuan intelektual (*intellectual ability*) adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menentukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar dan memecahkan masalah. hard skill yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang

dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan.

*Hard Skill* merupakan kemampuan untuk menguasai ilmu pengetahuan, kecerdasan angka, teknologi dan keterampilan teknis dalam mengembangkan *Intelligence Quotient* (IQ) yang berhubungan dengan bidangnya. Pengetahuan teknis ini meliputi pengetahuan yang dibutuhkan untuk profesi tertentu dan pengembangannya sesuai dengan teknologi yang digunakan juga harus mampu mengatasi masalah yang terjadi dan mampu menganalisisnya. Karena dengan *hard skill* yang dimiliki karyawan dalam hal ini adalah bendahara pengeluaran, maka karyawan lebih mampu dan terampil dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Hasil ini didukung dengan adanya penerapan aspek-aspek berkaitan dengan *hard skill* yang dalam pelaksanaannya mengacu pada Permenpan RB Nomor 54 tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Pranata Keuangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara yaitu mengatur tentang kompetensi teknis PNS untuk diangkat sebagai fungsional bendahara pengeluaran berjenjang mulai dari terampil, mahir dan penyelia sehingga mampu meningkatkan kinerja bendahara pengeluaran pada Satker Politeknik Kesehatan di wilayah Direktorat jenderal tenaga kesehatan.

Faktor selanjutnya yang berdasarkan analisis data terhadap jawaban responden yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran adalah *Soft Skill*. Hasil ini sesuai dengan teori menurut Hamida (2012:144) mengemukakan bahwa "*Soft Skill* dapat diamati melalui unjuk kerja, seperti kemampuan berbicara yang mencerminkan ide dan informasi, ataupun menjelaskan suatu topik dengan jelas, mudah dalam memahami topik yang belum dikenal, mampu berinteraksi dan bekerja secara kooperatif dalam kelompok. Seseorang dengan penguasaan *Soft Skill* yang baik akan mencerminkan kemampuan yang melebihi dari kapasitas sebagai tenaga kerja".

*Soft Skill* yang terdapat pada Satker Politeknik Kesehatan tidak akan menjadi efektif tanpa adanya hubungan yang baik antar karyawan. Untuk membangun budaya kerja, semua pelaku organisasi harusnya memiliki perasaan membutuhkan dan melaksanakan pekerjaan dengan hati yang ikhlas. Dengan memiliki perasaan tersebut setiap karyawan akan bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk mengerjakan apa yang sudah menjadi beban kerjanya, sehingga semua karyawan bisa terlibat aktif dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Hasil ini sesuai dengan teori *Stewardship* Menurut Donaldson et al. (1991), teori *stewardship* menggambarkan situasi dimana manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi. Teori tersebut mengasumsikan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan dan kesuksesan organisasi. Kesuksesan organisasi menggambarkan maksimalisasi utilitas kelompok principals dan manajemen. Maksimalisasi utilitas kelompok ini pada akhirnya akan memaksimalkan kepentingan individu yang ada dalam kelompok organisasi. Pada teori *Stewardship* (penatalayanan) maka manajemen tidaklah termotivasi oleh tujuan-tujuan individu tetapi lebih ditujukan pada sasaran hasil utama mereka untuk kepentingan organisasi.

Teori *stewardship* dapat diterapkan pada penelitian akuntansi organisasi sektor publik seperti organisasi pemerintahan (Morgan, 1996) dan non profit lainnya (Vargas, 2004) yang sejak awal perkembangannya, akuntansi organisasi sektor publik telah dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi hubungan antara *stewards* dengan principals.

Hasil ini juga didukung dengan adanya penerapan aspek-aspek berkaitan dengan soft skill yang dalam pelaksanaannya mengacu pada Permenpan RB Nomor 54 tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Pranata Keuangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara dan didalamnya juga mengatur tentang kompetensi manajerial dan sosial kultural PNS untuk diangkat sebagai fungsional bendahara pengeluaran sehingga mampu meningkatkan kinerja bendahara pengeluaran pada Satker Politeknik Kesehatan di wilayah Direktorat jenderal tenaga kesehatan.

Variabel selanjutnya yang berdasarkan analisis data terhadap jawaban responden yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran adalah motivasi. Berdasarkan hasil analisis data, responden berpendapat bahwa variabel motivasi memang dapat mempengaruhi kinerja bendahara. Hasil jawaban responden tersebut sejalan dengan teori menurut Mangkunegara (2017:128) yang menyatakan bahwa motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sehingga mereka mau bekerja secara ikhlas demi mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Robbins (2016:214) juga menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang berperan dalam intensitas, arah dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran. Karyawan termotivasi dalam melaksanakan upaya tinggi, untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisi oleh kemampuan upaya demikian, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu (Winardi, 2001 : 1-2). Variabel motivasi ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran pada Satker Politeknik Kesehatan, dikarenakan pemberian motivasi yang dirasakan oleh para responden atau bendahara pengeluaran lebih mewakili terjadinya peningkatan kinerja bendahara tersebut. Disamping itu memotivasi para bendahara pengeluaran dalam pengembangan karir secara berjenjang mulai dari mahir, terampil dan penyelia sebagaimana diatur dalam perundang-undangan yang berlaku. Hal ini mengidentifikasi asumsi awal peneliti terbukti benar yang menganggap bahwa saat pemberian motivasi dilakukan dengan baik dan benar oleh satuan kerja, hal tersebut akan mampu meningkatkan kinerja bendahara pengeluaran pada Satker Politeknik Kesehatan tersebut.

Faktor yang paling dominan terhadap Kinerja Bendahara Pengeluaran pada Satker di Politeknik Kesehatan

Hasil penelitian menunjukkan faktor hard skill mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja bendahara pengeluaran pada Satker di Politeknik Kesehatan. Pada tabel 4.24 dapat dilihat nilai varians faktor kompetensi adalah 42,832%, faktor soft skill adalah 14,836%, dan faktor motivasi adalah 8,513%. Diantara ketiga faktor tersebut faktor hard skill mempunyai varians faktor terbesar sehingga hard skill mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja bendahara pengeluaran di banding variabel faktor lainnya. Para bendahara pengeluaran di lingkungan Dirjen Nakes merasa bahwa hard skill yang dimiliki oleh bendahara pengeluaran yang mewakili kompetensi, ilmu pengetahuan dan teknologi sangat mempengaruhi dalam kinerja mereka.

Hard skill adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kinerja karyawan yang baik tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan yang ditempatkan dalam bidang yang sesuai dengan kompetensi atau kemampuannya tentu akan dapat menghasilkan kinerja yang baik, sehingga mempermudah untuk mencapai suatu tujuan perusahaan (Edison, 2016).

## Penutup

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: terdapat tiga faktor yang memberi pengaruh terhadap kinerja bendahara pengeluaran pada Satker Politeknik Kesehatan yaitu hard skill, soft skill dan motivasi. Faktor paling dominan yaitu hard skill sebesar 42,832%.

### Saran

Bagi dunia pendidikan dan juga peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian ulang atau penelitian lanjutan untuk mengkonfirmasi hasil penelitian yang dilakukan penelitian ini, karena penelitian untuk menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran pada Satker Politeknik Kesehatan sepanjang pengetahuan belum pernah dilakukan dan belum pernah digunakan variabel penelitian sebanyak yang peneliti gunakan.

Variabel penelitian memperlihatkan bahwa hard skill mempengaruhi terbesar terhadap kinerja bendahara pengeluaran. Sehingga diharapkan bagi Dirjen Nakes yang membawahi seluruh Poltekkes di Indonesia untuk dapat meningkatkan dalam pemberian pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kompetensi kepada Jabatan Fungsional PK APBN dalam hal ini bendahara pengeluaran agar terus meningkatkan kinerja bendahara pengeluaran tersebut.

Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Pranata Keuangan APBN melalui Pelatihan sebagaimana dimaksud dapat dilaksanakan melalui jalur :

- a) Klasikal yang merupakan proses Pembelajaran melalui tatap muka antara pengajar dan peserta di dalam kelas yang sama; dan atau
- b) Non klasikal yang merupakan proses pembelajaran yang tidak dilakukan di dalam kelas yang sama seperti e-learning, pembelajaran jarak jauh (PJJ) maupun on the job training (OJT).

Pelatihan untuk pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Pranata Keuangan APBN terdiri atas:

- a) Pelatihan teknis yaitu pengembangan Kompetensi untuk mencapai persyaratan SKP dan pengembangan karier sesuai dengan jabatan masing-masing.
- b) Pelatihan fungsional secara berjenjang yang terdiri dari:
  - 1) Pelatihan fungsional Pranata Keuangan APBN Terampil;
  - 2) Pelatihan fungsional Pranata Keuangan APBN Mahir; dan
  - 3) Pelatihan fungsional Pranata Keuangan APBN Penyelia.

## Daftar Pustaka

- Adams, D.A., R.R. Nelson and P. A. Todd, 1992. Perceived Usefulness, Ease of Use And Usage of Information Technology: A Replication, *MIS Quarterly*, 16 (2), pp.227-247.
- Ancok, Djamaludin, 1992. Teknik Penyusunan Skala Pengukur. Pusat Penelitian Kependudukan Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2003. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama
- Anwar Sanusi, 2011, Metode Penelitian Bisnis, Salemba Empat, Jakarta Armstrong.

- Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management*. PT Elex Mediakomputindo. Jakarta
- Ariando Sait, 2017, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pejabat Penatausahaan Keuangan Pada Pemerintah Kabupaten Serdang Bedagai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderating*. Universitas Sumatera Utara Medan.
- Azhar, 2007, *Faktor-faktor yang mempengaruhi Keberhasilan Penerapan Permendagri Nomor 13 Tahun 2006 pada Pemerintah Kota Banda Aceh*. Tesis. Medan, Universitas Sumatera Utara.
- Azizah Nurul, 2015, *Pengaruh Ketidakjelasan Peran, KONflik Peran, Profesionalisme, Budaya Organisasi, dan tekanan Anggaran Waktu (Time Budjed Pressure) terhadap Kinerja Auditor*. Tesis. Semarang, Universitas Negeri Semarang.
- Dessler, G., (2011). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Penerbit Indeks.
- Dharma, S. (2005). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Dora. (2013). *Analisis pengaruh latarbelakang pendidikan, Pendidikan danpelatihan berkelanjutan, pengetahuan dan keterampilan teknologi informasi dan sikap mental terhadap kinerja pejabat penatausahaan keuangan satuan kerja perangkat daerah (ppk skpd) di lingkungan pemerintah kota medan (Tesis)*. Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Yogyakarta: Balai Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Mangkunegara. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2003). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Mardiasmo. (2004). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mulyono, A., (2009). *Analisis Faktor-Faktor Kompetensi Aparatur Inspektorat dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Inspektorat Kabupaten Deli Serdang*. (Tesis), Universitas Sumatera Utara, Medan.
- PMK 190 tahun 2012 tentang tata cara pembayaran dalam rangka pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja negara. [www.kemenkeu.go.id](http://www.kemenkeu.go.id)
- Permenpan RB Nomor 54 tahun 2018 tentang Jabatan Fungsional Pranata Keuangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara
- Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara
- Usmara. (2002). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Amara Books.
- Wasasih, N. M. (2016). *Pengaruh Pendidikan Pada Kinerja Bendahara Dengan Pelatihan Dan Motivasi Sebagai Pemoderasi*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 5.2 (2016) : 359-386. Bali.
- Vita Noveritha, 2017, *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bendahara Pengeluaran Di Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu*. Universitas Bengkulu
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja (Edisi Ke-3)* Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Wilkinson, J. W. Et al, (2000). *Accounting Information System Essential Concept and Application (Ed 4 Th)*. New York-USA: John Willey & Sons Inc