



PENGARUH MOTIVASI, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA BENDAHARA SKPD KABUPATEN POLEWALI MANDAR

THE INFLUENCE OF MOTIVATION, EDUCATION, AND TRAINING ON TEASURER PERFORMANCE SKPD POLEWALI MANDAR DISTRICT

Zarkiah Fachruddin

Postgraduate Student of Of Economics and Business Bosowa University Makassar

zarkiahfachruddin@gmail.com

Keyword:

Motivation;
 Education;
 Training and
 Employee
 Performance.

Kata Kunci:

Motivasi;
 Pendidikan;
 Pelatihan dan Kinerja
 Pegawai.

Abstract: *This study aims to test and prove empirically: (1) are the motivation influence on treasures performance; (2) are the education influence on treasures performance and (3) are the training influence on treasures performance. Theoretically, this research is expected to enrich and complement the knowledge in the field of human resource management so as to be useful to academics and practitioners. The type of research is explanatory research, population and sample in the study were 45 employees. The samples using total sampling technique, were analyzed by linear regression analysis with software SPSS 23. The results showed that: (1) Motivation negatively affect the performance of the treasurer, indicators of self-actualization needs security needs, the needs of self-esteem, physiological needs, and social needs, have not been able to influence the performance improvement treasurer: (2) Educational affect the performance of the treasurer, educational background to be a factor supporting the achievement of performance due to low educational treasurer cause treasurer difficult to absorb information related to financial management. Compliance is the educational background which is owned by the treasurer will be able to improve the performance of individuals, and can have an impact on improving the performance of the organization; (3) Training affect the performance of the treasurer, the treasurer training is needed to improve the skills and employability treasurer, training is done to facilitate the learning of the treasurer of the treasury regarding, for example, training of financial processing, reporting treasurer, salary and other mutations.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris: (1) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja bendahara; (2) Apakah pendidikan berpengaruh terhadap kinerja bendahara; dan (3) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja bendahara; Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia sehingga dapat bermanfaat bagi para akademisi dan praktisi. Jenis penelitian ini adalah explanatory research, populasi dan sampel dalam penelitian berjumlah 45 pegawai. Penentuan sampel menggunakan teknik total sampling, penelitian ini dianalisis melalui Analisis Regresi Linear dengan bantuan software SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja bendahara, indikator

kebutuhan aktualisasi diri kebutuhan rasa aman, kebutuhan penghargaan diri, kebutuhan fisiologi, dan kebutuhan social, belum mampu mempengaruhi peningkatan kinerja bendahara : (2) Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja bendahara, latar belakang pendidikan menjadi faktor penunjang dalam pencapaian kinerja bendahara karena pendidikan yang rendah menyebabkan bendahara sulit untuk 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; (3) Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja bendahara, pelatihan sangat dibutuhkan oleh bendahara untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja bendahara, pelatihan dilakukan untuk mempermudah pembelajaran para bendahara tentang perihal kebendaharaan, misalnya pelatihan pengolahan keuangan, pelaporan bendahara, mutasi gaji dan lainnya.

Informasi Artikel: Diterima: 10-10-2022, Disetujui: 20-11-2022, Dipublikasikan: xx-xx-xxxx

1. PENDAHULUAN

Perbendaharaan mempunyai fungsi utama merencanakan kas dengan baik, mencengah 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 perbendahara yang dilaksanakan oleh perbendahara

Pengelolaan keuangan daerah merupakan keseluruhan kegiatan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, pertanggungjawaban, dan pengawasan keuangan daerah sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah. Keuangan daerah adalah semua hak dan kewajiban daerah dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah yang dapat dinilai dengan uang termasuk didalamnya segala bentuk kekayaan yang berhubungan dengan hak dan kewajiban. Pengelolaan keuangan daerah harus dilakukan dengan cara yang baik dan bijak agar pelaksanaannya lebih efisien dan sesuai dengan kebutuhan daerah.

Fungsi perbendaharaan daerah tidak bisa dipisahkan dari pengelolaan keuangan daerah dalam rangka pengelolaan sumber daya keuangan pemerintah. Fungsi utama perbendaharaan meliputi perencanaan kas yang baik, pencegahan terjadinya kebocoran /penyimpangan, pencarian sumber pembiayaan yang paling murah, dan menghindari adanya dana yang menganggur. Tuntutan pengelolaan perbendaharaan secara cepat, tepat, terencana, komprehensif, dan terintegrasi merupakan fungsi dan peran perbendaharaan yang dilaksanakan oleh bendahara.

Bendahara terdiri dari bendahara penerimaan dan bendahara pengeluaran. Bendahara penerimaan adalah pejabat fungsional yang ditunjuk untuk menerima, menyimpan, menyetorkan, menatausahakan dan mempertanggungjawabkan uang pendapatan daerah dalam rangka pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Bendahara pengeluaran

adalah pejabat fungsional yang ditunjuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggungjawabkan uang untuk keperluan belanja daerah dalam rangka pelaksanaan APBD pada SKPD (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah).

Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 Jo Permendagri Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah, mengamanatkan agar pemerintah daerah berkewajiban untuk menyusun dan menyampaikan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD). LKPD merupakan wujud pertanggungjawaban pengelolaan keuangan daerah yang dikelola melalui mekanisme APBD dan wujud akuntabilitas dan transparansi fiskal. LKPD terdiri dari: neraca, laporan realisasi anggaran, laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan, serta penyajiannya harus sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP).

LKPD merupakan salah satu ukuran kinerja Pemerintah Daerah yang disusun oleh Kepala Satuan Kerja Pengelolaan Keuangan Daerah (SKPKD) selaku Pejabat Pengelola Keuangan Daerah (PPKD) berdasarkan laporan Keuangan SKPD dan laporan pertanggungjawaban pengelolaan perbendaharaan daerah. LKPD selanjutnya dilakukan pemeriksaan oleh Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Pemeriksaan atas LKPD oleh BPK untuk memberikan keyakinan yang memadai bahwa laporan keuangan daerah telah disajikan secara wajar dalam semua hal yang material. Hasil akhir dari proses audit BPK adalah memberikan pendapat/opini atas kewajaran informasi keuangan LKPD.

Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) BPK menunjukkan adanya penatausahaan piutang, pengelolaan asset dan adanya ketidakpatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dalam pengelolaan keuangan daerah terlihat dari rekomendasi yang diberikan kepada bendahara SKPD supaya lebih cermat dalam melaksanakan tugasnya dalam hal ini berkaitan dengan penghitungan pajak.

Motivasi merupakan keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan (Handoko, 2000). Dorongan tersebut mempunyai kekuatan yang besar dalam penentuan sikap pegawai dalam bekerja. Dengan adanya motivasi, seorang bendahara akan merasa mempunyai dorongan khusus untuk menyelesaikan suatu pekerjaan menuju tercapainya efektivitas organisasi. Seorang bendahara memiliki motivasi yang tinggi akan mampu melaksanakan tugas secara efektif dan efisien dan memiliki kinerja yang baik.

Dalam rangka memaksimalkan kinerja pegawai, maka pimpinan memotivasi pegawai agar bekerja lebih baik. Fenomena yang ada, selama ini meskipun motivasi kerap kali diberikan, ternyata belum cukup efektif untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Dinas, Kantor dan Badan Pemerintahan daerah ini memegang peranan yang sangat penting dalam aktivitas pengelolaan keuangan daerah, semua instansi ini bertanggung jawab penuh dalam pengelolaan keuangan daerah.

Penelitian tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pernah dilakukan

sebelumnya, misalnya penelitian Dudung (2013) menyatakan variabel motivasi memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kota Cimahi. Hasil penelitian tersebut ternyata berbanding terbalik dengan hasil penelitian Fricilia Runtuwene (2011) menemukan bahwa berdasarkan uji korelasi antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, terbukti ada hubungan yang kurang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai.

Selain faktor motivasi, pendidikan juga merupakan faktor yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan menempuh tingkat pendidikan tertentu menyebabkan seorang pegawai memiliki pengetahuan tertentu sehingga mampu serta cakap untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Latar belakang pendidikan menjadi faktor penunjang dalam pencapaian kinerja bendahara karena pendidikan yang rendah menyebabkan bendahara sulit untuk 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. Vevi (2013) hasilnya tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Tata Usaha SMK Negeri Di Kota Payakumbuh. Hasil penelitian tersebut bertentangan dengan hasil penelitian yang dilakukan Oleh Andreas & Lucky (2015) hasilnya tingkat pendidikan berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Utara

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 merupakan proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Secara konseptual 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.

Hasil penelitian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pernah dilakukan oleh Nitta (2013) ia menemukan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2010), peneliti menemukan bahwa variabel pelatihan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dan tidak dapat terbukti kebenarannya.

Variabel lain yang memengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi yakni suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah, dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai suatu tujuan (Robbins dan Judge, 2008). Motivasi yang ada

dalam diri pegawai ikut menentukan hasil kerja pegawai tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus senantiasa berusaha untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan motivasi yang ada dalam diri pegawainya (Soeharto, 2005).

Motivasi penelitian ini 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 mengungkap faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bendahara SKPD yang diharapkan dapat menjadi second opinion bagi upaya pembenahan pengelolaan keuangan daerah. Berdasarkan pemikiran diatas maka penting untuk diteliti pengaruh pengaruh motivasi, pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar.

2. DEFENISI OPERASIONAL VARIABEL

2.1. Motivasi

Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan *sesuatu* yang kita inginkan, Martoyo (1998). Motivasi kerja akan diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Motivasi kerja akan diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Maslow (1976) yaitu : 1) Kebutuhan secara fisiologis; 2) Kebutuhan rasa aman dan nyaman; 3) kebutuhan sosial; 4) Kebutuhan akan penghargaan diri dan 5) Kebutuhan akan aktualisasi diri.

2.2. Pendidikan

Heidjrachman dan Suad (1996: 77), menyatakan pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan, sedangkan latihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya. Pendidikan akan diukur melalui Indikator adalah : a) tingkat pendidikan formal yang diselesaikan, b)kesesuaian lulusan dengan pekerjaan, c) pendidikan informal yang menunjang profesi pegawai (Setyani, 2013).

2.3. Pelatihan

Simamora (2004) menyatakan pelatihan kerja karyawan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. Pelatihan akan diukur melalui indikator yang disampaikan mangkunegara (2002) ia menyebutkan indikator-indikator pelatihan yaitu : a) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas; b) kualifikasi pelatih; c) Kesesuaian materi pelatihan; d) Kesesuaian metode pelatihan; e) persyaratan peserta pelatihan.

2.4. Kinerja

Adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, Rivai, (2004). Kinerja pegawai akan diukur melalui indikator yang disampaikan oleh Gomes (2001) yakni 1) *Quantity of work*; 2) *Quality of work*; 3) *Job Knowledge*; 4) *Creativeness*; 5) *Cooperation*; 6) *Dependability*; 7) *Initiative* dan 8) *Personal Qualities*:

3. METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian explanatory research, yaitu jenis penelitian yang menguji hubungan antar variabel, Sugiyono (2008). Berdasarkan analisis data, penelitian ini merupakan penelitian analisis, karena menganalisis data dari sampel dengan menggunakan statistik induktif untuk menggeneralisasi hasil penelitian pada populasi.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian adalah seluruh bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar, jumlah total populasinya saat ini mencapai 45 orang. Berdasarkan hal tersebut semua jumlah populasi selanjutnya dijadikan sebagai sampel penelitian (*total sampling*).

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data, Arikunto (2008:102). Dalam upaya mengumpulkan data yang akurat tentang variabel yang akan diteliti, maka peneliti menggunakan teknik wawancara, kuesioner dan studi pustaka.

3.4. Pengukuran Data Variabel

Variabel independen dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim organisasi sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai. Variabel tersebut selanjutnya disesuaikan dengan indikator variabel menurut para ahli. Indikator selanjutnya ditransformasikan menjadi item pernyataan dengan menggunakan skala Likert yaitu : 1) Jawaban sangat setuju dengan nilai skor 5 menggunakan notasi {SS}; 2) Jawaban setuju dengan nilai skor 4 menggunakan notasi {S}; 3) Jawaban netral dengan nilai skor 3 menggunakan notasi {N}; 4) Jawaban tidak setuju dengan nilai skor 2 menggunakan notasi {TS}; 5) Jawaban sangat tidak setuju dengan nilai skor 1 menggunakan notasi {STS}.

3.5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisa kuantitatif. Teknik analisa penelitian ini dianalisis melalui *Analisis regresi Linear* dengan bantuan *software* SPSS 23, dengan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :

Y	=	Kinerja Bendahara
a	=	Konstanta
β_1	=	Koefisien Regresi Motivasi
β_2	=	Koefisien Regresi Pendidikan
β_3	=	Koefisien Regresi Pelatihan
X1	=	Variabel Motivasi
X2	=	Variabel Pendidikan
X3	=	Variabel Pelatihan
e	=	Variabel Lain Diluar Penelitian

4. HASIL PENELITIAN

4.1. Deskripsi Karakteristik Responden

Dilihat dari jenis kelamin para responden mayoritas adalah perempuan dengan jumlah 29 orang (64,4%) dan sisanya adalah laki – laki sebanyak 16 orang (35,6%). Dilihat dari umur, responden berumur 20-30 tahun sebanyak 11 orang (24,5%), berumur 31-40 tahun sebanyak 24 orang (53,3%), berumur 41-50 tahun sebanyak 8 orang (17,8%), dan yang berumur lebih dari 50 tahun sebanyak 2 orang (4,4%) selanjutnya responden dikelompokkan berdasarkan jenjang pendidikan terakhir, untuk pendidikan D3 sebanyak 13 orang (28,9%), S1 sebanyak 24 orang (53,3%), S2 sebanyak 8 orang (17,8%). Dan untuk masa kerja responden, yang bekerja kurang dari 10 tahun sebanyak 11 orang (24,5%), lama bekerja kisaran 10-20 tahun sebanyak 25 orang (55,6%), lama bekerja kisaran 21-30 tahun sebanyak 7 orang (15,5%), yang bekerja lebih dari 30 tahun sebanyak 2 orang (4,4%).

4.2. Analisis Uji Instrumen Penelitian

4.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat pengukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Item kuesioner dinyatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel ($n-2$), dimana r -tabel 0,304. Hasil uji validitas instrumen masih terdapat instrumen yang nilai *corrected item total pearson* (r hitung) dibawah r tabel 0,288, yakni variabel motivasi (M6), pendidikan (PD9 & PD10) pelatihan (P6, P7, P8, P9 & P10) dan kinerja (KB6, KB9 & KB10). Maka item tersebut selanjutnya dikeluarkan dari tahap pengujian selanjutnya.

4.2.2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien keandalan atau alpha sebesar 0,6 atau lebih (Sugiyono, 2006). Pengujian reliabilitas selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Kategori
Motivasi (X ₁)	0,750	Reliabel
Pendidikan (X ₂)	0,802	Reliabel
Pelatihan (X ₃)	0,681	Reliabel
Kinerja Bendahara (Y)	0,711	Reliabel

Sumber : Hasil analisis data SPSS 23, 2016

Tabel diatas menunjukkan bahwa hasil uji reliabilitas instrumen kesemua variabel penelitian menunjukkan penelitian mempunyai koefisien keadaan/alpha lebih besar dari 0,6 sehingga semua instrumen dinyatakan reliabel, dengan demikian data penelitian tersebut bersifat valid dan layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

4.3. Analisis Regresi Linear Berganda

Pengaruh motivasi, pendidikan dan pelatihan terhadap Kinerja bendahara Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk meramalkan pengaruh dua variabel atau lebih variabel bebas (X) terhadap sebuah variabel terikat (Y) atau untuk membuktikan bahwa terdapat atau tidak terdapatnya hubungan antara dua variabel atau lebih variabel bebas dengan sebuah variabel terikat. Hasil pengujian pengaruh motivasi , pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.266	.665		1.903	.064
MOTIVASI	-.031	.153	-.032	-.206	.838
PENDIDIKAN	.535	.156	.545	3.426	.001
PELATIHAN	.209	.091	.284	2.297	.027

a. Dependent Variable: KINERJA_BENDAHARA

Sumber : Hasil analisis data SPSS 23, 2016

Berdasarkan hasil uji regresi berganda pada tabel tersebut maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 1,266 + -0,031 X_1 + 0,535 X_2 + 0,209 X_3$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diuraikan bahwa :

1. Nilai konstanta sebesar 1,266 menyatakan bahwa jika variabel independen motivasi, pendidikan dan pelatihan tidak ada, maka kinerja bendahara akan turun sebesar 1,26 satuan.
2. Nilai koefisien motivasi sebesar -0,031 menyatakan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif terhadap Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar, atau dengan kata lain setiap motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja bendahara SKPD.
3. Nilai koefisien pendidikan sebesar 0,535 menyatakan bahwa variabel pendidikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar, atau dengan kata lain setiap terjadi kenaikan 1 skor motivasi akan diikuti oleh kenaikan Kinerja bendahara sebesar 0,53 satuan.
4. Nilai koefisien pelatihan sebesar 0,209 menyatakan bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar, atau dengan kata lain setiap terjadi kenaikan 1 skor pendidikan organisasi akan diikuti oleh kenaikan Kinerja bendahara sebesar 0,20 satuan.

4.4. Pengujian Hipotesis

4.4.1. Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji-t)

Pengujian hipotesis secara parsial digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen motivasi, pendidikan dan pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Hasil pengujian secara parsial dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Variabel	T- hitung	T-tabel	Sig
Konstanta	-	-	-
Motivasi (X_1)	-0,206	1,679	0,838
Pendidikan (X_2)	3,426	1,679	0,001
Pelatihan (X_3)	2,297	1,679	0,027

Sumber : Hasil analisis data SPSS 23, 2016

Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel independen motivasi , pendidikan dan pelatihan secara parsial, dapat dilakukan dengan cara

melihat $t - \text{hitung} > t - \text{tabel}$ (1,684) dan $\alpha \leq 0,05$ sebagaimana terlihat pada tabel diatas. Berdasarkan tabel tersebut dapat diuraikan bahwa :

Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis pertama dinyatakan diduga bahwa terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Hasil pengujian terhadap variabel motivasi (X_1) menunjukkan bahwa nilai $t - \text{hitung}$ sebesar $-0,206 < t - \text{tabel}$ 1,67 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,838 > 0,05$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar Dengan demikian hipotesis 1 dinyatakan ditolak.

Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dinyatakan diduga bahwa terdapat pengaruh pendidikan terhadap Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Hasil pengujian terhadap variabel pendidikan (X_2) menunjukkan bahwa nilai $t - \text{hitung}$ sebesar $3,42 > t - \text{tabel}$ 1,67 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,001 < 0,05$. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pendidikan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Dengan demikian hipotesis 2 dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dinyatakan diduga bahwa terdapat pengaruh pelatihan terhadap Kinerja SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Hasil pengujian terhadap variabel pelatihan (X_3) menunjukkan bahwa nilai $t - \text{hitung}$ sebesar $2,29 > t - \text{tabel}$ 1,67 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,027 < 0,05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja bendahara Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Dengan demikian hipotesis 3 dinyatakan dapat diterima kebenarannya.

4.4.2. Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji-F)

Pengujian hipotesis secara simultan bertujuan untuk melihat semua variabel independen motivasi , pendidikan dan pelatihan dan variabel dependen kinerja bendahara. Hasil pengujian hipotesis secara simultan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4
Hasil Pengujian Hipotesis Secara Simultan
ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1.613	3	.538	10.616	.000 ^b
Residual	2.077	41	.051		
Total	3.690	44			

a. Dependent Variable: KINERJA_BENDAHARA

b. Predictors: (Constant), PELATIHAN, MOTIVASI, PENDIDIKAN

Sumber : Hasil analisis data SPSS 23, 2016

Tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai F hitung yang diperoleh adalah F hitung 10,616 > F tabel 2,81 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi α 0,05 atau ($0,00 < 0,05$). Dengan demikian bahwa secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel independen motivasi, pendidikan dan pelatihan organisasi terhadap variabel dependen secara bersama-sama (*simultan*) terhadap Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar dapat diterima kebenarannya.

4.5. Pengujian R-Square

Pengujian Koefisien determinasi digunakan untuk menerangkan seberapa besar pengaruh dari seluruh variabel independen motivasi, pendidikan dan pelatihan organisasi terhadap variabel dependen Kinerja bendahara. nilai koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5
Hasil Pengujian Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 ^a	.437	.396	.22506

a. Predictors: (Constant), PELATIHAN, MOTIVASI, PENDIDIKAN

b. Dependent Variable: KINERJA_BENDAHARA

Tabel diatas menunjukkan bahwa hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) adalah 0,437. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen motivasi, pendidikan dan pelatihan organisasi terhadap variabel dependen Kinerja bendahara Kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar adalah sebesar 43,7 %, sedangkan sisanya 56,3 % dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

5. PEMBAHASAN

5.1. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Motivasi kerja belum mampu mempengaruhi kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar.

Hal ini berarti bahwa indikator kebutuhan aktualisasi diri kebutuhan rasa aman, kebutuhan penghargaan diri, kebutuhan fisiologi, dan kebutuhan social, belum mampu mempengaruhi peningkatan kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Hal ini harus menjadi perhatian serius bagi bendahara bahwa pelaksanaan tugas yang berkaitan dengan realisasi anggaran semestinya harus didukung oleh juga oleh motivasi dan bukan saja dari tekanan pimpinan.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Juliana (2014) menemukan motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT cabang Kota Tebing Tinggi. Demikian juga penelitian yang menemukan Bangun (2013) motivasi mempunyai pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

5.2. Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Latar belakang pendidikan menjadi faktor penunjang dalam pencapaian kinerja bendahara karena pendidikan yang rendah menyebabkan bendahara sulit untuk 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.

Beberapa literatur teori mendukung hasil penelitian ini misalnya Soekidjo (2003:28) juga menyatakan bahwa "Pendidikan didalam organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diinginkan oleh organisasi yang bersangkutan". Semakin tinggi pendidikan seseorang, diharapkan sumber daya manusianya semakin tinggi. Tanpa bekal pendidikan mustahil orang akan mudah

mempelajari hal-hal yang bersifat baru didalam cara atau suatu sistem kerja. Demikian juga Sedarmayanti (2003:33), bahwa tingkat pendidikan yang tinggi menunjang dalam pencapaian kinerja pegawai karena pendidikan yang rendah menyebabkan pegawai sulit menyerap berbagai informasi yang berhubungan dengan kegiatannya, semakin tinggi pendidikan maka semakin efisien ia dalam bekerja.

Secara empirikal hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Vevi (2013) hasilnya tingkat pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Tata Usaha SMK Negeri Di Kota Payakumbuh. Kemudian hasil penelitian Juni juga menemukan (2013) bahwa tingkat pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Demikian juga Penelitian Juliana, dkk. (2015) menemukan tingkat pendidikan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Enrekang.

5.3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Pelatihan sangat dibutuhkan oleh bendahara untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja bendahara. Pelatihan dilakukan untuk mempermudah pembelajaran para bendahara tentang perihal kebidaharaan, misalnya pelatihan pengolahan keuangan, pelaporan bendahara, mutasi gaji dan lainnya.

Beberapa literatur telah mendukung hasil penelitian ini misalnya Sunyoto (2013) menyatakan bahwa pelatihan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan khususnya dari segi peningkatan produktivitas dan prestasi kerja, selain itu Sjafri dalam Yani (2012:82) menyatakan pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Shepard, Jon *at al.*, (2003) juga menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan secara keseluruhan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Secara empirical hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Hannum (1996) menghasilkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kemampuan kerja tenaga kerja kesehatan. Kemudian Penelitian Nassazi (2013) juga menghasilkan bahwa training sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang bekerja dalam sektor industri telekomunikasi. Demikian juga penelitian Lubis (2008) menunjukkan hasil bahwa pelatihan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

6. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dalam pembahasan maka kesimpulan dalam penulisan tesis ini adalah :

1. Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Motivasi kerja belum mampu mempengaruhi kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Hal ini berarti bahwa indikator kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan rasa aman, kebutuhan penghargaan diri, kebutuhan fisiologi, dan kebutuhan social, belum mampu mempengaruhi peningkatan kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar.
2. Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Latar belakang pendidikan menjadi faktor penunjang dalam pencapaian kinerja bendahara karena pendidikan yang rendah menyebabkan bendahara sulit untuk 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.
3. Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja bendahara SKPD Kabupaten Polewali Mandar. Pelatihan sangat dibutuhkan oleh bendahara untuk meningkatkan ketrampilan dan kemampuan kerja bendahara. Pelatihan dilakukan untuk mempermudah pembelajaran para bendahara tentang perihal kebhendaharaan, misalnya pelatihan pengolahan keuangan, pelaporan bendahara, mutasi gaji dan lainnya.

6.2. Saran-Saran

1. Motivasi yang belum dimiliki oleh para bendahara dalam meningkatkan kinerja perlu ditumbuhkan dalam rangka mempercepat proses penyelesaian kinerjanya. Motivasi yang berasal dari dalam diri dalam menyelesaikan kinerja akan lebih baik daripada motivasi yang berasal dari tekanan pimpinan.
2. Pelatihan maupun pendidikan tetap diperlukan oleh bendahara untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan bendahara dalam pengelolaan keuangan. Namun kualitas pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat lebih ditingkatkan oleh penyelenggara.
3. Kepada peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti mengenai kinerja bendahara dengan menggunakan variabel yang sama maupun dengan penambahan variabel lainnya seperti variabel moderating kepuasan kerja. Variabel endogen kompensasi, tekanan pimpinan maupun lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfigari, 2000. *Analisis Regresi dan Teori, Kasus dan Solusi*, Edisi Kedua, Yogyakarta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006 *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Cetakan Ketigabelas, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Andreas H.E Koyongian, & Lucky O.H. Dotulong, 2013. *Analisis Disiplin Kerja, Tingkat Pendidikan, Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Utara*, Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 44-54, Universitas Sam Ratulangi Manado.

- Agung, Anak Ngurah Bagus Dhermawan, I Gde Adnyana Sudibya & I Wayan Mudiarta Utama (2012) *Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali*, Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan Vol. 6, No. 2 Agustus 2012 Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Ancok, Djameludin. 2001. *Revitalisasi SDM Dalam Menghadapi Perubahan Pada Pasca Krisis*. Hand Out Mata Kuliah. MAP Yogyakarta.
- Bangun Prajadi Cipto Utomo, 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dosen Stmik Duta Bangsa Surakarta*, Jurnal STIMIK Duta Bangsa Surakarta.
- Bosker. J, 1997. *Training Effectiveness*, Pergamon, P: 3, New York.
- Cherrington, David J, 1995. *The Management of Human Resources (4th Edition)*, Prestice Hall Inc, New Jersey.
- Dwiyanto, 2001. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Sekretariat Daerah Kabupaten Kendal*, Masters Thesis, Program Pascasarjana Universitas Diponegoro .
- Dudung Juhana, Haryati, 2013. *Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kota Cimahi*, Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 7, No. 2, Oktober 2013, 84-94, STIE Pasundan Bandung.
- Fricilia Runtuwene, 2011. *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa Selatan*, Jurnal Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Gomes, Fanstino Cardoso, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Gujarati. 2005. *SPSS Versi 16 Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, BP UNDIP, Semarang.
- Hasibuan. Melayu S.P 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Handayani, Agustuti., 2010. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung*, Jurnal Jurusan Administrasi Negara Universitas Bandar Lampung.
- Heidjrachman dan Suad Husnan, 1996, *Manajemen Personalia*. Edisi 5, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hersey, Paul & Blanchard, K, Dharma Agus (Penterjemah), 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi : Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Erlangga.

- Hasibuan, S.P, Malayu, .2000., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasbullah. 2009. *Dasar-dasar Ilmu Pendidikan*, Edisi Revisi. Rajawali Pers, Jakarta.
- [Hannum D](#), [Cycan K](#), [Jones L](#), [Stewart M](#), [Morris S](#), [Markowitz SM](#) & [Wong ES](#), 1996. *The Effect Of Respirator Training On The Ability Of Healthcare Workers To Pass A Qualitative Fit Test*. Abstrack, [US National Library of Medicine National Institutes of Health](#), USA.
- Juni Dwi Astono, 2013. *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pengalaman Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Karyawan Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Kalimantan Tengah*, Program Studi Magister Sains Manajemen Pascasarjana Universitas Palangka Raya.
- Juliana , Lukman Hakim, Nuryanti Mustari, 2015. *Pengaruh Tingkat Pendidikan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Enrekang*, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Unismuh Makassar
- Juliana, Sarah, 2014. *Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Sumut Cabang Kota Tebing Tinggi*, USU Institutional Repository.
- Kaswan, 2011. *Pelatihan dan Pengembangan*, Cetakan Satu, Alfabeta, Bandung.
- Lubis, Khairul Akhir; 2008. *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan*, Tesis, Universitas Sumatera Utara.
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPPYKPN, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ke-2. PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Mangkunegara, Anwar P. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Moekijat, 2007. *Latihan dan Pengembangan Pegawai*, Cetakan Ketujuh, Bandar Maju, Bandung.
- Martoyo Susilo, .1998., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta.
- Mathis, Robert L, John Jackson, .2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Maslow, Abrahamh. 1976. *Motivation and personality*. Paper and Row, Publisher, New York
- Nitta Turere, Verra, 2013. *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey*, Jurnal, Fakultas Ekonomi Reguler Sore Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Nassazi, Aidah, 2013. *Effects Of Training On Employee Performance Evidence From Uganda*, University Of Applied Sciences International Business, Business Economics and Tourism, Uganda.
- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Kebijakan Kinerja Pegawai*. BPFE, Yogyakarta.
- Rahmawati, Ita, 2010. *Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Lotus Indah Textile Industries Surabaya*,

- Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Instansi Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta, Salemba Empat.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wursanto, Ig. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu organisasi*. Yogyakarta. Andi Offset.
- Simamora, Henry, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN, hal 16-17, Yogyakarta.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sunyoto, Danang, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Center For Academic Publishing Service*, Jakarta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cetakan Pertama. Pustaka Pelajar. Yogyakarta.
- 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.
- Shepard, Jon Robert W. Greene. 2003. *"Sociology and You"*. Ohio Glencoe McGraw-Hill.
- Soekidjo, Notoatmojo, 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rieneka Cipta, Jakarta.
- Sedarmayanti. 2009. *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Setyani Sri Haryanti dan Tri Susialisasi, 2013. *Pengaruh Tingkat Pendidikan, Lingkungan Kerja Dan Masa Kerja Terhadap Kinerja Kepala Sekolah SMP Negeri Se Kabupaten Karanganyar Dengan Gender Sebagai Variabel Moderator*, Jurnal STIE "AUB" Surakarta.
- Schuler & Jackson. 1994. *Linking Competitive Strategies With Human Resource Management Practices*. Academy of Management Executive.
- Vevi Gusrini Vionita, 2008. *Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Tata Usaha SMK Negeri Di Kota Payakumbuh*, Jurnal, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
- Wibowo, 2010, *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga, Rajawali Pers, Jakarta.
- Yani, H.M, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Mitra Wacana Media : Jakarta.
- Yuniarsih, Tjutju, Prof. Dr & Dr.Suwatno, M.Si., 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kerjasama Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia dengan CV. Alfabeta, Bandung.