

# **TESIS**

**PENGARUH *HARD SKILL* DAN *SOFT SKILL* TERHADAP  
KINERJA BENDAHARA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI**

**THE EFFECT OF *HARD SKILLS* AND *SOFT SKILLS* ON  
TREASURER PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A  
MODERATION VARIABLE**

disusun dan diajukan oleh

**NISWAR SYAMSUDDIN**

**A062222040**



kepada

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# TESIS

## PENGARUH *HARD SKILL* DAN *SOFT SKILL* TERHADAP KINERJA BENDAHARA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

## THE EFFECT OF *HARD SKILLS* AND *SOFT SKILLS* ON TREASURER PERFORMANCE WITH MOTIVATION AS A MODERATION VARIABLE

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister  
disusun dan diajukan oleh

**NISWAR SYAMSUDDIN**

**A062222040**



kepada

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# TESIS

## PENGARUH HARD SKILL DAN SOFT SKILL TERHADAP KINERJA BENDAHARA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI

disusun dan diajukan oleh

**NISWAR SYAMSUDDIN**  
**A062222040**

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Magister Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 25 Juli 2024

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

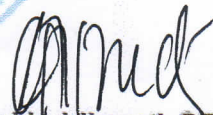
Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



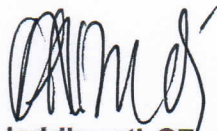
Dr. Andi Kusumawati, SE., Ak., M.Si., CA  
NIP. 196604051992032003



Dr. Aini Indriawati, SE., M.Si., CA.  
NIP. 196811251994122002

Ketua Program Studi  
Magister Akuntansi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Dr. Aini Indriawati, SE., M.Si., CA.  
NIP. 196811251994122002



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.  
NIP. 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Niswar Syamsuddin

NIM : A062222040

Jurusan/Program studi : Magister Akuntansi

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

### **PENGARUH HARD SKILL DAN SOFT SKILL TERHADAP KINERJA BENDAHARA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MODERASI**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar,

2024

Yang Membuat Pernyataan



Niswar Syamsuddin

## PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Akuntansi (M.Ak.) pada program Pendidikan Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya tesis ini. Pertama-tama, ucapan terima kasih peneliti berikan kepada ibu Dr. Andi Kusumawati, SE., Ak., M.Si., CA. dan ibu Dr. Aini Indrijawati, SE., Ak., M.Si., CA. sebagai dosen pembimbing atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi- diskusi yang telah dilakukan dengan peneliti.

Ucapan terima kasih juga peneliti tujukan kepada semua pegawai dilingkungan yang bekerja di Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang. atas pemberian izin untuk melakukan penelitian. Hal yang sama juga peneliti sampaikan kepada segenap mahasiswa/mahasiswi yang telah memberi andil yang sangat besar dalam pelaksanaan penelitian ini. Semoga bantuan yang diberikan oleh semua pihak mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa.

Saya ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam kepada istri saya tercinta, Hj.Aslanda, tanpa dukungan, kesabaran, dan cinta tanpa henti darimu, perjalanan akademik ini tidak akan mungkin tercapai. Engkau selalu menjadi sumber kekuatan dan inspirasi saya, memberikan semangat di saat-saat sulit, dan menemani saya melalui setiap langkah dalam proses penyelesaian tesis ini. Terima kasih telah mengerti dan mendukung setiap pengorbanan yang harus kita lalui bersama. Saya sangat beruntung memiliki pendamping hidup sepertimu. Dan juga buat ketiga anak saya Danendra, Kailash dan Devanka yang selalu menjadi penyemangat saya dalam menjalani proses akademik.

Terakhir, ucapan terima kasih kepada ayah, ibu, saudara, sahabat, dan teman atas bantuan, nasehat, dan motivasi yang diberikan diberikan hingga tesis ini terselesaikan dengan baik.

Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, Juli 2024

Peneliti

## ABSTRAK

NISWAR SYAMSUDDIN. *Pengaruh Hard Skill dan Soft Skill terhadap Kinerja Bendahara dengan Motivasi sebagai Variabel Moderasi* (dibimbing oleh Andi Kusumawati dan Aini Indrijawati)

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *hard skill* dan *soft skill* terhadap kinerja bendahara dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi pada Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang. Penelitian ini menggunakan 90 sampel yang terdiri dari bendahara pada Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang, yang dipilih menggunakan teknik random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda dan *moderated regression analysis* (MRA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *hard skill* dan *soft skill* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja bendahara. Selain itu, motivasi kerja memoderasi (memperkuat) pengaruh *hard skill* dan *soft skill* terhadap kinerja bendahara. Implikasi penelitian ini adalah pentingnya meningkatkan *hard skill* dan *soft skill* bendahara melalui pelatihan dan pengembangan, serta pentingnya menjaga motivasi kerja bendahara melalui pemberian penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karir.

Kata kunci: kinerja bendahara, *hard skill*, *soft skill*, motivasi kerja



## ABSTRACT

NISWAR SYAMSUDDIN. *The Effect of Hard Skills and Soft Skills on Treasurers' Performance with Motivation as a Moderating Variable* (supervised by Andi Kusumawati and Aini Indrijawati)

This research aims at describing the influence of the hard skills and soft skills on the treasurers' performance with the work motivation as the moderating variable in the Pompengan Jeneberang River Regional Center. This research used 90 samples consisting of treasurers in Pompengan Jeneberang River Regional Center. The samples were selected using the random sampling technique. Data were collected through the questionnaires which were then analyzed using the multiple linear regression and moderated regression analysis (MRA). The research result indicates that the hard skills and soft skills have the significant and positive effect on the treasurers' performance. Moreover, the work motivation moderates (strengthens) the influence of the hard skills and soft skills on the treasurers' performance. The implications of this research are the importance of improving the treasurers' hard and soft skills through the training and development, as well as the importance of maintaining the treasurers' work motivation through providing the awards, recognition and career development opportunities.

Key words: treasurer's performance, hard skill, soft skill, work motivation





## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Kegunaan Penelitian .....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	7
1.6 Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Tinjauan Teori dan Pustaka.....	9
2.1.1 <i>Theory of Planned Behaviour</i> .....	9
2.1.2 <i>Hard Skill</i> .....	11
2.1.3 <i>Soft skill</i> .....	13
2.1.4 Konsep Motivasi.....	16
2.1.5 Kinerja Bendahara.....	17
2.2 Penelitian Terdahulu.....	19
<b>BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>21</b>
3.1 Kerangka Konseptual .....	21
3.2 Hipotesis Penelitian .....	22
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>	<b>28</b>
4.1 Jenis Penelitian .....	28
4.2 Populasi dan Sampel.....	28
4.3 Jenis dan Sumber Data .....	29
4.4 Metode Pengumpulan Data .....	30
4.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	30
4.6 Instrumen Penelitian.....	31
4.7 Teknik Analisis Data .....	33
<b>BAB V HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>38</b>
5.1 Deskripsi Data .....	38
5.1.1 Gambaran Umum Responden.....	38
5.1.2 Karakteristik Responden Penelitian .....	38
5.2 Statistik Deskriptif .....	50

5.3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	46
5.3.1 Hasil Uji Validitas.....	46
5.3.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	48
5.4 Uji Asumsi Klasik.....	48
5.4.1 Uji Normalitas.....	49
5.4.2 Uji Multikolonieritas.....	50
5.4.3 Uji Heterokedastisitas.....	51
5.5 Uji Hipotesis .....	52
5.5.1 Analisis Regresi Data Penelitian.....	52
5.5.2 Analisis Regresi Moderasi (Multiple Regression Analysis).....	55
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
6.1 Pengaruh <i>Hard skill</i> Terhadap Kinerja Bendahara.....	59
6.2 Pengaruh <i>Soft skill</i> Terhadap Kinerja Bendahara .....	61
6.3 Motivasi Kerja Memoderasi Pengaruh <i>Hard skill</i> Terhadap Kinerja Bendahara.....	63
6.4 Motivasi Kerja Memoderasi Pengaruh <i>Soft skill</i> Terhadap Kinerja Bendahara.....	64
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>66</b>
7.1 Kesimpulan.....	66
7.2 Implikasi .....	66
7.3 Keterbatasan .....	67
7.4 Saran.....	68
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>75</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>77</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
1.1 Selisih perbandingan nilai setoran antara SPT masa dengan MPN Tahun 2022 .....	3
4.1. Definisi Operasional Variabel .....	36
4.2. Penentuan Kategori Rata-rata Skor Pernyataan Responden .....	39
5.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....	44
5.2 Deskripsi Responden Penelitian .....	45
5.3 Makna Penilaian Secara Deskriptif Variabel Penelitian .....	46
5.4 Rekapitulasi Jawaban Variabel <i>Hard skill</i> .....	47
5.5 Rekapitulasi Jawaban Variabel <i>Soft skill</i> .....	48
5.6 Rekapitulasi Jawaban Variabel Kinerja Bendahara .....	50
5.7 Rekapitulasi Jawaban Variabel Motivasi Kerja .....	51
5.8 Hasil Uji Validitas .....	53
5.9 Hasil Uji Reliabilitas .....	54
5.10 Hasil Uji Normalitas .....	55
5.11 Hasil Uji Multikolonieritas .....	57
5.12 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....	59
5.13 Uji Summary .....	60
5.14 Hasil Uji T .....	61
5.15 Hasil Analisis Regresi Moderasi .....	62
5.16 Uji Summary Moderasi .....	63
5.17 Hasil Uji T .....	63
5.18 Ringkasan Hasil Penelitian .....	64

## DAFTAR GAMBAR

<b>Tabel</b>	<b>Halaman</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	27
5.1 Hasil Uji Normalitas.....	56
5.2 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	58

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kinerja merupakan hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang diwujudkan pegawai untuk menjalankan tugas berdasarkan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2010). Maka dapat di defenisikan bahwa kinerja seorang bendahara pengeluaran dapat diukur secara kuantitas dan kualitas. Penilaian terhadap prestasi kerja dijalankan berdasarkan aspek waktu, sehingga yang akan dinilai adalah prestasi yang direalisasikan pada saat ini (*current performance*) dan kemampuan yang dapat diperbaiki untuk waktu yang akan datang. Penilaian prestasi kerja dilakukan karena beberapa hal (Mangkunegara, 2010) untuk memelihara kapasitas kerja, menentukan keperluan akan pelatihan, alasan untuk pengembangan karir, dan dasar untuk kenaikan jabatan merupakan faktor utama yang menjadi alasan pelaksanaan evaluasi prestasi kerja.

Bendahara Pengeluaran adalah Pejabat Perbendaharaan Negara yang sangat berperan penting pada unit Kerja, khususnya pada pelaksanaan transaksi keuangan kepada pihak ketiga. Bendahara pengeluaran memiliki kewajiban sebagai pemotong / pemungut pajak, Hal ini diatur di dalam UU No.28 Tahun 2007 yang merupakan perubahan ketiga UU No. 6 Tahun 1983 Tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan (KUP, UU No. 36 Tahun 2008 yang merupakan perubahan keempat UU No. 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan (PPH) dan UU No. 42 tahun 2009 yang merupakan perubahan ketiga UU No. 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai dan Pajak Atas Penjualan Barang Mewah (PPN dan PPnBM).

Pajak adalah bagian dari salah satu sumber pendapatan negara yang sangat utama, dan keberhasilan pungutan pajak bukan hanya bergantung pada

kebijakan pemerintah, tetapi juga mengikut sertakan peran berbagai pihak, termasuk bendahara pengeluaran. Bendahara pengeluaran itu sendiri memiliki tanggung jawab yang signifikan dalam pengelolaan dan pelaporan keuangan, serta pungutan pajak demi keberhasilannya program – program pemerintah. Salah satu program pemerintah yang pendanaannya berasal dari pungutan pajak adalah Pembangunan nasional yang merupakan Upaya pemerintah dalam mewujudkan tujuan nasional bangsa Indonesia (Indonesia treasure review, 2019).

Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 64 Tahun 2013 terkait Tentang Mekanisme Pengawasan Terhadap Pemotongan/Pemungutan dan Penyetoran Pajak yang Dilakukan oleh Bendahara Pengeluaran Satuan Kerja Perangkat Daerah / Kuasa Bendahara Umum Daerah dengan tujuan bendahara pengeluaran dapat mencapai hasil kinerja yang baik dalam melaksanakan seluruh kewajiban perpajakannya sebagai pemotong / pemungut pajak.

Fenomena yang terjadi pada bendahara pengeluaran ditemukannya oleh BPK RI tahun 2022 yaitu pajak penghasilan dan pajak pertambahan nilai terindikasi kurang disetorkan. Hal utama yang menjadi perhatian pada penelitian ini adalah tingkat kompetensi yang dimiliki bendahara pengeluaran dalam memahami aturan – aturan terkait pungutan dan pelaporan pajak. Berdasarkan laporan BPK tahun 2022, ditemukannya PPh pasal 21 dan Pasal 4 ayat 2 terindikasi kurang disetorkan sebesar Rp. 2.217.649.674,-. (LKPP BPK RI,2022).

**Tabel 1.1 Selisih perbandingan nilai setoran antara SPT masa dengan MPN Tahun 2022**

No	Jenis Pajak	Jumlah Transaksi	Selisih (Rp)
1	PPh Pasal 21	4	962.426.905,-
2	PPh pasal 4 ayat 2 atau obligasi	2	9.050.000,-
3	PPh pasal 4 ayat 2 atas pengalihan hak atas tanah dan bangunan (PHTB)	128	996.441.519,-
4	PPh pasal 4 ayat 2 masa atas undian	5	249.731.250,-

Sumber: LKPP BPK RI (2022)

Dengan tujuan kepentingan dan ruang lingkup pekerjaan bendahara pengeluaran yang wajib memiliki kapabilitas untuk melaksanakan tanggung jawab dengan 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 ( BNT ) Bendahara. Artinya, memiliki definisi kompetensi dan akuntansi yang memadai tentang perbendaharaan, sehingga diharapkan fungsi dan tugasnya terlaksana secara efektif (Andhayani, 2015).

Dalam menghadapi permasalahan pada bendahara pengeluaran perlunya di tingkatkan kinerja bendahara pengeluaran agar dapat meminimalisir

permasalahan yang dapat merugikan negara dan pihak ketiga dalam hal ini adalah wajib pajak. Dalam tataran teknis, Bendahara Pengeluaran bertugas untuk menerima, menyimpan, membayarkan, menatausahakan, dan mempertanggung jawabkan uang untuk keperluan belanja negara dalam rangka pelaksanaan APBN. Menurut Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara, pengelolaan APBN dilakukan oleh Pejabat Perbendaharaan Negara, yang merupakan orang yang memiliki tugas dan wewenang dalam pengelolaan keuangan yang ada pada setiap Kementerian dan Lembaga ( K/L ) sampai dengan Satker sebagai unit terkecil mulai dari fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban (Panduan teknis Bendahara Pengeluaran).

Penelitian ini merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Kende (2022) yang meneliti tentang Analisis Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja bendahara dalam Pengelolaan Desa (Studi Kasus di Kec. Sopai Kab. Toraja Utara). Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada penggunaan variabel *Hard skill* ( Kompetensi, Ilmu Pengetahuan dan Teknologi) dan *Soft skill* ( Etika dan Integritas). Motivasi digunakan sebagai variabel moderasi yang memiliki peran dalam mengontrol keterkaitan antara faktor-faktor independen dan dependen dalam suatu kerangka kerja, yang mempengaruhi intensitas dan arah dampaknya.

Faktor yang sangat vital dampaknya terhadap kinerja adalah kompetensi (*Hard skill*). Pada proses penilaian kinerja akan lebih obyektif dan dapat memberikan respon jika berbasis standar kompetensi. Kompetensi adalah faktor mendasar yang dimiliki seseorang, yang membuatnya mempunyai kemampuan lebih dan berbeda dari orang-orang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja (Mangkunegara, 2010). Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai, berupa pengetahuan,



keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (PP No. 101 Tahun 2000).

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran adalah *Soft skill* dimana teori menurut Hamida (2012) 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. Apabila seseorang memiliki penguasaan *Soft skill* yang baik maka dapat terlihat dengan mencerminkan kemampuan yang melebihi dari kapasitas sebagai tenaga kerja.

Selanjutnya faktor lain yang mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran adalah motivasi berperan sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sehingga mereka mau bekerja secara ikhlas demi mencapai tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Mangkunegara, 2017)

Dengan adanya motivasi pada bendahara pengeluaran maka hal ini dapat meningkatkan mutu kualitas kerja seorang bendahara pengeluaran. Peningkatan tersebut antara lain berupa :

1. Peningkatan kinerja dimana bendahara pengeluaran akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan yang meliputi diantaranya ketepatan waktu dan kepatuhan terhadap regulasi.
2. Peningkatan kepatuhan etika dan integritas, dengan motivasi maka bendahara pengeluaran akan menjaga integritas dan etika mereka dalam setiap aspek pekerjaan mereka. Hal ini juga dapat membuat seseorang menghindari tindakan yang tidak etis dan penyalahgunaan kepercayaan.
3. Peningkatan Pengembangan Profesionalisme, dengan motivasi maka seorang bendahara pengeluaran akan meningkatkan pengembangan

pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat menjadi bendahara yang berkompeten dalam mengerjakan tugas – tugasnya.

Masalah yang sering ditemui pada Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang yaitu pada bendahara pengeluaran, yang telah melakukan proses pencairan anggaran belanja pengadaan barang dan jasa ditemukan kendala pada proses pungutan dan pelaporan pajak. Adanya kekeliruan terkait akun pajak dan kode jenis setoran sehingga menimbulkan tarif pajak yang tidak sesuai dan mengakibatkan kerugian pada negara dan pihak ketiga atau penyedia jasa. Pada proses pelaporan pajak terdapat kendala pada proses input pajak yang terlambat di sebabkan karena faktur pajak yang keliru dan faktur pajak yang tercecer pada bendahara pengeluaran sehingga menimbulkan sanksi teguran dan denda dari kantor pelayanan pajak pratama Direktorat Jenderal Pajak. Adanya bendahara pengeluaran yang tidak cakap dalam penggunaan aplikasi *Ebupot* (*Electronic bukti potong*) Direktorat Jenderal Pajak hal ini juga dapat merugikan negara dan pihak ketiga atau penyedia jasa.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan hasil pengamatan terkait kinerja bendahara pengeluaran terhadap pungutan dan pelaporan pajak pada Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang, maka dapat dirumuskan masalah pada penelitian ini sebagai berikut.

1. Apakah *hard skill* berpengaruh terhadap kinerja bendahara?
2. Apakah *Soft skill* berpengaruh terhadap kinerja bendahara?
3. Apakah motivasi dapat memoderasi pengaruh *hard skill* terhadap kinerja bendahara?
4. Apakah motivasi dapat memoderasi pengaruh *Soft skill* terhadap kinerja bendahara?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan dari penelitian ini untuk menguji dan menganalisis sebagai berikut.

1. Pengaruh *hard skill* terhadap kinerja bendahara.
2. Pengaruh *Soft skill* terhadap kinerja bendahara.
3. Pengaruh *hard skill* terhadap kinerja bendahara dimoderasi motivasi.
4. Pengaruh *Soft skill* terhadap kinerja bendahara dimoderasi motivasi.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Sebagai kontribusi pemahaman atau ide kepada semua pihak dan pengelola keuangan terkait kinerja bendahara.
2. Penelitian ini sebagai salah satu sumbangsih terhadap tanggung jawab akademik dalam disiplin ilmu. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi dalam ilmu dan diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan referensi atas sumber informasi bagi penelitian lainnya yang melakukan analisis kajian lebih lanjut.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian adalah 6 Satker (satuan kerja) di lingkungan Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang dengan masing – masing di wakili oleh pegawai setiap satker dengan minimal 15 pegawai dan maksimal 25 pegawai yang memiliki kaitan dengan kinerja bendahara.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada proposal penelitian ini mengacu pada Pedoman Penulisan Tesis Dan Disertasi (2013) yang terdiri dari 7 bab sebagai berikut.

Bab I Pendahuluan, yaitu bab yang menguraikan secara singkat latar belakang penelitian yang menjadi pokok pikiran, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan pustaka, yaitu bab yang memuat uraian sistematis tentang landasan teori penelitian ini.

Bab III Kerangka konseptual dan hipotesis, yaitu bab yang berisi mengenai kajian teoretis dan empiris mengenai masalah penelitian ini serta pengembangan hipotesisnya.

Bab IV Metode penelitian, bab ini berisikan penjelasan mengenai jenis penelitian, rancangan penelitian, tempat dan lokasi penelitian, serta teknik pengumpulan data dan analisisnya.

Bab V hasil penelitian, bab ini menguraikan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian. Penyajian hasil penelitian memuat deskripsi tentang data dan temuan penelitian berupa narasi yang disertai analisis statistik, pengujian hipotesis, tabel, grafik, dan gambar.

Bab VI pembahasan, tujuan pembahasan adalah menjawab pertanyaan penelitian atau rumusan masalah, menafsirkan temuan-temuan, mengintegrasikan hasil dan temuan pada ilmu atau teori yang telah mapan, memodifikasi teori yang ada atau menyusun teori baru.

Bab VII penutup, bab ini berisi tentang kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran. Bab penutup dapat menjadi pedoman bagi peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian serupa.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 *Theory Of Planned Behavior (TPB)*

*Theory of Planned Behavior (TPB)* menyediakan kerangka kerja yang bermanfaat untuk memahami dan menjelaskan perilaku individu dalam konteks tertentu, termasuk perilaku terkait dengan kinerja bendahara pengeluaran. Kinerja bendahara pengeluaran yang optimal sebenarnya bisa direncanakan. Sesuai dengan *Theory of Planned Behavior (TPB)* yang mengungkapkan bahwa keyakinan adalah prediktor dari sikap (Ajzen, 1988).

*Theory of Planned Behavior (TPB)* menurut Arum dan Zulaikha (2012) menjelaskan bahwa perilaku yang dimunculkan oleh individu disebabkan karena adanya niat untuk berperilaku. Terdapat tiga faktor yang menentukan yaitu: (1) behavioral beliefs, (2) normative beliefs, (3) control beliefs. Teori ini dijelaskan bahwa perilaku wajib pajak yang taat dalam melaukan kewajibannya. Terkadang seseorang meyakini atas hasil yang akan didapat sebelum memutuskan untuk bertindak atau tidak (Manuputty dan Sirait, 2016).

Pada *Theory of Planned Behavior (TPB)* kerangka kerja perilaku terencana atau model norma perilaku dimana dalam psikologi sosial dimanfaatkan oleh tingkah laku manusia. *Theory of planned behaviour* mulai dikembangkan oleh Icek Ajzen dan Martin Fishbein dan pada tahun 1980-an. Sebagai peningkatan dari theory sebelumnya yang disebut dengan teori tindakan yang direncanakan (*Theory of Reasoned Action*) dimana teori ini juga sebelumnya ikut di kembangkan. *Theory of planned behaviour* awal mula dijelaskan pada buku yang mereka terbitkan berjudul “ *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior* (1980)”. Pada teori ini, Fishbein dan Ajzen mengembangkan gagasan

dari teori tindakan yang direncanakan dengan mengintegrasikan faktor kendali perilaku yang dirasakan sebagai faktor ketiga yang menyebabkan perubahan dalam niat dan perilaku individu.

Pengubahan niat seseorang dalam berperilaku membutuhkan pembiasaan yang mampu mendorong dengan mengkaji aspek manfaat kemudahan dan aspek resiko pengembangan teknologi tersebut, menurut Bauer (1967:23). Pembiasaan dalam melakukan tanggung jawab seorang bendahara pengeluaran yang dapat mendorong aspek manfaat adalah dengan melakukan kepatuhan pajak dan meningkatkan pemahaman dalam aturan perpajakan sehingga mampu menyajikan laporan perpajakan yang sesuai dan menunjukkan peningkatan kinerja.

Dengan adanya kesadaran akan tanggung jawab yang dimiliki oleh bendahara pengeluaran maka hal itu mampu mengurangi resiko – resiko yang akan terjadi terhadap regulasi pajak pada Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang. Pada *Theory of planeed behaviour* (1988) ini menjelaskan bahwa tindakan yang dilakukan seseorang bukan hanya dilakukan atas keinginan sendiri akan tetapi dilakukan karena terdapat beberapa faktor yang di kendalikan oleh ketersediaan sumber daya dan kesempatan khusus (Ajzen,1988).

Hubungan *Theory Of Planeed Behavior* (1988) dengan penelitian ini menghubungkan antara sikap seorang bendahara pengeluaran dalam menjalankan tugasnya yang menyadari adanya kesadaran tanggung jawab yang diemban dengan mentaati aturan – aturan yang berlaku khususnya pada pungutan dan pelaporan pajak, dengan memiliki kesadaran akan tanggung jawab tersebut maka kinerja seorang bendahara pengeluaran akan meningkat. Norma subjektif merupakan juga hubungan pada teori ini dimana pada rekan kerja atau lingkungan kerja dan pimpinan memberikan apresiasi atas kinerja yang dilakukan

oleh bendahara pengeluaran maka dengan hal itu akan mempengaruhi peningkatan kinerja bendahara pengeluaran. Tersedianya sumber daya, dukungan teknis dan kendala teknis dapat mempengaruhi kualitas bendahara pengeluaran dalam melakukan tanggung jawabnya dengan baik.

Kinerja bendahara pengeluaran pada teori ini dapat membantu untuk memahami dengan memprediksi tindakan mereka yang berdasarkan niat dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang bendahara pengeluaran.

### **2.1.2 *Hard skill***

*Hard skill* merupakan keterampilan yang dimiliki oleh seseorang dan dapat diukur secara langsung dan nyata, yang mana *hard skill* tersebut terdiri dari kompetensi, ilmu pengetahuan dan teknologi. Secara umum kompetensi diartikan sebagai kemampuan, keahlian, dan kapabilitas yang merupakan tanda dari seseorang dalam kesuksesannya melaksanakan sebuah pekerjaan (Widyatama dkk., 2017). Secara literal kompetensi dapat diartikan sebagai kecakapan, kemampuan, dan wewenang serta secara etimologi. Kompetensi diinterpretasikan sebagai bagian dari perilaku seseorang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang efektif dalam dirinya untuk menyelesaikan tugas tertentu (Sutrisno, 2009). Pada Perpres No. 7 tahun 2016 yang membahas terkait sertifikasi bendahara pada satuan kerja pengelola APBN pasal 1 ayat 8 menyatakan bahwa Ujian Sertifikasi merupakan bagian dari rangkaian tahapan pengujian secara obyektif dalam menguji kemampuan, karakter, dan kompetensi dengan tujuan agar menjadi Bendahara Penerimaan, Bendahara Pengeluaran Pembantu, dan Bendahara Pengeluaran sesuai dengan standar kompetensi.

Perihal tentang pelatihan ayat 9 menyebutkan bahwa Pelatihan dan Pendidikan Bendahara merupakan suatu tahap dalam penyelenggaraan

pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan dasar standar kompetensi yang ditentukan. Sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2010), Kompetensi atau kompeten yang dimiliki oleh seorang bendahara pengeluaran merupakan aspek yang paling utama disebabkan berkompetennya seorang bendahara pengeluaran dalam melaksanakan tanggung jawabnya maka akan menghasilkan keberhasilan dalam suatu pekerjaan. Secara umum kompetensi yang dikuasai oleh seorang bendahara pengeluaran bukan hanya dalam satu bidang pekerjaan saja akan tetapi harus memenuhi aspek kompeten dalam segala bidang pekerjaan perbendaharaan, dimulai dengan tahap verifikasi sampai dengan penggunaan aplikasi.

Ilmu pengetahuan dan teknologi mencakup , kecerdasan angka, teknologi dan keterampilan teknis dalam mengembangkan *Intelligence Quotient (IQ)* yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya. Dalam hal ini dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi maka Direktorat Jenderal Perapajakan (Djp) memberikan kemudahan dalam pelaporan pajak menggunakan aplikasi *E-Bupot*. Dengan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi maka bendahara pengeluaran diwajibkan cakap dalam penggunaan aplikasi *E-Bupot*. Dengan penguasaan bendahara pengeluaran dalam penggunaan aplikasi *E-Bupot* maka akan dengan mudah mengatasi masalah yang mungkin akan terjadi dalam penggunaan aplikasi tersebut serta mampu menganalisis apabila terjadi kendala.

Terdapat beberapa faktor yang tercakup dalam konsep kompetensi dijelaskan dalam Sutrisno (2009):

1. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah Kecerdasan mental dalam menjalani proses pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan organisasi



2. Pemahaman (*Understanding*) adalah Kepahaman kognitif dan afektif individu dalam memahami keadaan dan atribut pekerjaan secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan (*Skill*) adalah keterampilan yang dimiliki seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
4. Nilai (*Value*) adalah Prinsip-prinsip tindakan yang dipegang oleh seseorang.
5. Sikap (*attitude*) adalah perilaku dan reaksi seseorang terhadap lingkungan dari luar
6. Minat (*Interest*) adalah Keterampilan seseorang dalam melakukan sesuatu.

### **2.1.3 Soft skill**

*Soft skills* adalah sebuah istilah kemasyarakatan atau sosiologi untuk menunjukkan tingkat EQ seseorang, yang terdiri dari kelompok sifat kepribadian, diterima oleh masyarakat, komunikasi, bahasa, kebiasaan seseorang, keramahan, dan optimisme yang mencirikan hubungan dengan orang lain. *Soft skills* merupakan komplemen dari *hardskills* (IQ seseorang) yang merupakan syarat dari sebuah pekerjaan. *Soft skills* merupakan keterampilan dan kecakapan hidup, baik dengan diri sendiri, berkelompok atau bermasyarakat serta dengan Sang Pencipta. Secara garis besar *Soft skills* merupakan gabungan kemampuan intrapersonal dan kemampuan interpersonal (Purnami, 2013). *Soft skill* dapat diartikan bahwa menjalin hubungan baik antar pegawai maka pekerjaan yang dihasilkan pun akan memiliki hasil yang maksimal. Dengan memiliki perasaan tersebut, setiap karyawan akan merasa bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga semua karyawan dapat terlibat secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Menyadari setiap tanggung jawab yang harus dilakukan dan mengerjakannya dengan ikhlas.

*Soft skills* 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 softskills yang baik akan mencerminkan kemampuan yang melebihi dari kapasitas sebagai tenaga kerja. Kemampuan ini muncul dikarenakan yang bersangkutan secara mandiri mampu menggerakkan proses-proses internal untuk terus belajar, berusaha, dan menemukan sesuatu yang memberi keuntungan bagi pekerjaannya ataupun bagi pengembangan diri. Sehingga dengan demikian, *Soft skills* penting untuk dikuasai karena diperlukan oleh seseorang untuk mengembangkan dirinya dalam melakukan pekerjaan (Hamida, 2012).

*Soft skills* merupakan kompetensi yang bersifat nonteknis yang menunjuk pada karakteristik kepribadian. Hal tersebut tampak pada perilaku seseorang, baik saat berinteraksi dalam situasi sosial, kemampuan berbahasa, kebiasaan diri, ataupun sifat-sifat penting untuk mendukung perilaku optimis. *Soft skills* sebagai kemampuan seseorang untuk memotivasi diri dan menggunakan inisiatifnya, mempunyai pemahaman tentang apa yang dibutuhkan untuk dilakukan dan dapat dilakukan dengan baik, berguna untuk mengatasi persoalan kecil yang muncul secara tiba-tiba dan terus dapat bertahan bila problem tersebut belum terselesaikan, dengan demikian, *Soft skills* merupakan kekuatan diri untuk berubah ataupun untuk mengatasi berbagai persoalan kerja (Hamida, 2012).

#### **2.1.4 Motivasi**

Prestasi kerja merupakan hasil yang di hasilkan seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya

sesuai tugas – tugasnya (Putri, 2023). Kinerja bendahara pengeluaran akan mendapat prestasi kerja jika terus menjaga dan meningkatkan kinerjanya. Motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu “*movore*” artinya yaitu gerak atau dorongan untuk bergerak. Dalam Bahasa Indonesia, kata motivasi berasal dari kata “*motif*”, yang maknanya daya upaya yang mendorong seseorang melakukan sesuatu. Motif yang menjadi dasar dari kata motivasi dapat diartikan sebagai daya penggerak yang telah aktif. Sehingga dengan kata lain makna motivasi adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong seseorang dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan

Motivasi merupakan salah satu hal yang mendasari seseorang untuk mengerjakan tugas dengan baik untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Motivasi yang diberikan pimpinan sangat mempengaruhi kinerja bendahara pengeluaran. Robbins, (2003) berpendapat tentang motivasi adalah keinginan untuk memanfaatkan Upaya Tingkat tinggi untuk mendapatkan tujuan suatu organisasi atau Perusahaan yang diselaraskan dengan kemampuan usaha dan keterampilan untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu.

Tujuan memberikan motivasi kepada karyawan pada sebuah organisasi menurut (Syaidam, 2005) adalah:

1. Mengubah perilaku seorang karyawan sesuai target organisasi
2. Meningkatkan antusias dan semangat kerja karyawan
3. Meningkatkan Tingkat kedisiplinan kerja karyawan
4. Meningkatkan pencapaian kerja karyawan
5. Meningkatkan motivasi kerja karyawan
6. Meningkatkan kesadaran tanggung jawab
7. Meningkatkan hasil kerja dan kinerja
8. Meningkatkan dedikasi karyawan

Salah satu yang membuat bendahara pengeluaran di Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya pada pemungutan dan pelaporan pajak adalah adanya pemberian honorarium, tunjangan kinerja dan meningkatnya nilai prestasi pada sasaran kinerja bendahara (SKP). Pada Direktorat Jenderal Perpajakan akan memberikan piagam penghargaan apabila bendahara pengeluaran melakukan pungutan dan pelaporan pajak yang sesuai, piagam tersebut di upload ke aplikasi E-hrm yang bertujuan agar pimpinan dapat melihat hasil kinerja bendahara pengeluaran.

Menurut Tangkilisan (2005) Prinsip – prinsip yang harus dipertimbangkan dalam memberikan motivasi pada kinerja bendahara pengeluaran adalah:

1. Prinsip keterlibatan : Pada prinsip ini bendahara pengeluaran diikuti sertakan dalam pengambilan Keputusan terkait dalam hal pengambilan tugas dan tanggung jawab.
2. Prinsip kepemimpinan : Pimpinan atau atasan memahami dan memberikan dukungan pada peran bendahara pengeluaran didalam lingkup organisasi.
3. Prinsip pengakuan dan penghargaan : Memberikan pengakuan dan penghargaan atas pencapaian hasil kerja bendahara pengeluaran baik dalam bentuk apresiasi verbal, penghargaan formal atau bonus kinerja.
4. Prinsip tanggung jawab dan akuntabilitas : Mengatur ekspektasi yang terdefinisi dengan baik terhadap tanggung jawab dan hasil kerja yang diharapkan dari bendahara pengeluaran.
5. Prinsip dukungan dan bantuan : Memfasilitasi sumber daya untuk mendukung setiap kegiatan bendahara pengeluaran.

6. Prinsip keseimbangan dan keadilan : Memastikan bahwa bendahara pengeluaran diperlakukan dengan adil dan setara dalam hal kesempatan pertumbuhan dan pengembangan karier.
7. Prinsip penghargaan diri : Menginspirasi dan mendukung bendahara pengeluaran untuk mengidentifikasi tujuan pribadi dan profesional mereka, dan memberikan pengakuan terhadap pencapaian mereka, mungkin melalui program insentif atau penghargaan atas dedikasi dan kerja keras mereka.

### **2.1.5 Kinerja Bendahara**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang memiliki arti prestasi kerja atau hasil kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Haris et al., 2014).

Menurut Afandi, (2018) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut (Mangkunegara, 2009:67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara menurut (Robbins, 2016:260) Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan

untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja perusahaan tersebut.

Kinerja bendahara adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang bendahara dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja bendahara dapat diukur secara kuantitas dan kualitas. Secara kuantitas, kinerja bendahara dapat diukur dari jumlah transaksi yang berhasil diproses, jumlah laporan keuangan yang dihasilkan, dan jumlah pajak yang berhasil dipungut dan disetorkan. Sedangkan secara kualitas, kinerja bendahara dapat diukur dari akurasi laporan keuangan, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Selain itu, kinerja bendahara juga dapat dilihat dari kemampuannya dalam mengelola keuangan, memecahkan masalah, berkomunikasi, dan bekerja sama dengan pihak lain. Bendahara yang memiliki kinerja yang baik akan mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien, sehingga dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi atau instansi tempatnya bekerja.

Tujuan kinerja menurut (Wibowo, 2011) adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik. Menurut (Wibowo, 2011) ada beberapa tingkatan tujuan antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajemen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

## **2.2 Penelitian terdahulu**

Pada penelitian Zainal (2017) yang meneliti tentang kinerja bendahara di Dinas Pekerjaan Umum. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja bendahara pada Dinas Pekerjaan Umum kabupaten takalar sudah terbilang baik jika dilihat dari faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan dan motivasi yang sangat signifikan berpengaruh pada kinerja bendahara. Indikator, tujuan, standar, peluang dan kompetensi memberikan pengaruh yang paling dominan sedangkan indikator umpan balik pada kinerja adalah kurangnya respon pada pegawai.

Analisis kinerja bendahara pada kecamatan tampan pekanbaru, Saputra (2016), hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja bendahara pada kecamatan tampan pekanbaru sudah masuk di kategori baik, kinerja bendahara dipengaruhi oleh indikator keahlian, kemampuan, ketelitian, sarana dan prasarana yang dimiliki serta pengetahuan pegawai. Kemudian kinerja bendahara dipengaruhi oleh indikator output yang didasari oleh waktu kerja,

kuantitas, kualitas dan penilaian hasil kerja. Selain itu kinerja bendahara dipengaruhi oleh indicator outcome yang mana dilihat berdasarkan tingkat kepuasan Masyarakat dalam pelayanan.

Rahmawati (2012) meneliti tentang Analisis Kinerja bendahara pada kantor dinas kesehatan kabupaten Bintan provinsi Kepulauan Riau. Pada penelitian ini menjelaskan tentang bahwa kinerja bendahara pada kantor dinas kesehatan kabupaten bintan provinsi kepulauan riau masih rendah disebabkan oleh tingkatan pendidikan terakhir pegawai di kantor tersebut, Perlunya meningkatkan kualitas SDM pada kantor tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja bendahara.

Kende (2022) meneliti tentang Analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja bendahara dalam pengelolaan dana desa. Pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa kompetensi, transparansi dan akuntabilitas mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja bendahara dalam pengelolaan dana desa di kecamatan sopai kabupaten toraja utara.