

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengelolaan keuangan publik merupakan salah satu pilar utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akuntabel, transparan, dan berorientasi pada hasil. Dalam kerangka good governance, seluruh tahapan pengelolaan keuangan mulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, hingga pertanggungjawaban harus dijalankan secara efektif, efisien, dan sesuai regulasi. Sektor pendidikan tinggi menjadi salah satu entitas publik yang memiliki kompleksitas pengelolaan keuangan tinggi karena mengelola dana dari berbagai sumber, baik APBN, hibah, maupun penerimaan non-APBN. Kualitas tata kelola keuangan perguruan tinggi menentukan kemampuan institusi untuk melaksanakan tridharma perguruan tinggi secara optimal, mempertahankan reputasi, dan menjaga kepercayaan publik.

Perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTN-BH) seperti Universitas Hasanuddin memiliki kewenangan yang lebih luas dalam mengelola sumber daya dan anggarannya dibandingkan perguruan tinggi negeri biasa. Otonomi ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih fleksibel, tetapi juga menuntut penerapan standar akuntabilitas yang lebih ketat. Pengelolaan keuangan di PTN-BH melibatkan tanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap rupiah digunakan sesuai tujuan dan peraturan yang berlaku, sekaligus memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan. Kompleksitas ini memerlukan mekanisme kerja yang efisien, koordinasi antarunit yang baik, serta sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas (Hidayat et al., 2022). Tanpa sistem yang kuat, otonomi keuangan justru dapat memunculkan risiko inefisiensi dan temuan audit yang merugikan.

Dalam rangka memperkuat tata kelola keuangan, Universitas Hasanuddin pada tahun anggaran 2025 membentuk dua jabatan strategis baru, yaitu Bendahara Pengeluaran dan Penguji Surat Permintaan Pembayaran (SPP). Pembentukan ini diatur melalui Keputusan Rektor yang secara rinci menetapkan tugas dan fungsinya. Keberadaan dua jabatan ini bertujuan memperkuat pengawasan internal, memastikan akurasi verifikasi, dan mempercepat proses administrasi pembayaran. Pembentukan jabatan ini merupakan inovasi kelembagaan yang jarang ditemukan di lingkungan PTN-BH, sehingga menjadi langkah terobosan penting bagi Unhas. Dengan struktur baru ini, diharapkan tata kelola keuangan dapat lebih terjamin integritasnya dan risiko kesalahan prosedural dapat diminimalkan.

Secara teoretis, faktor kepemimpinan memainkan peran kunci dalam menentukan efektivitas pengelolaan keuangan. Teori kepemimpinan transformasional menjelaskan bahwa pemimpin yang memiliki visi jelas, mampu menginspirasi, dan memberikan perhatian pada kebutuhan individu dapat meningkatkan motivasi dan kinerja bawahan (Eva et al., 2019). Dalam konteks pengelolaan keuangan, kepemimpinan yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, menetapkan standar kinerja tinggi, dan memberikan solusi terhadap hambatan operasional. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah dapat memicu ketidakpastian prosedur, kurangnya koordinasi, dan lambatnya respons terhadap permasalahan teknis.

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja juga menjadi variabel penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Berdasarkan teori dua faktor Herzberg, lingkungan kerja fisik dan nonfisik termasuk ke dalam faktor pemeliharaan (hygiene) yang harus terpenuhi untuk mencegah turunnya kinerja (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Lingkungan kerja yang kondusif ditandai dengan fasilitas memadai, hubungan kerja harmonis, dan dukungan teknologi dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi

tingkat kesalahan. Dalam unit keuangan perguruan tinggi, kondisi lingkungan kerja yang buruk dapat menghambat penyelesaian tugas-tugas penting, memperbesar risiko kesalahan administrasi, dan mengurangi ketepatan waktu pelaporan.

Selain itu, kompetensi pegawai keuangan juga menjadi faktor yang sangat menentukan. Kompetensi mencakup kemampuan teknis, penguasaan regulasi, pengalaman kerja, serta integritas dalam melaksanakan tanggung jawab. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi lebih mampu melakukan pencatatan secara akurat, memverifikasi dokumen sesuai standar, dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan keuangan negara. Sebaliknya, rendahnya kompetensi dapat menimbulkan kesalahan administrasi yang berdampak pada validitas laporan keuangan dan efektivitas pengelolaan dana publik.

Dalam kaitannya dengan faktor-faktor tersebut, motivasi kerja berperan sebagai penghubung penting. Motivasi mendorong pegawai untuk bekerja lebih teliti, disiplin, dan bertanggung jawab meskipun menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Teori motivasi menjelaskan bahwa individu dengan motivasi kerja yang baik akan lebih berkomitmen dalam mencapai standar kinerja (Herzberg, 1966). Dengan demikian, motivasi kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengelolaan keuangan.

Namun secara empiris, pelaksanaan tugas Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin sejak diberlakukannya struktur jabatan ini pada tahun 2025 tidak terlepas dari berbagai tantangan. Salah satu tugas yang berpotensi problematis adalah menerima, menyimpan, membayarkan, menyetorkan, menatausahakan, membukukan, dan mempertanggungjawabkan uang atau surat berharga dalam pengelolaannya. Proses ini memerlukan ketelitian tinggi, karena

kesalahan pada tahap awal seperti pencatatan yang tidak akurat atau keterlambatan penyeteroran dapat mengganggu arus kas dan memengaruhi kelancaran operasional universitas. Tekanan kerja pada periode puncak, minimnya fasilitas keamanan, dan pengawasan yang kurang optimal dari pimpinan memperbesar potensi terjadinya selisih kas atau kekeliruan dalam laporan keuangan.

Kendala pada tahap awal ini berdampak pada proses selanjutnya, yaitu pengujian perintah pembayaran yang meliputi verifikasi kelengkapan dokumen, pemeriksaan kebenaran hak tagih, kesesuaian spesifikasi teknis, dan ketepatan penggunaan kode mata anggaran. Dalam praktiknya, dokumen yang diajukan unit kerja kerap tidak lengkap, terdapat perbedaan antara kontrak dan realisasi pekerjaan, atau terjadi kesalahan penempatan kode anggaran. Situasi ini tidak hanya memperlambat pencairan dana, tetapi juga dapat menunda pelaksanaan program kerja. Koordinasi lintas unit yang lemah serta kurangnya arahan teknis dari pimpinan semakin memperburuk hambatan di tahap ini.

Tantangan berikutnya muncul pada tugas melakukan pemotongan atau pemungutan pajak dari pembayaran dan menyetorkannya ke kas negara. Kesalahan umum meliputi salah penerapan tarif, kekeliruan objek pajak, dan keterlambatan penyeteroran. Perubahan regulasi pajak yang cepat sering kali tidak diimbangi dengan pembaruan pengetahuan staf, sehingga berpotensi memicu sanksi administratif dan kerugian finansial. Peran pimpinan dalam menyediakan pembinaan dan pelatihan berkelanjutan, serta lingkungan kerja yang memudahkan akses informasi regulasi terbaru, menjadi sangat penting untuk meminimalkan risiko pada tahap ini.

Permasalahan juga banyak dijumpai pada tugas mengarsipkan semua bukti dokumen dalam bentuk softcopy dan hardcopy. Ketidaksesuaian antara arsip fisik dan

digital, hilangnya dokumen, dan ketidakteraturan dalam penataan arsip menjadi hambatan serius ketika dilakukan audit. Lemahnya sistem backup, tidak adanya standar penamaan file, dan kapasitas penyimpanan yang terbatas memperparah risiko kehilangan data. Keberadaan sistem arsip modern dan pengawasan yang konsisten akan sangat membantu, namun di lapangan fasilitas tersebut belum optimal dimanfaatkan.

Seluruh rangkaian tugas ini akan bermuara pada validasi dokumen SPM yang akan ditandatangani pejabat terkait. Tekanan waktu, antrean dokumen yang menumpuk, dan gangguan sistem aplikasi sering kali memaksa proses validasi dilakukan terburu-buru. Akibatnya, kesalahan administrasi dapat terjadi dan menyebabkan penolakan SPM oleh KPPN, yang berimplikasi pada keterlambatan pembayaran kepada pihak ketiga. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan erat antara ketepatan prosedur di setiap tahap sebelumnya dengan keberhasilan proses validasi, sekaligus menegaskan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap faktor kepemimpinan, kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja dalam pelaksanaan tugas ini.

Penelitian sebelumnya telah banyak membahas hubungan kepemimpinan, kompetensi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja di sektor publik maupun swasta. Namun, belum ada penelitian yang secara khusus meneliti konteks PTN-BH dengan fokus pada dua jabatan baru ini. Padahal, peran Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP sangat strategis dalam memastikan akuntabilitas dan efektivitas pengelolaan keuangan universitas.

Universitas Hasanuddin menjadi konteks penelitian yang unik karena struktur jabatan Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP baru diimplementasikan pada tahun 2025. Belum ada kajian sebelumnya di perguruan tinggi negeri yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja

pengelolaan keuangan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini memiliki potensi memberikan kontribusi besar terhadap kebijakan internal universitas dan memperkaya literatur akademik tentang pengelolaan keuangan di PTN-BH, sekaligus menjadi referensi penting bagi penguatan tata kelola keuangan yang akuntabel, efektif, dan berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka masalah pokok yang akan dijelaskan dalam tulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pengelolaan keuangan oleh Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin?
2. Bagaimana pelaksanaan pengelolaan keuangan oleh Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah antara lain sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis peran kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pengelolaan keuangan oleh Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pelaksanaan pengelolaan keuangan oleh Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Sistem Keuangan daerah. Adapun manfaatnya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen publik dan tata kelola keuangan sektor pendidikan tinggi, khususnya pada konteks perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTN-BH). Hasil penelitian ini dapat memperkaya kajian teoritis mengenai hubungan antara faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja pengelolaan keuangan. Selain itu, temuan penelitian dapat menjadi referensi akademik bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji model pengelolaan keuangan berbasis peran dan fungsi jabatan baru dalam struktur organisasi keuangan perguruan tinggi.

2. Manfaat Praktis

Bagi Universitas Hasanuddin, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan strategis dalam penguatan kebijakan pengelolaan keuangan, terutama terkait optimalisasi peran Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP. Temuan penelitian diharapkan dapat membantu pimpinan universitas dalam merancang strategi peningkatan kapasitas sumber daya manusia, perbaikan prosedur kerja, dan pembentukan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendukung kinerja pengelolaan keuangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik di sektor publik maupun swasta. Menurut Northouse (2021), kepemimpinan adalah proses di mana seorang individu memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama melalui arahan, motivasi, dan komunikasi efektif. Dalam konteks perguruan tinggi negeri berbadan hukum seperti Universitas Hasanuddin, kepemimpinan memiliki peran strategis dalam mengawal tata kelola keuangan yang akuntabel, transparan, dan sesuai regulasi. Implementasi jabatan Bendahara Pengeluaran dan Penguji Surat Perintah Pembayaran (SPP) yang baru pada tahun 2025 menuntut kepemimpinan yang tidak hanya mampu mengelola tugas administratif, tetapi juga membangun budaya kerja yang mampu mengantisipasi potensi kendala pada lima tupoksi problematis, yakni pengujian dokumen pembayaran, pemeriksaan kesesuaian anggaran, pemotongan dan penyetoran pajak, pembukuan, serta pelaporan pertanggungjawaban keuangan.

Teori kepemimpinan transformasional yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio menekankan pentingnya menginspirasi bawahan agar berkomitmen tinggi terhadap visi organisasi. Pemimpin transformasional memanfaatkan empat dimensi utama pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual untuk mendorong perubahan positif (Bass & Riggio, 2019). Dalam konteks Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP, penerapan kepemimpinan transformasional berarti mendorong mereka tidak sekadar mematuhi prosedur, tetapi memahami tujuan di balik setiap kebijakan keuangan, misalnya mengapa pemeriksaan kesesuaian anggaran penting untuk mencegah temuan audit atau bagaimana pengarsipan rapi dapat

mempercepat respons saat pemeriksaan eksternal. Hal ini menciptakan keterlibatan emosional dan intelektual yang lebih kuat dibandingkan sekadar menjalankan rutinitas teknis.

Selain itu, kepemimpinan transaksional juga relevan untuk menjamin kepatuhan prosedural. Burns (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional berfokus pada pertukaran yang jelas antara pemimpin dan bawahan, di mana kinerja sesuai standar diberi penghargaan, sementara pelanggaran diberi sanksi. Gaya ini efektif untuk memastikan ketepatan waktu penyetoran pajak, kelengkapan dokumen, dan akurasi pembukuan. Misalnya, pemimpin dapat menetapkan insentif bagi staf yang menyelesaikan laporan bulanan tanpa revisi, atau memberikan teguran resmi bagi keterlambatan pelaporan yang menghambat pencairan dana. Meskipun pendekatan ini tidak selalu mendorong kreativitas, ia memberikan kerangka kontrol yang kuat di tahap awal penerapan jabatan baru.

Kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kesesuaian gaya memimpin dengan tingkat kompetensi dan komitmen bawahan. Pada awal pembentukan jabatan Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Unhas, kemungkinan besar diperlukan gaya *directing* yang memberikan arahan rinci terkait prosedur pengujian dokumen atau tata cara penyetoran pajak. Namun, seiring berkembangnya kemampuan staf, gaya ini dapat berubah menjadi *delegating*, di mana mereka diberikan kepercayaan lebih besar untuk mengambil keputusan teknis, misalnya memverifikasi data pembayaran atau menentukan langkah koreksi tanpa harus menunggu instruksi langsung.

Kepemimpinan etis, sebagaimana dijelaskan Brown dan Treviño (2006), menempatkan integritas, keadilan, dan kejujuran sebagai nilai inti dalam pengambilan keputusan. Dalam pengelolaan keuangan, kepemimpinan etis menjadi fondasi untuk mencegah praktik manipulasi dokumen, penghindaran pajak yang tidak sah, atau pengarsipan palsu. Di Unhas, pemimpin etis akan menegaskan pentingnya akurasi dan transparansi, misalnya dengan memastikan pengujian dokumen pembayaran dilakukan objektif meskipun ada tekanan dari unit lain untuk mempercepat proses tanpa kelengkapan dokumen. Gaya ini membangun kepercayaan baik di lingkungan internal maupun eksternal universitas.

Kepemimpinan visioner, sebagaimana dikemukakan Nanus (1992), memerlukan kemampuan memproyeksikan arah masa depan yang jelas dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapainya. Dalam konteks Unhas, visi ini dapat berupa penerapan sistem pengelolaan keuangan digital yang terintegrasi, mulai dari verifikasi dokumen pembayaran hingga pelaporan pertanggungjawaban. Pemimpin visioner tidak hanya menetapkan tujuan, tetapi juga menyiapkan strategi implementasi, seperti mengalokasikan anggaran pelatihan teknologi bagi Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP agar mereka dapat mengoperasikan perangkat lunak baru secara optimal.

Kepemimpinan partisipatif yang dijelaskan oleh Likert (1967) menekankan keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dalam pengelolaan keuangan Unhas, pendekatan ini dapat diterapkan melalui rapat koordinasi rutin untuk membahas hambatan yang dihadapi dalam pengujian dokumen, penyesuaian anggaran, atau proses pembukuan. Melalui partisipasi aktif, staf akan merasa memiliki peran penting dalam perbaikan prosedur, yang pada gilirannya meningkatkan kepatuhan dan efektivitas kerja. Hal ini penting mengingat banyak permasalahan teknis dapat diidentifikasi lebih dini oleh pihak yang langsung terlibat dalam operasional harian.

Kepemimpinan adaptif yang dikemukakan oleh Heifetz et al. (2009) mempersiapkan organisasi untuk menghadapi perubahan kebijakan atau struktur secara responsif. Penerapan jabatan baru di Unhas adalah bentuk perubahan adaptif yang memerlukan pemimpin yang mampu membedakan antara masalah teknis, seperti kesalahan input data dalam pembukuan, dan masalah adaptif, seperti resistensi staf terhadap prosedur baru. Pemimpin adaptif akan memfasilitasi proses belajar, mendorong diskusi terbuka, dan mendukung eksperimen prosedural untuk menemukan cara kerja yang lebih efektif.

Kombinasi gaya kepemimpinan menjadi strategi yang sering lebih efektif dibanding penerapan satu pendekatan saja. Misalnya, di Unhas, pemimpin dapat memulai dengan gaya transformasional untuk membangun motivasi, menerapkan transaksional untuk memastikan kepatuhan, memanfaatkan partisipatif untuk mendorong inovasi, dan menggunakan adaptif untuk mengatasi resistensi perubahan. Sinergi ini membantu memastikan lima tupoksi problematis dikelola dengan baik, dari verifikasi dokumen hingga pelaporan akhir.

Kepemimpinan juga berperan dalam membentuk budaya organisasi yang menekankan akuntabilitas, keterbukaan, dan kerja sama lintas unit. Budaya ini akan memperkuat perilaku positif seperti pengarsipan yang rapi, pelaporan tepat waktu, dan koordinasi cepat ketika terjadi temuan audit. Pemimpin yang konsisten memberi teladan akan memengaruhi perilaku bawahan, mendorong standar kinerja tinggi yang berlaku di semua level pengelolaan keuangan.

Penelitian Ali et al. (2021) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang mendukung pembelajaran organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kapasitas teknis dan motivasi kerja di sektor publik. Di Unhas, pembelajaran ini dapat

berupa pelatihan regulasi pajak terbaru, penggunaan sistem keuangan berbasis web, atau workshop pengarsipan digital. Pemimpin yang mendorong pembelajaran berkelanjutan akan membantu staf mengatasi kendala teknis dan memperkecil risiko kesalahan administrasi.

Kepemimpinan inovatif juga menjadi krusial dalam meningkatkan efisiensi. Pemimpin inovatif akan mencari dan menerapkan teknologi yang dapat mempercepat proses verifikasi dokumen atau mengotomatiskan pencatatan transaksi. Misalnya, penerapan sistem real-time budget tracking dapat memudahkan Bendahara Pengeluaran memantau sisa anggaran, sekaligus membantu Penguji SPP memastikan kesesuaian anggaran sebelum pembayaran dilakukan. Inovasi seperti ini mengurangi potensi keterlambatan akibat pemeriksaan manual yang memakan waktu.

Kepemimpinan juga berfungsi sebagai mediator dalam penyelesaian konflik internal yang dapat menghambat kelancaran proses keuangan. Misalnya, jika unit pelaksana kegiatan bersikeras mengajukan dokumen yang tidak lengkap demi mempercepat pencairan, pemimpin harus mampu menengahi dan menemukan solusi yang tidak melanggar aturan. Hal ini memerlukan keterampilan komunikasi persuasif dan pemahaman mendalam terhadap regulasi keuangan.

Evaluasi kinerja secara berkala menjadi salah satu instrumen penting dalam kepemimpinan untuk menjaga kualitas kerja. Pemimpin yang proaktif akan menetapkan indikator kinerja yang jelas untuk Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP, misalnya persentase ketepatan waktu pelaporan, tingkat akurasi pembukuan, atau jumlah temuan audit yang berhasil diminimalkan. Evaluasi ini membantu memastikan bahwa tujuan pengelolaan keuangan tercapai dengan efektif.

Kepemimpinan strategis menggabungkan visi jangka panjang, integritas moral, fleksibilitas adaptif, dan keterlibatan aktif seluruh anggota tim untuk memastikan keberhasilan implementasi kebijakan. Di Unhas, pemimpin strategis akan memanfaatkan semua gaya kepemimpinan yang relevan untuk memastikan bahwa setiap langkah pengelolaan keuangan, mulai dari verifikasi dokumen hingga pelaporan akhir, dilakukan sesuai standar dan memberikan kontribusi pada reputasi universitas.

Sementara menurut teori kepemimpinan organisasi yang dikemukakan Yukl (2020), efektivitas seorang pemimpin dapat dilihat dari sejauh mana ia mampu memengaruhi perilaku bawahan melalui pemberian arahan, motivasi, pengambilan keputusan, dan penerapan nilai-nilai etis dalam organisasi. Teori ini menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai instrumen manajerial, melainkan juga sebagai faktor kultural yang membentuk norma kerja dan akuntabilitas lembaga. Dalam konteks pengelolaan keuangan di perguruan tinggi negeri seperti Universitas Hasanuddin, teori kepemimpinan tersebut memberikan kerangka bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan sangat ditentukan oleh kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas teknis maupun strategis.

Berdasarkan teori dan pemikiran para ahli tersebut, maka peran kepemimpinan dalam penelitian ini dapat dirumuskan melalui indikator sebagai berikut:

1. Arahan dan Pengawasan: pemimpin berperan memberikan instruksi yang jelas sekaligus mengawasi jalannya pelaksanaan tugas agar sesuai dengan prosedur.
2. Motivasi dan Keteladanan: pemimpin mendorong semangat kerja, memberi inspirasi, serta menjadi teladan bagi bawahannya.
3. Pengambilan Keputusan: pemimpin mampu mengambil keputusan yang tepat, baik dalam menghadapi kendala teknis maupun administratif.

4. Komunikasi dan Koordinasi: pemimpin menjalin komunikasi yang efektif dan membangun koordinasi lintas unit untuk memperlancar tugas.
5. Etika dan Integritas: pemimpin konsisten menegakkan kejujuran, keadilan, dan transparansi dalam setiap langkah pengelolaan keuangan.

Indikator-indikator ini memberikan landasan operasional untuk menilai sejauh mana kepemimpinan dapat memengaruhi kinerja pengelolaan keuangan oleh Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin.

2.2. Kompetensi

Kompetensi merupakan seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang memungkinkan individu melaksanakan tugasnya secara efektif. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar dari seseorang yang berkaitan dengan kinerja unggul dalam pekerjaannya, termasuk aspek keterampilan, pengetahuan, nilai, dan motivasi. Boyatzis (2008) menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup dimensi teknis, tetapi juga mencakup kemampuan manajerial dan interpersonal yang memengaruhi bagaimana seseorang menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Dalam konteks perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTN-BH), kompetensi pegawai keuangan sangat penting karena mereka mengelola dana publik yang harus dipertanggungjawabkan secara akuntabel dan transparan.

McClelland (1973) menjelaskan bahwa kompetensi lebih baik dibandingkan indikator tradisional seperti IQ atau latar pendidikan dalam memprediksi kinerja. Artinya, seorang pegawai Bendahara Pengeluaran atau Penguji SPP di Universitas Hasanuddin tidak cukup hanya memiliki gelar pendidikan di bidang keuangan, tetapi juga harus menguasai kemampuan praktis seperti penggunaan sistem akuntansi berbasis akrual, pemahaman regulasi pajak terbaru, dan keterampilan mengoperasikan aplikasi keuangan digital. Tanpa kompetensi tersebut, risiko kesalahan administratif

seperti salah kode anggaran, keterlambatan setoran, dan pencatatan yang tidak sinkron akan semakin besar.

Menurut Spencer (1993), kompetensi dapat dikelompokkan dalam lima kategori utama: (1) kompetensi pengetahuan (knowledge), (2) keterampilan (skills), (3) konsep diri (self-concept), (4) sifat pribadi (traits), dan (5) motivasi (motives). Dalam praktik pengelolaan keuangan di Unhas, kompetensi pengetahuan dan keterampilan mencakup penguasaan atas peraturan keuangan negara, standar akuntansi, serta kemampuan menggunakan perangkat lunak keuangan. Kompetensi sifat pribadi seperti kejujuran dan ketelitian juga krusial untuk mencegah terjadinya manipulasi data atau kesalahan dalam proses verifikasi dokumen. Dengan demikian, kompetensi menjadi elemen yang membedakan antara pegawai yang sekadar melaksanakan tugas secara administratif dengan pegawai yang mampu menjaga kualitas tata kelola keuangan.

Teori *human capital* yang dikemukakan oleh Becker (1993) menekankan bahwa kompetensi pegawai merupakan bentuk investasi sumber daya manusia yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam konteks Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Unhas, peningkatan kompetensi dapat dilakukan melalui pelatihan regulasi terbaru, workshop perpajakan, serta bimbingan teknis penggunaan sistem informasi keuangan. Investasi pada kompetensi ini bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat kredibilitas institusi dalam pengelolaan keuangan publik. Hal ini sejalan dengan tuntutan akuntabilitas yang diatur dalam UU No. 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara.

Boyatzis (2008) juga menekankan konsep *emotional competence* yang mencakup kesadaran diri, pengendalian diri, empati, dan keterampilan sosial. Kompetensi emosional ini berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dalam bekerja

sama, berkoordinasi, dan menghadapi tekanan kerja. Bagi Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Unhas, kompetensi emosional diperlukan dalam menghadapi situasi penuh tekanan, misalnya ketika harus menyelesaikan pencairan dana dalam waktu singkat atau menghadapi unit kerja yang mengajukan dokumen tidak lengkap. Dengan adanya kecerdasan emosional yang baik, pegawai dapat tetap menjaga profesionalisme dan tidak mudah terjebak dalam konflik internal.

Selain itu, model iceberg competency menegaskan bahwa sebagian besar kompetensi yang menentukan kinerja berada pada aspek yang tidak terlihat, seperti nilai, sikap, dan motivasi (Spencer & Spencer, 1993). Hal ini menjelaskan mengapa kompetensi perilaku seperti integritas dan tanggung jawab sangat penting bagi pegawai keuangan. Di Unhas, integritas seorang Bendahara Pengeluaran ketika mengelola kas universitas atau seorang Penguji SPP ketika memverifikasi dokumen pembayaran akan menentukan kualitas pertanggungjawaban keuangan yang diaudit baik secara internal maupun eksternal. Kompetensi yang hanya sebatas teknis tanpa didukung oleh integritas dapat berisiko menimbulkan praktik maladministrasi.

Dalam konteks perubahan organisasi di Unhas tahun 2025, penambahan jabatan Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP menuntut pegawai untuk segera beradaptasi dengan prosedur baru. Teori competency-based HRM menjelaskan bahwa organisasi yang ingin sukses dalam perubahan harus memastikan bahwa setiap individu yang menduduki posisi strategis memiliki kompetensi inti yang selaras dengan tujuan kelembagaan (Dubois & Rothwell, 2004). Oleh karena itu, Unhas perlu menyusun standar kompetensi yang jelas bagi Bendahara dan Penguji SPP, sehingga rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja dapat dilakukan secara terukur.

Dengan demikian, kompetensi bukan hanya menjadi atribut personal, melainkan juga instrumen kelembagaan yang memastikan keberhasilan pengelolaan keuangan. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu menjalankan tupoksi dengan tepat waktu, akurat, dan sesuai regulasi. Sebaliknya, rendahnya kompetensi akan berimplikasi pada menurunnya akuntabilitas dan meningkatnya risiko temuan audit. Oleh karena itu, kompetensi Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin harus terus dikembangkan agar mereka dapat menjadi garda terdepan dalam memperkuat tata kelola keuangan yang transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

2.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi di sekitar pegawai yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, mulai dari faktor fisik seperti ruang, pencahayaan, dan fasilitas kerja, hingga faktor nonfisik seperti hubungan antarpegawai, budaya organisasi, dan dukungan atasan (Sedarmayanti, 2017). Dalam konteks Universitas Hasanuddin yang baru saja mengimplementasikan jabatan Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP pada 2025, lingkungan kerja memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan lima tupoksi utama mereka. Misalnya, kelengkapan sarana validasi dokumen, akses cepat terhadap data anggaran, dan ruang kerja ergonomis akan mempengaruhi kelancaran pengujian dan pemeriksaan dokumen keuangan. Jika lingkungan kerja kurang mendukung, proses pengelolaan keuangan berisiko mengalami keterlambatan dan kesalahan administrasi, sehingga mengganggu akuntabilitas universitas. Transisi dari konsep umum ini penting untuk memahami bagaimana teori lingkungan kerja dapat menjelaskan hubungan antara kondisi kerja dan efektivitas pelaksanaan tupoksi.

Robbins dan Judge (2019) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang baik bukan hanya menyediakan fasilitas fisik, tetapi juga membangun hubungan sosial yang sehat di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan tuntutan koordinasi intensif yang dibutuhkan Bendahara dan Penguji SPP dengan unit kerja lain, terutama ketika memverifikasi kesesuaian anggaran dengan kegiatan. Misalnya, komunikasi yang lancar antara penguji dan unit pengusul anggaran akan mempercepat proses validasi, mengurangi risiko temuan audit, dan meminimalkan ketidakefisienan penggunaan dana. Hubungan ini juga menciptakan budaya kerja kolaboratif yang membantu mengatasi tantangan teknis, seperti perbedaan pencatatan antara dokumen fisik dan digital. Oleh karena itu, aspek sosial dari lingkungan kerja tidak dapat diabaikan dalam analisis kinerja pengelolaan keuangan.

Menurut Herzberg et al. (2017) dalam teori Two-Factor, lingkungan kerja termasuk dalam faktor higiene yang jika buruk akan menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan motivasi pegawai. Penerapannya di Unhas dapat dilihat pada pentingnya ruang kerja yang nyaman, peralatan yang memadai, serta pencahayaan dan sirkulasi udara yang baik. Kondisi yang buruk, seperti ruang sempit atau pencahayaan minim, akan menurunkan konsentrasi saat memeriksa kesesuaian anggaran dengan kegiatan. Hal ini pada gilirannya dapat memperlambat proses pemeriksaan dan meningkatkan risiko ketidaksesuaian dalam laporan pertanggungjawaban. Dengan demikian, faktor higiene menjadi salah satu penentu kelancaran kerja yang terintegrasi dengan ketersediaan sumber daya pendukung.

Bridger (2018) melalui teori ergonomi menekankan pentingnya menyesuaikan desain lingkungan kerja dengan kemampuan fisik dan kognitif pegawai. Dalam tupoksi seperti pemotongan dan penyeteroran pajak, kesalahan perhitungan dapat diminimalkan jika pegawai bekerja di lingkungan ergonomis yang mengurangi kelelahan dan

meningkatkan fokus. Kursi dengan penopang punggung yang baik, penempatan layar komputer yang tepat, serta sistem pencahayaan yang sesuai dapat membantu pegawai mempertahankan performa optimal meskipun bekerja dalam tekanan tenggat waktu. Kaitan antara teori ergonomi dan kinerja di sini menunjukkan bahwa faktor fisik berperan langsung dalam kualitas pekerjaan yang bersifat detail dan berisiko tinggi.

Selain faktor fisik, Luthans (2021) menggarisbawahi pentingnya lingkungan kerja nonfisik, seperti hubungan interpersonal, dukungan emosional, dan budaya organisasi yang sehat. Di Unhas, budaya kerja yang terbuka dan komunikatif akan memudahkan Bendahara dan Penguji SPP untuk saling bertukar informasi terkait pembukuan dan pengarsipan data keuangan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang penuh konflik atau minim dukungan akan memperlambat koordinasi dan meningkatkan potensi hilangnya bukti transaksi. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan keuangan tidak hanya ditentukan oleh fasilitas fisik, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial di tempat kerja.

Bakker dan Demerouti (2017) melalui Job Demands Resources Theory menyatakan bahwa keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan ketersediaan sumber daya menjadi kunci kinerja pegawai. Dalam hal ini, tuntutan pekerjaan Bendahara dan Penguji SPP mencakup akurasi tinggi, tenggat ketat, serta volume dokumen yang besar. Sumber daya seperti pelatihan teknologi keuangan, sistem pengarsipan digital yang efisien, dan akses informasi regulasi pajak terbaru akan membantu memenuhi tuntutan tersebut. Jika sumber daya ini tidak tersedia atau tidak memadai, tekanan kerja dapat menyebabkan stres dan meningkatkan kesalahan dalam proses verifikasi serta pelaporan keuangan.

Goetsch (2019) menambahkan bahwa lingkungan kerja yang sehat juga melibatkan aspek Occupational Health and Safety (OHS), termasuk keamanan data dan perlindungan terhadap beban kerja berlebihan. Dalam konteks pengelolaan keuangan di Unhas, penerapan OHS dapat mencakup kebijakan pembatasan jam lembur yang berlebihan, pengaturan rotasi tugas, serta perlindungan data digital agar tidak terjadi kebocoran informasi sensitif. Perlindungan ini bukan hanya untuk kepentingan pegawai, tetapi juga untuk menjaga kepercayaan publik terhadap tata kelola universitas. Dengan demikian, OHS menjadi bagian integral dari lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja.

Deci dan Ryan (2017) melalui Self-Determination Theory menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan akan meningkatkan motivasi intrinsik pegawai. Bagi Bendahara dan Penguji SPP, pemberian otonomi dalam mengatur jadwal kerja, kesempatan mengembangkan kompetensi melalui pelatihan, dan interaksi positif dengan rekan kerja akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, pegawai cenderung memiliki inisiatif lebih tinggi untuk menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik, bahkan dalam situasi kerja yang penuh tekanan.

Konsep Person Environment Fit dari Kristof-Brown et al. (2018) menggarisbawahi bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dan lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja serta kepuasan kerja. Misalnya, penempatan pegawai yang terampil menggunakan aplikasi akuntansi di posisi pengarsipan keuangan akan mempermudah proses pencatatan dan pelaporan. Sebaliknya, ketidaksesuaian kompetensi akan memperlambat pekerjaan dan meningkatkan risiko kesalahan. Oleh karena itu, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan kecocokan dengan tuntutan lingkungan kerja menjadi strategi penting dalam memastikan kelancaran lima tupoksi.

Burke (2018) melalui teori perubahan organisasi menekankan bahwa perubahan struktural, seperti penambahan jabatan baru di Unhas, memerlukan lingkungan kerja yang adaptif. Lingkungan yang responsif terhadap pembelajaran dan inovasi akan mempermudah pegawai beradaptasi dengan prosedur baru. Misalnya, pengenalan sistem pelaporan keuangan digital memerlukan dukungan berupa pelatihan, pembimbingan, dan evaluasi berkala agar Bendahara dan Penguji SPP dapat menguasainya dengan cepat. Adaptabilitas lingkungan kerja di sini menjadi faktor yang membedakan antara keberhasilan dan kegagalan implementasi kebijakan baru.

Vial (2019) menyoroti pentingnya lingkungan kerja digital yang aman dan terintegrasi di era transformasi teknologi. Sistem informasi keuangan yang terhubung antarunit, keamanan siber yang kuat, dan keterampilan teknologi pegawai menjadi elemen utama. Di Unhas, penerapan lingkungan digital yang baik dapat mempercepat validasi dokumen, meminimalkan kehilangan data, dan meningkatkan efisiensi pelaporan. Namun, tanpa perlindungan dan penguasaan teknologi yang memadai, risiko kesalahan input dan kebocoran data akan meningkat, mengancam integritas pengelolaan keuangan.

Armstrong dan Taylor (2020) menambahkan bahwa penguatan pengawasan internal sebagai bagian dari lingkungan kerja akan memperkuat kepatuhan prosedural. Fasilitas teknologi seperti dashboard pemantauan pelaporan keuangan dapat membantu memastikan bahwa setiap proses sesuai jadwal dan standar akurasi yang ditetapkan. Hal ini relevan dengan tupoksi pelaporan pertanggungjawaban dan respons terhadap audit, yang membutuhkan data lengkap dan tepat waktu untuk menghindari rekomendasi negatif dari auditor.

Shore et al. (2018) melalui konsep lingkungan kerja inklusif menekankan pentingnya memberikan kesempatan setara dan penghargaan terhadap kontribusi setiap pegawai. Di Unhas, pembagian beban kerja yang proporsional antara Bendahara dan Penguji SPP akan mengurangi potensi kelelahan dan meningkatkan kolaborasi. Inklusivitas juga mendorong rasa memiliki terhadap pekerjaan, sehingga pegawai lebih termotivasi untuk menjaga kualitas pengelolaan keuangan.

Yukl (2020) menegaskan bahwa dukungan kepemimpinan merupakan komponen penting dari lingkungan kerja. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, memfasilitasi kebutuhan pegawai, dan memberi umpan balik konstruktif akan membantu Bendahara dan Penguji SPP melaksanakan lima tupoksi dengan lebih baik. Dukungan ini membangun rasa percaya diri pegawai dalam mengambil keputusan yang tepat dan mengelola tantangan pekerjaan sehari-hari.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang memengaruhi perilaku, motivasi, dan produktivitas pegawai dalam menjalankan tugasnya. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa lingkungan kerja terdiri atas kondisi fisik, fasilitas kerja, serta hubungan sosial yang ada di sekitar pegawai. Lingkungan yang baik akan menciptakan rasa aman dan nyaman sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih optimal. Dalam konteks pengelolaan keuangan di Universitas Hasanuddin, lingkungan kerja yang kondusif sangat penting karena tugas Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP menuntut ketelitian, kecepatan, serta kepatuhan pada regulasi.

Menurut teori two-factor motivation Herzberg, faktor lingkungan kerja termasuk dalam kategori faktor higiene, yaitu faktor yang apabila terpenuhi dapat mengurangi ketidakpuasan kerja, sedangkan jika tidak terpenuhi akan menimbulkan hambatan kinerja (Herzberg et al., 2017). Vischer (2007) juga menekankan pentingnya

lingkungan fisik dan teknologi yang mendukung, sementara Luthans (2021) menyoroti peran hubungan sosial dan iklim organisasi yang baik dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, indikator lingkungan kerja dalam penelitian ini dirumuskan menjadi tiga aspek utama, yaitu:

1. Fasilitas dan teknologi pendukung meliputi ketersediaan perangkat kerja, akses sistem keuangan, serta dukungan infrastruktur digital.
2. Hubungan sosial dan budaya kerja mencakup interaksi antarpegawai, dukungan pimpinan, serta kerja sama yang harmonis.
3. Budaya organisasi yang mendukung disiplin dan akuntabilitas berupa nilai, norma, dan etika organisasi yang mendorong pegawai patuh terhadap aturan dan bertanggung jawab dalam bekerja.

Tiga indikator ini dipilih karena mencerminkan faktor dominan yang paling berpengaruh terhadap kualitas kerja Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin.

Dengan keterkaitan antara teori, faktor fisik, nonfisik, dan digital yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik harus bersifat holistik, mencakup sarana fisik yang memadai, hubungan sosial yang sehat, sistem teknologi yang aman, serta dukungan kepemimpinan yang kuat. Seluruh aspek ini saling mempengaruhi dan jika dioptimalkan akan menciptakan kondisi kerja yang kondusif bagi keberhasilan Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin dalam melaksanakan pengelolaan keuangan sesuai tupoksi mereka.

2.4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan efektivitas kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang untuk mencapai tujuan. Luthans (2021) menambahkan bahwa motivasi kerja tidak hanya terkait kebutuhan finansial, tetapi juga kebutuhan psikologis, sosial, dan pengembangan diri. Dalam konteks perguruan tinggi negeri berbadan hukum (PTN-BH) seperti Universitas Hasanuddin, motivasi kerja yang tinggi dari Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP sangat penting karena mereka menangani pekerjaan yang kompleks, membutuhkan ketelitian, dan langsung berimplikasi pada akuntabilitas pengelolaan keuangan publik.

Herzberg melalui Two-Factor Theory menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh dua kategori faktor: motivator (achievement, recognition, responsibility) yang meningkatkan kepuasan, serta faktor higiene (salary, working conditions, supervision) yang mencegah ketidakpuasan (Herzberg et al., 2017). Dalam konteks Universitas Hasanuddin, pengakuan atas kinerja baik dari pimpinan, tanggung jawab jelas dalam melaksanakan verifikasi dokumen, serta pencapaian target pelaporan yang tepat waktu dapat menjadi faktor motivator. Sementara itu, kondisi kerja yang layak, gaji yang sesuai, dan dukungan fasilitas menjadi faktor higiene yang menjaga stabilitas motivasi.

Expectancy Theory yang dikembangkan oleh Vroom (1964) memberikan kerangka lain untuk memahami motivasi kerja. Teori ini menyatakan bahwa seseorang akan termotivasi jika yakin bahwa usahanya menghasilkan kinerja baik (expectancy), kinerja tersebut membawa hasil tertentu (instrumentality), dan hasil tersebut bernilai (valence). Penerapannya di Unhas dapat dilihat ketika Bendahara dan Penguji SPP

yakin bahwa ketelitian mereka dalam memproses dokumen akan menghasilkan laporan akurat, laporan itu akan diapresiasi oleh pimpinan, dan apresiasi tersebut dianggap bernilai sehingga mendorong mereka untuk mempertahankan kinerja tinggi.

Selain itu, Self-Determination Theory (SDT) yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2017) menekankan pentingnya pemenuhan tiga kebutuhan dasar psikologis: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Dalam praktiknya, pemberian otonomi dalam mengatur metode kerja, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui pelatihan regulasi dan sistem keuangan digital, serta hubungan kerja yang positif dengan rekan sejawat dapat memperkuat motivasi intrinsik pegawai keuangan di Unhas. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, pegawai akan lebih bersemangat dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas meskipun menghadapi tekanan pekerjaan.

Dari perspektif Goal-Setting Theory Locke dan Latham (2002), motivasi meningkat ketika pegawai memiliki tujuan yang jelas, menantang, dan terukur. Dalam konteks Unhas, penetapan target kinerja seperti “100% laporan keuangan tepat waktu” atau “zero audit finding” dapat meningkatkan motivasi pegawai. Kejelasan tujuan membuat Bendahara dan Penguji SPP memiliki arah kerja yang pasti, sementara sifat menantang dari target mendorong mereka untuk bekerja lebih keras. Teori ini juga menekankan pentingnya umpan balik, di mana evaluasi rutin atas pencapaian target akan memperkuat atau memperbaiki motivasi kerja pegawai.

Motivasi kerja juga dipengaruhi oleh faktor internal pegawai. Teori kebutuhan Maslow (1943) menjelaskan hierarki kebutuhan mulai dari fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Bagi Bendahara dan Penguji SPP, kebutuhan fisiologis dipenuhi melalui gaji dan fasilitas kerja, rasa aman terkait dengan jaminan status pekerjaan dan kepastian hukum, kebutuhan sosial melalui interaksi dengan rekan

kerja, penghargaan melalui pengakuan kinerja dari pimpinan, dan aktualisasi diri melalui kesempatan mengembangkan keterampilan serta karier. Pemenuhan berlapis ini akan menjaga keberlanjutan motivasi pegawai dalam jangka panjang.

Dalam konteks penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh kepemimpinan, kompetensi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengelolaan keuangan. Artinya, meskipun kepemimpinan inspiratif, pegawai kompeten, dan lingkungan kerja mendukung, tanpa motivasi kerja yang kuat kinerja tidak akan optimal. Sebaliknya, motivasi yang tinggi dapat memperkuat dampak positif faktor-faktor tersebut terhadap efektivitas pengelolaan keuangan. Bagi Universitas Hasanuddin, pemahaman tentang motivasi kerja ini menjadi dasar penting untuk merancang strategi peningkatan kapasitas pegawai keuangan, sehingga transisi kelembagaan pada tahun 2025 dapat berjalan efektif.

Dengan demikian, motivasi kerja bukan sekadar faktor psikologis individual, tetapi juga instrumen organisasi yang menentukan keberhasilan pengelolaan keuangan. Motivasi yang tinggi akan mendorong Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP untuk lebih teliti dalam verifikasi dokumen, lebih disiplin dalam pencatatan kas, serta lebih tanggap dalam menghadapi perubahan regulasi. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat menyebabkan kelalaian, keterlambatan, dan potensi kesalahan administratif yang berdampak pada akuntabilitas universitas. Oleh karena itu, motivasi kerja harus dikelola secara strategis melalui kepemimpinan, pengembangan kompetensi, dan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif.

2.5. Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan dalam konteks organisasi publik merujuk pada proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban

penggunaan sumber daya keuangan secara transparan dan akuntabel. Mardiasmo (2018) menegaskan bahwa pengelolaan keuangan sektor publik tidak sekadar mengatur aliran dana, tetapi juga memastikan bahwa penggunaannya mendukung pencapaian tujuan kebijakan dan memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi masyarakat. Dalam perguruan tinggi negeri, pengelolaan keuangan harus mengikuti kerangka hukum yang ketat, mengingat sumber dana sebagian besar berasal dari APBN, sehingga setiap rupiah yang digunakan harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai aturan perundang-undangan.

Prinsip-prinsip dasar pengelolaan keuangan publik di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang memandatkan adanya akuntabilitas, transparansi, efisiensi, efektivitas, dan kepatuhan pada peraturan. Prinsip ini berlaku pula di perguruan tinggi negeri, termasuk Universitas Hasanuddin (Unhas), yang menerapkan mekanisme pembagian peran dan fungsi di antara pejabat perbendaharaan. Penunjukan Bendahara Pengeluaran dan Penguji Surat Perintah Pembayaran (SPP) merupakan bagian dari upaya memperkuat sistem pengendalian internal untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan meningkatkan ketepatan prosedur pembayaran.

Teori akuntabilitas publik yang dikemukakan Bovens (2014) menyatakan bahwa setiap pemegang amanah publik wajib memberikan laporan dan pertanggungjawaban kepada pihak yang memberi amanah tersebut. Dalam lingkup perguruan tinggi negeri, akuntabilitas berlaku ganda: kepada pemerintah pusat sebagai pemberi anggaran dan kepada masyarakat luas sebagai penerima manfaat layanan pendidikan. Bendahara Pengeluaran bertugas memastikan pencairan dana dilakukan sesuai prosedur dan bukti yang sah, sedangkan Penguji SPP memastikan kelengkapan

dan validitas dokumen sebelum pembayaran dilakukan, sehingga keduanya berperan sebagai garda terdepan dalam menjaga akuntabilitas institusi.

Menurut Mahmudi (2019), keberhasilan pengelolaan keuangan publik diukur melalui dua dimensi utama: kepatuhan terhadap peraturan dan pencapaian kinerja. Kepatuhan berarti melaksanakan seluruh proses sesuai ketentuan hukum dan administrasi, sementara kinerja diukur dari pencapaian target kegiatan dengan penggunaan sumber daya yang optimal. Dalam konteks Unhas, fungsi verifikasi oleh Penguji SPP memastikan kesesuaian antara anggaran dan realisasi kegiatan, sedangkan fungsi pencairan oleh Bendahara Pengeluaran menjamin dana digunakan tepat waktu untuk mendukung kelancaran program akademik maupun non-akademik.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan APBN mengatur secara rinci bahwa setiap pembayaran harus melalui proses pengujian kelengkapan dokumen dan kebenaran perhitungan oleh pejabat berwenang. Penguji SPP di Unhas memastikan bahwa semua persyaratan ini terpenuhi sebelum dana dicairkan, termasuk verifikasi pajak dan kontrak. Bendahara Pengeluaran kemudian melaksanakan pembayaran dan melakukan pencatatan transaksi sesuai Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP), sehingga terdapat rantai proses yang jelas dan terukur dalam setiap transaksi.

Kerangka Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) yang diatur melalui PP Nomor 60 Tahun 2008 menjadi acuan penting dalam mengendalikan risiko dan memastikan tujuan organisasi tercapai. SPIP menekankan pentingnya kegiatan pengendalian, penilaian risiko, serta informasi dan komunikasi yang memadai. Dalam penerapannya, Penguji SPP berperan pada tahap verifikasi awal untuk mencegah kesalahan administratif, sedangkan Bendahara Pengeluaran mengontrol pada tahap

realisasi pembayaran dan pencatatan, sehingga keduanya berfungsi sebagai pengendali ganda yang saling melengkapi.

Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) dalam PP Nomor 71 Tahun 2010 mewajibkan pencatatan berbasis akrual untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang posisi keuangan. Penerapan SAP di Unhas berarti setiap transaksi keuangan harus memiliki bukti fisik dan digital yang valid. Penguji SPP bertugas memastikan dokumen yang diajukan sudah sah dan sesuai ketentuan, sedangkan Bendahara Pengeluaran memastikan pencatatan dilakukan secara akurat, sehingga data keuangan dapat dipertanggungjawabkan pada saat audit internal maupun eksternal.

Permasalahan umum dalam pengelolaan keuangan publik, seperti dokumen tagihan yang tidak lengkap, ketidaksesuaian rencana dengan realisasi, dan keterlambatan penyetoran pajak, sering muncul pada tahap operasional (Sulistiyani & Rosid, 2021). Implementasi struktur Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Unhas pada 2025 merupakan respon untuk mengatasi potensi permasalahan tersebut. Namun, masa transisi ini memerlukan adaptasi cepat agar tugas dan fungsi baru dapat berjalan efektif, mengingat belum ada pengalaman sebelumnya di internal universitas.

Teori value for money (Hyndman & Lapsley, 2016) memberikan kerangka bahwa setiap pengeluaran publik harus ekonomis, efisien, dan efektif. Penguji SPP memastikan bahwa setiap permintaan pembayaran benar-benar diperlukan dan sesuai kontrak, sedangkan Bendahara Pengeluaran memastikan pembayaran dilakukan tanpa penundaan yang tidak perlu. Kesesuaian antara kedua fungsi ini menjadi syarat mutlak untuk mencapai pengelolaan keuangan universitas yang berorientasi pada hasil.

Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi teknis, pemahaman regulasi, dan integritas tinggi menjadi faktor penentu keberhasilan pengelolaan keuangan

(Mahmudi, 2019). Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP memerlukan pelatihan berkelanjutan untuk mengikuti perkembangan regulasi, seperti perubahan tarif pajak atau pembaruan prosedur pencairan dana. Tanpa peningkatan kapasitas, risiko kesalahan prosedural dan administratif akan meningkat, yang dapat berdampak pada opini audit lembaga.

Lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi besar terhadap kinerja pengelolaan keuangan. Fasilitas kerja yang memadai, sistem informasi keuangan yang andal, dan iklim kolaborasi yang baik dapat meningkatkan efektivitas kerja Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang kondusif dapat memicu keterlambatan, kesalahan pencatatan, dan bahkan konflik antarunit, yang semuanya dapat menghambat pencapaian target kinerja keuangan.

Perubahan organisasi memerlukan koordinasi dan pembagian peran yang jelas. Penambahan struktur Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Unhas membutuhkan penyusunan prosedur kerja baru yang disosialisasikan kepada seluruh unit. Tanpa koordinasi yang baik, bisa terjadi tumpang tindih tugas atau celah pengendalian yang dapat dimanfaatkan untuk tindakan yang tidak sesuai ketentuan.

Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arahan strategis, memotivasi tim, dan memastikan ketersediaan sumber daya yang diperlukan. Dalam pengelolaan keuangan universitas, pemimpin berperan menetapkan standar akuntabilitas, memastikan prosedur dijalankan dengan konsisten, serta mendorong budaya kerja yang disiplin dan transparan. Gaya kepemimpinan yang partisipatif juga dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap pencapaian target kinerja.

Kolaborasi antarunit dalam universitas memastikan aliran informasi yang cepat dan akurat. Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP memerlukan data yang lengkap

dari unit perencana dan pelaksana kegiatan untuk memproses pembayaran. Mekanisme komunikasi yang jelas dan terbuka akan mempercepat proses verifikasi dan pencairan, serta mengurangi risiko terjadinya kesalahan administrasi yang berulang.

Sistem informasi keuangan terintegrasi mempermudah proses verifikasi, pembayaran, dan pelaporan. Penerapan teknologi informasi memungkinkan pemantauan realisasi anggaran secara real-time, mengurangi risiko manipulasi data, dan mempermudah proses audit. Di Unhas, sistem ini dapat memperkuat koordinasi antara Penguji SPP dan Bendahara Pengeluaran, sehingga setiap transaksi terekam dengan baik dari awal hingga akhir proses.

Pengelolaan keuangan yang baik di perguruan tinggi negeri tidak hanya berorientasi pada kepatuhan, tetapi juga harus mendukung pencapaian tujuan strategis universitas. Dengan struktur jabatan baru yang melibatkan Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP, Unhas memiliki peluang untuk memperkuat tata kelola keuangan yang lebih responsif dan akuntabel. Namun, efektivitasnya akan sangat bergantung pada kompetensi individu, dukungan lingkungan kerja, dan kepemimpinan yang mengarahkan seluruh proses menuju pengelolaan keuangan yang berkualitas.

2.6. Pengelolaan Keuangan di Universitas Hasanuddin

Pengelolaan keuangan di perguruan tinggi negeri merupakan bagian dari manajemen keuangan publik yang bertujuan memastikan penggunaan sumber daya keuangan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel sesuai peraturan perundang-undangan. Dalam konteks pengelolaan keuangan negara, perguruan tinggi negeri tunduk pada prinsip-prinsip yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Secara umum, pengelolaan keuangan meliputi

tahapan perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, pelaporan, dan pertanggungjawaban. Setiap tahapan tersebut memerlukan mekanisme pengendalian internal yang kuat untuk mencegah penyalahgunaan dana, memastikan kesesuaian dengan anggaran, serta menjaga kredibilitas lembaga di mata publik dan auditor.

Dalam praktiknya, pengelolaan keuangan di perguruan tinggi negeri diimplementasikan melalui pembagian tugas dan fungsi yang jelas di antara pejabat perbendaharaan, termasuk Bendahara Pengeluaran dan Penguji Surat Perintah Pembayaran (SPP). Kedua posisi ini memegang peran strategis karena bertanggung jawab langsung atas kelancaran pencairan dana dan akurasi pelaporan pertanggungjawaban. Bendahara Pengeluaran bertugas menerima, menyimpan, membayarkan, dan mempertanggungjawabkan uang untuk membiayai kegiatan sesuai DIPA, sementara Penguji SPP berfungsi melakukan verifikasi kelengkapan dokumen pembayaran sebelum diterbitkan Surat Perintah Membayar (SPM). Perubahan struktur pengelolaan keuangan di Unhas pada tahun 2025 diatur secara resmi melalui Surat Keputusan Rektor Universitas Hasanuddin Nomor 2937/UN4.1/KEP/2024 dan Nomor 2938/UN4.1/KEP/2024 (Universitas Hasanuddin, 2024a; 2024b).

Kehadiran jabatan Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP memperkuat prinsip check and balance dalam pengelolaan keuangan di PTN. Dari sudut pandang teori pengendalian internal (COSO framework), adanya pemisahan fungsi antara pemegang kas dan penguji dokumen menjadi langkah pencegahan risiko kecurangan (fraud prevention) dan kesalahan administrasi. Namun, implementasi struktur ini juga menuntut koordinasi yang erat antarunit, pemahaman mendalam terhadap regulasi keuangan, dan kompetensi teknis yang memadai. Regulasi internal melalui SK Rektor Unhas memastikan peran ini memiliki landasan hukum yang jelas, tetapi keberhasilan

implementasinya tetap sangat bergantung pada kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja yang mendukung (Mahmudi, 2019).

Pengelolaan keuangan yang efektif di lingkungan perguruan tinggi negeri, seperti Universitas Hasanuddin, diawali dengan pelaksanaan tugas menerima, menyimpan, membayarkan, menyetorkan, menatausahakan, membukukan, dan mempertanggungjawabkan uang atau surat berharga. Sesuai dengan ketentuan PMK Nomor 190/PMK.05/2012 dan PP Nomor 71 Tahun 2010, rangkaian tugas ini mencakup seluruh proses dari hulu hingga hilir dalam manajemen keuangan, sehingga kesalahan pada tahap ini dapat langsung mempengaruhi kelancaran arus kas dan akurasi laporan keuangan. Berdasarkan cash management theory, pengelolaan kas yang baik harus memastikan dana tersedia tepat waktu dan sesuai kebutuhan program (Mardiasmo, 2018). Namun, dalam praktiknya sering ditemukan potensi selisih kas, keterlambatan setoran, atau pencatatan yang tidak sinkron, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan dan lingkungan kerja memegang peranan penting dalam meminimalkan risiko tersebut.

Setelah dana dikelola secara fisik dan administratif, proses berlanjut pada pengujian perintah pembayaran yang dilakukan oleh Penguji SPP. Mengacu pada PMK Nomor 190/PMK.05/2012, tahap ini mencakup verifikasi kelengkapan dokumen, kebenaran hak tagih, kesesuaian spesifikasi teknis dengan kontrak, serta ketepatan kode mata anggaran. Berdasarkan COSO Framework, pengujian ini merupakan salah satu bentuk pengendalian internal yang berfungsi sebagai gatekeeper terhadap potensi kesalahan atau penyalahgunaan anggaran (COSO, 2013). Hambatan seperti dokumen tidak lengkap, perbedaan data kontrak dengan realisasi, dan kesalahan kode anggaran sering menjadi penyebab keterlambatan pencairan dana. Hal ini menunjukkan bahwa

hasil pengelolaan kas pada tahap awal akan sangat memengaruhi kelancaran proses verifikasi dan validasi pembayaran.

Selanjutnya, pembayaran yang telah diverifikasi biasanya melibatkan kewajiban fiskal berupa pemotongan atau pemungutan pajak, yang harus disetor ke kas negara sesuai ketentuan PMK Nomor 58/PMK.05/2023. Bendahara Pengeluaran wajib memastikan bahwa setiap transaksi yang menjadi objek pajak, seperti PPh dan PPN, dihitung dan disetorkan secara tepat waktu. Dalam perspektif tax compliance, kepatuhan pajak sangat dipengaruhi oleh pengetahuan peraturan, integritas petugas, dan efektivitas administrasi fiskal (Palil & Mustapha, 2011). Kegagalan di tahap ini, seperti salah tarif atau keterlambatan setoran, dapat menimbulkan sanksi administratif dan merusak kredibilitas institusi. Dengan demikian, keberhasilan pelaksanaan kewajiban perpajakan juga bergantung pada kualitas pengujian dokumen sebelumnya serta dukungan lingkungan kerja yang memadai.

Seluruh proses tersebut harus diikuti dengan pengarsipan bukti dokumen secara sistematis, baik dalam bentuk softcopy maupun hardcopy, sebagaimana diatur dalam Peraturan Arsip Nasional RI Nomor 6 Tahun 2019. Menurut teori records management, pengarsipan yang baik mencakup penciptaan, pemeliharaan, penggunaan, dan penyusutan arsip secara terstruktur (Shepherd & Yeo, 2003). Permasalahan seperti hilangnya dokumen, perbedaan data antara versi fisik dan digital, atau lemahnya sistem penyimpanan dapat menghambat proses audit dan pertanggungjawaban. Oleh karena itu, pengarsipan yang rapi tidak hanya mendukung kelancaran pemeriksaan pajak dan audit internal, tetapi juga menjadi jembatan antara tahap pelaksanaan transaksi dengan proses validasi dokumen pembayaran akhir.

Kemudian berikutnya adalah memvalidasi dokumen Surat Perintah Membayar (SPM) sebelum ditandatangani oleh pejabat berwenang. Berdasarkan PMK Nomor 190/PMK.05/2012 dan SK Rektor Universitas Hasanuddin, validasi SPM berfungsi memastikan bahwa semua informasi, dokumen pendukung, dan persyaratan administrasi telah terpenuhi sebelum dana dicairkan. Quality control dan workflow management menekankan bahwa prosedur validasi yang ketat dapat mencegah kesalahan administratif yang berakibat langsung pada arus kas dan reputasi institusi (Juran & Godfrey, 1999). Proses ini sering menghadapi tekanan waktu, antrean dokumen yang panjang, dan risiko human error, sehingga keberhasilan validasi SPM tidak dapat dilepaskan dari ketertiban pengarsipan, akurasi pengujian dokumen, serta disiplin pada seluruh tahapan pengelolaan keuangan sebelumnya.

2.7. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memberikan landasan teoretis dan empiris untuk memahami pengelolaan keuangan di perguruan tinggi, khususnya dalam konteks peran Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP. Kajian ini penting untuk mengidentifikasi sejauh mana topik yang relevan telah dibahas, sekaligus menemukan celah penelitian yang belum diangkat oleh studi sebelumnya. Dengan mempelajari berbagai penelitian yang membahas pengelolaan keuangan, akuntabilitas, lingkungan kerja, dan faktor kepemimpinan di perguruan tinggi maupun instansi publik, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bersifat novelty dalam konteks Universitas Hasanuddin.

1. Pertiwi, N. D., & Bakhri, S. (2024). Analisis Kinerja Keuangan dan Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi di Indonesia. *Tasharruf: Journal of Islamic Economics and Business*, 5(1), 24–36.

Penelitian ini mendeskripsikan sistem pengelolaan keuangan di perguruan tinggi dengan menyoroti efektivitas, transparansi dan akuntabilitas. Menemukan bahwa sistem keuangan yang sistematis dan transparan mendorong performa yang lebih baik. Relevan karena memberi gambaran implementasi sistem informasi keuangan yang efektif, yang berpotensi diterapkan di Unhas.

2. Saputra, A. N. (2025). Evaluasi Pengelolaan Keuangan pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BH). Jurnal Pengembangan Kebijakan Pemerintahan (prosiding), Universitas Diponegoro.

Penelitian studi kasus yang mengevaluasi pengelolaan keuangan PTN-BH, menyoroti daya serap anggaran dan perencanaan yang matang sebagai indikator kinerja. Memberikan insight relevan mengenai struktur PTN-BH seperti Unhas dan tantangan operasional pengelolaannya.

3. Hidayat, T., Fitrianingrum, L., & Hudiwasono, K. (2021). Penerapan Prinsip Efektif dan Efisien dalam Pelaksanaan Monitoring Kegiatan Penelitian. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Bandung.

Artikel ini menjelaskan pentingnya efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan, dengan fokus pada monitoring kegiatan penelitian. Relevan karena memberikan dasar teoretis untuk menerapkan prinsip value for money di konteks pengelolaan keuangan di Unhas.

4. Ratnasari, W., Handayani, L., Putri, A. P., & Nurlaili, N. (2025). Analisis Pembiayaan dan Manajemen Finansial di Perguruan Tinggi Swasta. Jurnal Ilmu Manajemen dan Pendidikan, 4(2), 249–258.

Studi ini menyoroti strategi diversifikasi pendanaan, efisiensi anggaran, dan inovasi berbasis teknologi di PTS di Samarinda. Menjadi relevan karena

menawarkan strategi pengelolaan finansial yang juga bisa diadaptasi oleh Unhas, termasuk penguatan tupoksi bendahara dan penguji SPP.

5. Arfan, A. (2021). Analisis Kinerja Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Negeri: Tesis Universitas Hasanuddin(Bab 1–2). Repository Universitas Hasanuddin.

Tesis ini menelaah bentuk-bentuk pengelolaan dana di PTN, terutama struktur PTN-BH dan PTN-Satker, serta membahas tantangan implementasi sistem pengelolaan keuangan.

Berdasarkan lima penelitian terdahulu di atas, terdapat beberapa temuan penting. Pertama, sebagian besar penelitian fokus pada efektivitas sistem pengelolaan keuangan dan peran sistem informasi terintegrasi dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas (Pertiwi & Bakhri, 2024; Ratnasari et al., 2025). Kedua, kajian yang dilakukan pada PTN-BH menunjukkan pentingnya perencanaan anggaran yang matang serta strategi diversifikasi pendanaan (Saputra, 2025). Ketiga, prinsip efisiensi dan efektivitas menjadi acuan dalam mengelola anggaran penelitian dan kegiatan operasional (Hidayat et al., 2021). Keempat, penelitian yang secara spesifik menyoroti Unhas lebih banyak membahas struktur umum pengelolaan keuangan, tanpa meneliti secara rinci peran jabatan baru yang diatur melalui SK Rektor Nomor 2937/UN4.1/KEP/2024 dan 2938/UN4.1/KEP/2024 (Arfan, 2021).

Celah penelitian muncul karena belum ada kajian yang fokus pada pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pengelolaan keuangan oleh Bendahara Pengeluaran dan Penguji SPP di Universitas Hasanuddin. Kedua jabatan ini baru diimplementasikan mulai tahun anggaran 2025 sehingga aspek peran, tantangan, dan faktor yang memengaruhinya belum pernah dieksplorasi secara akademik. Selain itu, penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan pendekatan kuantitatif atau studi kasus makro, sementara studi ini akan menggunakan pendekatan kualitatif yang

mendalam untuk menggali pengalaman langsung pelaku pengelolaan keuangan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki nilai kebaruan baik dari segi fokus jabatan, konteks waktu implementasi, maupun pendekatan metodologis.

2.8. Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka diatas, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran penelitian ini dibawah ini:

Gambar 2. 1. Kerangka Pikir

