

**PENGARUH *GOOD BUREAUCRACY GOVERNANCE*,
PENGENDALIAN *INTERN*, PENGEMBANGAN
KOMPETENSI, DAN *SOFT SKILLS* SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN
KEMANDIRIAN ENTITAS SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember)

TESIS



Oleh

FERDIANINGTYAS

NIM. 2420414039

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2025**

**PENGARUH *GOOD BUREAUCRACY GOVERNANCE*,
PENGENDALIAN *INTERN*, PENGEMBANGAN
KOMPETENSI, DAN *SOFT SKILLS* SEBAGAI UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN
KEMANDIRIAN ENTITAS SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember)

TESIS

Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) pada
program studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember



Oleh

**FERDIANINGTYAS
NIM. 2420414039**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER
2025**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH *GOOD BUREAUCRACY GOVERNANCE*, PENGENDALIAN
INTERN, PENGEMBANGAN KOMPETENSI, DAN *SOFT SKILLS* SEBAGAI
UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN KEMANDIRIAN
ENTITAS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
(Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember)

Yang disusun Ferdianingtyas, telah disetujui untuk dipertahankan di depan Tim
Pembimbing Pada tanggal 16 Juli 2025

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Dr. Trias Setyowati., SH., SE., MM
NPK. 1972032710509477

Dr. Nursaid, ST, MM
NPK. 1969031211509701

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

**PENGARUH *GOOD BUREAUCRACY GOVERNANCE*, PENGENDALIAN
INTERN, PENGEMBANGAN KOMPETENSI, DAN *SOFT SKILLS* SEBAGAI
UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN KEMANDIRIAN
ENTITAS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember)

Yang disusun Ferdianingtyas telah disetujui untuk dipertahankan di depan Tim
Penguji Pada tanggal 16 Juli 2025

Tim Penguji,
Ketua,


Dr. Nurul Qomariah, MM
NPK. 1967081010603426

Anggota 1


Dr. Trias Setyowati., SH., SE., MM
NPK. 1972032710509477

Anggota 2


Dr. Nursaid, ST, MM
NPK. 1969031211509701

Mengesahkan:



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Maheni Ika Sari, S.E., M.M
NIP.197708112005012001

Ketua Program Studi


Dr. Budi Santoso, SE., MM., M.Akun.
NPK. 1973100911139340

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

N a m a : Ferdianingtyas

N I M : 2420414039

Prodi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa TESIS yang berjudul: **PENGARUH *GOOD BUREAUCRACY GOVERNANCE*, PENGENDALIAN *INTERN*, PENGEMBANGAN KOMPETENSI, DAN *SOFT SKILLS* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN KEMANDIRIAN ENTITAS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember)** adalah hasil karya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan, dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut di muka hukum, jika ternyata di kemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 16 Juli 2025

Yang menyatakan,



Ferdianingtyas
NIM. 2420414039



Karya ilmiah ini kutujukan kepada

Bapak, Ibu, Suami

dan Anakku

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayahNya, penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“PENGARUH *GOOD BUREAUCRACY GOVERNANCE*, PENGENDALIAN *INTERN*, PENGEMBANGAN KOMPETENSI, DAN *SOFT SKILLS* SEBAGAI UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DENGAN KEMANDIRIAN ENTITAS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING** (Studi Pada Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Jember)”. Dalam proses penyusunan tesis ini penulis telah memperoleh bantuan, bimbingan dan dorongan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada yang terhormat :

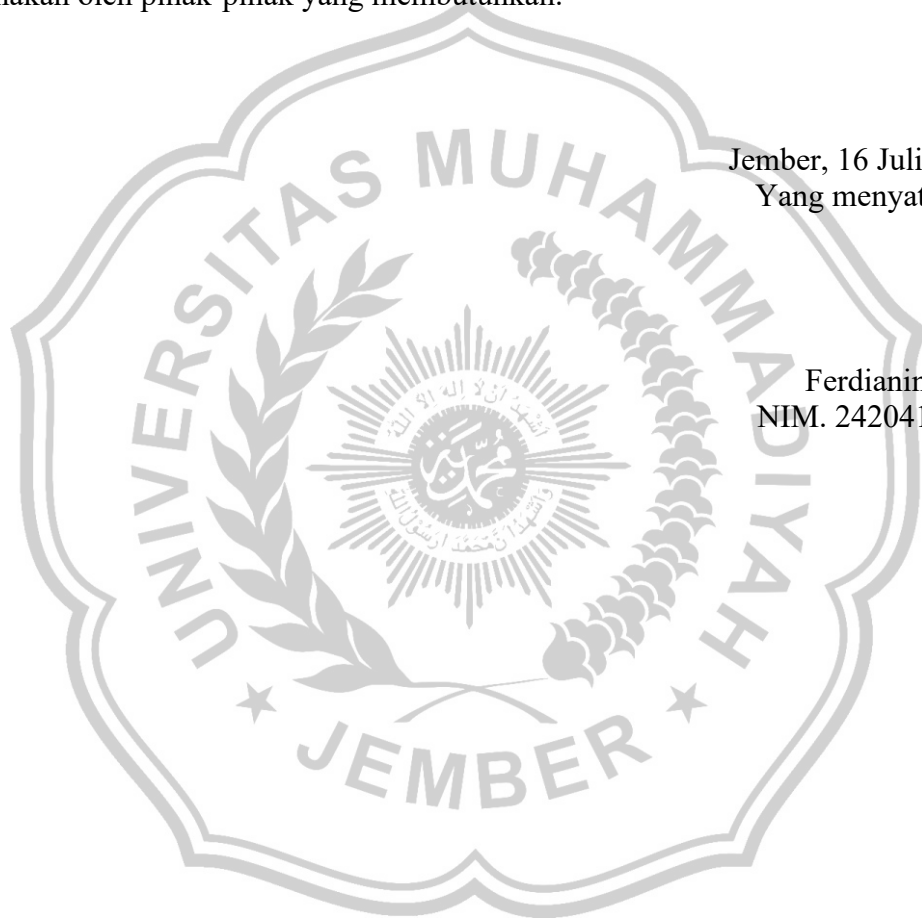
1. Dr. Hanafi, M.Pd selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan S2.
2. Maheni Ika Sari, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan S2.
3. Dr. Budi Santoso, SE., MM., M.Akun., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama penulis menempuh pendidikan S2.
4. Dr. Trias Setyowati, SH, SE, M.M. sebagai dosen pembimbing utama yang banyak memberikan saran, masukan, bimbingan dan dukungan dalam penyelesaian proposal tesis ini.
5. Dr. Nursaid, ST, MM. sebagai dosen pembimbing pendamping yang terus memberikan saran, masukan, bimbingan dan dukungan untuk menyelesaikan proposal tesis ini.
6. Dr. Nurul Qomariah, MM Selaku ketua penguji dalam penyusunan tesis ini yang banyak memberikan arahan demi kesempurnaan proposal tesis ini.
7. Seluruh staf pengajar Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak memberikan transfer ilmu pengetahuan kepada penulis sehingga tesis ini dapat diselesaikan.
8. Segenap staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember yang telah banyak membantu memberikan informasi dan penyiapan sarana pada kesempatan ujian tesis ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen (RPL) Universitas Muhammadiyah Jember, khususnya angkatan 2024 semester Ganjil yang selama ini telah banyak memberikan inspirasi, dorongan, bertukar pikiran, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

10. Kepada suami dan anak-anak yang telah mendukung peneliti menempuh pendidikan S2 ini dari awal sampai dengan peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini
11. Kepada Seluruh pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini.

Sebagai manusia penulis menyadari bahwa masih banyak hal-hal yang belum sempurna dalam pengerjaan tesis ini. Oleh sebab itu kritik yang bersifat korektif dan komunikatif penulis harapkan. Semoga tesis ini bermanfaat dan dapat digunakan oleh pihak-pihak yang membutuhkan.

Jember, 16 Juli 2025
Yang menyatakan,

Ferdianingtyas
NIM. 2420414039



DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	iv
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS.....	v
HALAMAN KATA PENGANTAR	vi
HALAMAN UNGKAPAN TERIMA KASIH.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK.....	xv
<i>ABSTRACT</i>	xvi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	8
1.4.2 Manfaat Praktis	8
1.4.3 Manfaat Kebijakan.....	8
BAB 2. KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1 <i>Grand Theory</i>	9
2.2 Pengembangan Teori.....	9
2.2.1 Kinerja Pegawai	9
2.2.1.1 Indikator Kinerja	10
2.2.2 Kemandirian Entitas.....	10
2.2.2.1 Indikator Kemandirian Entitas	11
2.2.3 <i>Good Bureucracy</i>	12
2.2.3.1 Indikator <i>Good Bureucracy</i>	12
2.2.4 Pengendalian <i>Intern</i>	13
2.2.4.1 Indikator pengendalian <i>Intern</i>	13
2.2.5 Pengembangan Kompetensi	14
2.2.5.1 Indikator Pengembangan Kompetensi	15
2.2.6 <i>Soft skills</i>	16
2.2.6.1 Indikator <i>Soft skills</i>	16
2.3 Penelitian Terdahulu.....	18
2.4 Kerangka Konseptual	27

2.5 Pengembangan Hipotesis	28
2.5.1 Pengaruh <i>Good Bureaucracy Governance</i> terhadap Kinerja Pegawai .	28
2.5.2 Pengaruh Pengendalian <i>Intern</i> terhadap Kinerja Pegawai	28
2.5.3 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.....	29
2.5.4 Pengaruh <i>Soft skills</i> terhadap Kinerja Pegawai	29
2.5.5 Pengaruh <i>Good Bureaucracy Governance</i> terhadap Kemandirian Entitas.....	30
2.5.6 Pengaruh Pengendalian <i>Intern</i> terhadap Kemandirian Entitas.....	31
2.5.7 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kemandirian Entitas .	31
2.5.8 Pengaruh <i>Soft skills</i> terhadap Kemandirian Entitas	32
2.5.9 Pengaruh Kemandirian Entitas terhadap Kinerja Pegawai	32
2.5.10 Pengaruh <i>Good Bureaucracy Governance</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Kemandirian Entitas.....	33
2.5.11 Pengaruh Pengendalian <i>Intern</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Kemandirian Entitas	33
2.5.12 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kemandirian Entitas.....	34
2.5.13 Pengaruh <i>Soft skills</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Kemandirian Entitas.....	34
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	36
3.1 Desain Penelitian.....	36
3.2 Identifikasi Variabel	36
3.2.1 Variabel Independen.....	36
3.2.2 Variabel Mediasi.....	36
3.2.3 Variabel Dependen	37
3.3 Definisi Operasional.....	37
3.3.1 Variabel Independen.....	37
3.3.2 Variabel Mediasi.....	44
3.3.3 Variabel Dependen	45
3.4 Populasi dan Sampel	46
3.4.1 Populasi.....	46
3.4.2 Sampel.....	47
3.5 Metode Pengumpulan Data	48
3.6 Metode Analisis Data	48
3.6.1 Tahapan Analisis PLS-SEM.....	49
3.6.2 Alat Analisis dan Prosedur Pengujian	50
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	51
4.2 Analisis Deskriptif.....	52
4.3 Analisis Data	59

4.3.1 Outer Model	59
4.3.2 Inner Model.....	61
4.3.2.1 Kecocokan Model	61
4.3.2.2 Koefisien Determinasi.....	62
4.3.2.3 Pengaruh Langsung.....	63
4.3.2.4 Pengaruh Tidak Langsung.....	64
4.4 Pembahasan.....	65
4.4.1 Pengaruh <i>Good bureaucracy governance</i> terhadap Kinerja Pegawai...	66
4.4.2 Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pegawai	67
4.4.3 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai.....	68
4.4.4 Pengaruh <i>Soft skills</i> terhadap Kinerja Pegawai	69
4.4.5 Pengaruh <i>Good Bureaucracy Governance</i> terhadap Kemandirian Entitas.....	71
4.4.6 Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kemandirian Entitas.....	72
4.4.7 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kemandirian Entitas ..	73
4.4.8 Pengaruh <i>Soft skills</i> terhadap Kemandirian Entitas	74
4.4.9 Pengaruh Kemandirian Entitas terhadap Kinerja Pegawai	75
4.4.10 Pengaruh <i>Good bureaucracy governance</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Kemandirian Entitas.....	76
4.4.11 Pengaruh Pengendalian Intern terhadap Kinerja Pegawai melalui Kemandirian Entitas.....	78
4.4.12 Pengaruh Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kemandirian Entitas.....	79
4.4.13 Pengaruh <i>Soft skills</i> terhadap Kinerja Pegawai melalui Kemandirian Entitas.....	81
BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	83
5.1 Kesimpulan	83
5.2 Keterbatasan.....	84
5.3 Saran.....	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN.....	92

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 LAKIP BPKAD Kab. Jember Capaian Sasaran Tahun 2021 – 2024.....	1
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	18
Tabel 3.1 Definisi operasional variabel <i>good bureaucracy governance</i>	37
Tabel 3.2 Definisi operasional variabel pengendalian intern.....	39
Tabel 3.3 Definisi operasional variabel pengembangan kompetensi.....	41
Tabel 3.4 Definisi operasional variabel <i>soft skills</i>	42
Tabel 3.5 Definisi operasional variabel kemandirian entitas.....	44
Tabel 3.6 Definisi operasional variabel kinerja pegawai.....	45
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	53
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	54
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	54
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Variabel <i>Good Bureaucracy Governance</i>	55
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Variabel Pengendalian Intern.....	55
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Pengembangan Kompetensi.....	56
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel <i>Soft skills</i>	57
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Kemandirian Entitas.....	58
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai.....	58
Tabel 4.10 Validitas.....	59
Tabel 4.11 Reliabilitas.....	60
Tabel 4.12 Hasil Uji Kecocokan Model.....	62
Tabel 4.13 Hasil Uji Pengaruh Langsung.....	63
Tabel 4.14 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	64
Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	27
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi BPKAD Jember	52
Gambar 4.2 Hasil Analisis Jalur	62



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner Penelitian.....	92
Lampiran 2. Tabulasi Data	98
Lampiran 3. Output Smart PLS 4.....	101

