

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) memegang peran strategis dalam mengelola sumber daya keuangan dan aset yang dimiliki oleh pemerintah daerah. Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Jember (BPKAD) menyusun Laporan Kinerja (LAKIP) di susun sesuai dengan amanat Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 tentang Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Insstansi Pemerintah dan mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 53 Tahun 2014 tentang Petunjuk Teknis Perjanjian Kinerja, Pelaporan Kinerja dan Tata Cara Reviu Atas Laporan Kinerja Instansi Pemerintah.

Tabel 1.1 LAKIP BPKAD Kab. Jember Capaian Sasaran Tahun 2021 – 2024

Sasaran Strategis	Indikator Sasaran	Target				Capaian (%)			
		2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024
Meningkatnya Kualitas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah yang Profesional, Efektif dan efisien	Opini Atas Laporan BPK	WTP	WTP	WTP	WTP	TW	WDP	WTP	WTP
Meningkatnya Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah	Persentase OPD yang tertib (Laporan OPD yang tepat waktu sesuai dengan pedoman Akuntansi yang berlaku terhadap tata Kelola Laporan Keuangan Daerah)	80,91	80,19	100	100	74,77	97,28	100	100
	Persentase aset tetap dengan dokumentasi legal	80,91	80,19	100	100	97,02	104,20	92,25	99,84
	Persentase kepatuhan OPD dalam penyusunan RKA sebagai dasar penyusunan RAPBD	86,00	81,2	100	100	72,09	99,73	97,00	100
	Persentase OPD yang taat penyerapan anggaran berdasarkan anggaran kas	86,00	82,22	100	100	82,55	96,14	92,00	100

Sumber: Website PPID Kabupaten Jember (2025)

Fenomena kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Jember terlihat dari fluktuasi capaian beberapa indikator kinerja yang tercantum dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP). Meskipun secara keseluruhan, BPKAD mampu mempertahankan opini WTP pada laporan keuangan dan menunjukkan perbaikan signifikan dalam kepatuhan OPD terhadap pedoman akuntansi serta penyusunan RKA, ada beberapa indikator yang mengalami penurunan, seperti persentase aset tetap dengan dokumentasi legal dan kepatuhan penyerapan anggaran pada tahun-tahun tertentu. Penurunan tersebut menunjukkan adanya tantangan dalam implementasi tugas di tingkat pegawai, baik dalam menjaga konsistensi dokumentasi aset tetap maupun dalam pelaksanaan pengelolaan anggaran secara tepat waktu. Fluktuasi ini mengindikasikan perlunya analisis lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dan unit terkait, serta pentingnya intervensi yang tepat guna meningkatkan kualitas kerja pegawai dan memperkuat pengelolaan keuangan daerah yang lebih efisien dan efektif.

Tabel 1.1 juga menyatakan suatu fenomena capaian kinerja BPKAD Kabupaten Jember menunjukkan tren perbaikan signifikan dalam pengelolaan keuangan daerah selama periode 2021 hingga 2024. Pada tahun 2021, BPKAD memperoleh opini "Tidak Wajar (TW)" dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), namun berhasil meningkatkan kualitas laporan keuangan hingga meraih opini "Wajar Dengan Pengecualian (WDP)" pada tahun 2022. Perbaikan berlanjut dengan capaian opini "Wajar Tanpa Pengecualian (WTP)" pada tahun 2023, meskipun pada tahun 2024 terjadi sedikit penurunan kembali ke opini "Wajar Tanpa Pengecualian dengan Pengecualian (WTPD)". Secara keseluruhan, capaian ini mencerminkan komitmen dan upaya perbaikan berkelanjutan dalam meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap standar pengelolaan keuangan daerah.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait, seperti kemandirian entitas. Kemandirian entitas berperan penting dalam memastikan keberlanjutan dan ketahanan organisasi. Dengan memiliki kemandirian, sebuah entitas dapat lebih bebas dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan tujuan dan visi mereka tanpa tergantung pada pihak eksternal. Hal ini memungkinkan organisasi untuk lebih responsif terhadap tantangan yang ada, serta mampu mengelola sumber daya secara lebih efisien (Sinurat *et al.*, 2023). Selain itu, entitas yang mandiri cenderung memiliki kontrol lebih besar terhadap inovasi dan pengembangan yang dapat meningkatkan daya saing mereka dalam pasar yang semakin dinamis (Wahyuni & Ayem, 2021). Kemandirian ini juga memperkuat posisi entitas dalam menghadapi fluktuasi ekonomi atau kebijakan yang berasal dari pihak luar, sehingga meningkatkan stabilitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Rahmawati *et al.*, 2023). Pada akhirnya, kemandirian yang kuat dapat mendorong kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan dalam jangka panjang (Fadlurrohman *et al.*, 2024).

Birokrasi yang baik merupakan komponen penting dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang efisien dan transparan, yang pada gilirannya berperan dalam meningkatkan kemandirian dan kinerja organisasi. Dengan adanya prosedur yang jelas, akuntabilitas, dan transparansi dalam birokrasi, organisasi dapat berfungsi lebih mandiri tanpa bergantung pada pihak eksternal, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan responsif terhadap kebutuhan publik (Rachmawati *et al.*, 2023; Dwiyanto, 2021). Reformasi birokrasi yang didasarkan pada integritas juga penting untuk menciptakan sistem pemerintahan yang lebih efisien dan bebas dari korupsi, yang langsung berdampak pada peningkatan kinerja layanan publik (Febrina & Syamsir, 2021). Di sisi lain, dengan mengatasi patologi birokrasi seperti ketidakefisienan dan kurangnya transparansi, sistem birokrasi dapat menjadi lebih efektif dalam memberikan layanan publik yang optimal, yang akhirnya mendorong tercapainya tujuan pemerintahan yang baik (Setyasih, 2023). Oleh karena itu, penerapan prinsip-prinsip birokrasi yang baik secara konsisten dapat meningkatkan kemandirian dan kinerja lembaga pemerintah, yang pada akhirnya berkontribusi pada pembangunan yang berkelanjutan dan efektif.

Pengendalian *intern* merupakan sistem yang dirancang untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi serta menjaga keandalan pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap peraturan, dan efisiensi operasional, yang secara langsung meningkatkan kemandirian dan kinerja organisasi (Rahadiani *et al.*, 2023). Sistem pengendalian *intern* yang efektif mampu mengidentifikasi dan memitigasi berbagai risiko yang menghambat kinerja organisasi, yang memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih mandiri dan responsif terhadap perubahan (Ibrahim *et al.*, 2022). Penerapan pengendalian *intern* yang baik juga dapat mencegah penyimpangan dan kecurangan, serta memastikan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Manik & Nafsiah, 2023). Dengan demikian, penguatan pengendalian *intern* memberikan dampak yang signifikan terhadap kemandirian organisasi dalam menghadapi tantangan, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan organisasi (Nasution *et al.*, 2022).

Pengembangan kompetensi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kemandirian dan kinerja individu maupun organisasi. Dengan memperkuat keterampilan dan pengetahuan yang relevan, individu dapat lebih mandiri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta lebih efisien dalam pengambilan keputusan yang mendukung tujuan organisasi (Holubnycha *et al.*, 2022). Pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan memastikan bahwa individu tetap dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada di lingkungan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan inovasi dalam organisasi (Ali *et al.*, 2021). Program pengembangan kompetensi yang efektif dapat

memperkuat daya saing organisasi karena individu yang memiliki kompetensi yang lebih tinggi mampu memberikan solusi inovatif untuk berbagai tantangan yang dihadapi organisasi (Korenkova, 2023). Oleh karena itu, pengembangan kompetensi yang terencana dan terus-menerus tidak hanya berperan dalam peningkatan kinerja individu, tetapi juga dalam memperkuat kemandirian dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

Soft skills, yang meliputi keterampilan interpersonal seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kerja sama tim, sangat penting untuk meningkatkan kemandirian dan kinerja individu dalam berbagai sektor. Keterampilan ini memungkinkan individu untuk berinteraksi dengan lebih efektif di tempat kerja, beradaptasi dengan perubahan, serta menyelesaikan masalah dengan cara yang inovatif dan efisien (Kumar *et al.*, 2022). Penguasaan *soft skills* juga berkontribusi pada peningkatan kinerja karena membantu individu dalam mengelola waktu, berkomunikasi dengan baik, serta bekerja secara kolaboratif dengan rekan kerja (Rosi, 2023). Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa pengembangan *soft skills* dalam pendidikan dapat meningkatkan hasil akademik dan kesiapan individu untuk menghadapi tantangan di dunia kerja (Sadiki & Azalmad, 2024). Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan *soft skills* menjadi kunci dalam mencapai kemandirian profesional dan peningkatan kinerja secara keseluruhan (Samosir & Hidayat, 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi, sistem pengendalian *intern*, dan *soft skills* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui kemandirian entitas. Penguatan kompetensi sumber daya manusia dan sistem pengendalian *intern* terbukti meningkatkan kualitas laporan keuangan dan transparansi, yang mendukung kemandirian organisasi (Manik & Nafsiah, 2023). Selain itu, pengendalian *internal* yang efektif bersama dengan kualitas sumber daya manusia berkontribusi pada peningkatan kualitas laporan keuangan, yang menunjukkan pentingnya kedua variabel dalam mendukung kemandirian entitas dan kinerja organisasi (Tanjung & Sonia, 2021). Penelitian lainnya mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi, pelatihan, secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, dengan komitmen afektif memainkan peran penting dalam mendukung kemandirian individu (Anggriawan *et al.*, 2023). Pengembangan kompetensi, dan pengembangan karir juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Sari *et al.*, 2023). Selain itu, kompetensi, dan pelatihan menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, meningkatkan kemandirian dan efektivitas mereka (Affandi *et al.*, 2021). Dalam hal *soft skills*, penelitian menunjukkan bahwa *Soft skills*, seperti komunikasi, kecerdasan emosional, dan kerja tim, berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai dan meningkatkan otonomi serta kinerja organisasi (Shillie & Nchang, 2023a). *Soft skills* juga berperan penting dalam pengembangan karir, dengan appraisal kinerja

berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan *Soft skills* dengan kemajuan karir, yang pada gilirannya meningkatkan kemandirian pegawai (Rodrigues & Dias, 2024).

Beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda, dimana hal ini menjadi suatu urgensi bagi penelitian ini. Penelitian oleh Dziergas *et al.* (2023) menunjukkan bahwa meskipun *Soft skills* penting, tidak ada hubungan signifikan dengan kinerja pegawai di sektor kehutanan (Dziergas *et al.*, 2023). Demikian pula, penelitian oleh Karthick & Kanakaraj (2021) menunjukkan bahwa meskipun kecerdasan emosional berpengaruh pada hubungan antarpegawai, tidak ada pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan (Karthick & Kanakaraj, 2021). Selain itu, Shillie & Nchang (2023) menemukan bahwa *soft skills* memang relevan, tetapi hanya memiliki efek minimal terhadap kinerja pekerjaan ketika dibandingkan dengan faktor lainnya seperti kecerdasan emosional dan kerja sama tim (Shillie & Nchang, 2023b). Penelitian oleh Rodrigues & Dias (2024) mengungkapkan bahwa *soft skills* dapat mempengaruhi pengembangan karir, namun hubungan tersebut tidak signifikan ketika performance appraisal dipertimbangkan sebagai variabel mediasi (Rodrigues & Dias, 2024). Akhirnya, Namora *et al.* (2023) menyatakan bahwa meskipun *soft skills* mempengaruhi kinerja pegawai, pengaruhnya tidak signifikan jika dibandingkan dengan hard skills (Namora *et al.*, 2023).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, terdapat gap yang perlu diperhatikan, terutama mengenai pengaruh *soft skills* terhadap kinerja pegawai. Meskipun berbagai studi menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi, sistem pengendalian intern, dan *soft skills* memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai, beberapa penelitian mengindikasikan bahwa hubungan antara *soft skills* dan kinerja tidak selalu signifikan. Selain itu, adanya perbedaan temuan antara *soft skills* dan faktor lainnya seperti kecerdasan emosional dan kerja sama tim juga menunjukkan bahwa pengaruh *soft skills* terhadap kinerja dapat bervariasi tergantung pada organisasi dan dinamika kerja. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan menggali lebih dalam bagaimana *soft skills*, bersama dengan faktor-faktor lainnya, dapat berkontribusi pada kinerja pegawai melalui kemandirian entitas, yang dapat menjadi variabel *intervening* dalam hubungan tersebut.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengadopsi teori *Resource-Based View (RBV)* sebagai grand theory, yang menekankan pentingnya sumber daya *internal* sebagai kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam organisasi. Dalam konteks ini, penelitian ini memperkenalkan kemandirian entitas sebagai variabel mediasi, yang berfungsi sebagai penghubung antara faktor-faktor seperti *good bureaucracy governance*, pengendalian *intern*, pengembangan kompetensi, dan *soft skills* terhadap peningkatan kinerja pegawai. Dengan mengkaji

kemandirian entitas sebagai mediator, penelitian ini memberikan perspektif baru tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan sumber daya *internal* untuk meningkatkan otonomi dan kinerja pegawai, sekaligus memastikan bahwa organisasi beroperasi secara lebih mandiri dan efektif dalam mencapai tujuannya.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini merumuskan beberapa masalah yang bertujuan untuk menjawab hubungan antar variabel dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kemandirian entitas. Berikut adalah rumusan masalah yang dapat dijadikan dasar dalam penelitian ini:

1. Apakah *good bureaucracy governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
2. Apakah pengendalian *intern* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
3. Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
4. Apakah *soft skills* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai?
5. Apakah *good bureaucracy governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian entitas?
6. Apakah pengendalian *intern* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian entitas?
7. Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian entitas?
8. Apakah *soft skills* positif dan signifikan berpengaruh terhadap kemandirian entitas?
9. Apakah kemandirian entitas positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
10. Apakah *good bureaucracy governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kemandirian entitas?
11. Apakah pengendalian *intern* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kemandirian entitas?
12. Apakah pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kemandirian entitas?
13. Apakah *soft skills* positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kemandirian entitas?

Dengan rumusan masalah ini, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor seperti *good bureaucracy governance*, pengendalian *intern*, pengembangan kompetensi, dan *soft skills* memengaruhi kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui kemandirian entitas sebagai variabel mediasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis hubungan antara berbagai faktor seperti *good bureaucracy governance*, pengendalian *intern*, pengembangan kompetensi, dan *soft skills* terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kemandirian entitas sebagai variabel mediasi. Berikut adalah tujuan penelitian yang diharapkan untuk dicapai berdasarkan rumusan masalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah *good bureaucracy governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah pengendalian *intern* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah *soft skills* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah *good bureaucracy governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian entitas.
6. Untuk menguji dan menganalisis apakah pengendalian *intern* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian entitas.
7. Untuk menguji dan menganalisis apakah pengembangan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian entitas.
8. Untuk menguji dan menganalisis apakah *soft skills* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemandirian entitas.
9. Untuk menguji dan menganalisis apakah kemandirian entitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
10. Untuk menguji dan menganalisis apakah *good bureaucracy governance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kemandirian entitas.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kemandirian entitas.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan baik dari segi teoritis, praktis, maupun kebijakan. Berikut adalah manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan sumbangan penting dalam pengembangan teori-teori yang berkaitan dengan kinerja pegawai, pengendalian *intern*, *good bureaucracy governance*, pengembangan kompetensi, dan *soft skills*. Dengan

menggunakan teori Resource-Based View (RBV) sebagai grand theory, penelitian ini memperluas pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor *internal* organisasi mempengaruhi kinerja pegawai melalui kemandirian entitas. Selain itu, penelitian ini juga dapat memperkaya literatur yang ada mengenai variabel mediasi, khususnya dalam konteks organisasi publik dan sektor swasta.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajer dan pengambil keputusan untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Dengan pemahaman yang lebih baik mengenai pengaruh *good bureaucracy governance*, pengendalian *intern*, pengembangan kompetensi, dan *soft skills*, organisasi dapat merancang kebijakan *internal* yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai dan kemandirian entitas. Selain itu, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk merancang program pelatihan yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan kompetensi dan *soft skills* pegawai.

1.4.3 Manfaat Kebijakan

Penelitian ini juga memberikan manfaat dalam pengembangan kebijakan organisasi, terutama dalam hal pengelolaan sumber daya manusia dan tata kelola organisasi. Dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai melalui kemandirian entitas, hasil penelitian ini dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan yang mendukung peningkatan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi dalam organisasi. Selain itu, temuan penelitian ini dapat membantu pemerintah dan lembaga terkait dalam merancang kebijakan yang dapat memperkuat kemandirian entitas dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja organisasi secara keseluruhan.