

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era dinamika bisnis dan tata kelola organisasi yang semakin kompleks seperti sekarang ini, pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi aspek krusial dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal. Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) merupakan SDM utama dalam pemerintahan dan memiliki tanggung jawab menyelenggarakan pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat sebagaimana telah diatur dalam Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Pegawai ASN dituntut untuk bekerja lebih profesional, sehingga dapat menunjang setiap kegiatan pemerintahan dan pelayanan publik. ASN yang profesional dan berkualitas, akan memiliki sikap dan perilaku yang berintikan berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif, sehingga dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada bangsa dan negara (Undang-Undang RI, 2023).

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Pati sebagai bagian dari institusi pemerintah daerah Kabupaten Pati, memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pelayanan publik serta menjaga keberlanjutan dan efisiensi keuangan daerah dan aset daerah di Kabupaten Pati. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang, baik secara kuantitas maupun secara kualitas, yang dicapai dalam rangka melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang

diberikan Apridasari (2022). Kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Pati menjadi faktor kunci yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan kebijakan pengelolaan keuangan dan aset daerah, serta pelayanan kepada masyarakat.

Dalam survey Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM), BPKAD Kabupaten Pati mendapatkan skor tinggi selama tiga tahun berturut-turut yaitu 88,50 tahun 2020, 88,38 tahun 2021, dan 88,35 untuk tahun 2022. Nilai tersebut termasuk kategori mutu pelayanan A dengan kinerja unit pelayanan sangat baik. Meski demikian, nilai tersebut masih mendekati batas bawah mutu pelayanan A yakni 88,15.

Dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) BPKAD Kabupaten Pati tahun 2022 masih ditemukan sejumlah permasalahan internal terkait tiga hal yang menjadi program utama BPKAD Kabupaten Pati, yaitu program pengelolaan keuangan daerah yang masih perlu ditingkatkan, program pengelolaan barang milik daerah, dan program pengelolaan pendapatan daerah. Beberapa kegiatan prioritas yang diselenggarakan sepanjang tahun 2022 masih memiliki capaian kurang dari 90% sebagaimana dijelaskan dalam tabel 1.1. Ketiga permasalahan utama tersebut mengindikasikan kinerja BPKAD Kabupaten Pati yang belum optimal dan bermuara pada kualitas SDM yang masih harus dioptimalkan (LKjIP BPKAD Kabupaten Pati, 2022).

Tabel 1. 1
Kegiatan Prioritas BPKAD Kabupaten Pati dengan Capaian < 90%

No	Program	Kegiatan	Capaian Realisasi
1	Program Pengelolaan Keuangan Daerah	Koordinasi dan Penyusunan Peraturan Daerah tentang APBD dan peraturan Kepala Daerah tentang Penjabaran APBD	89,58%
		Koordinasi, Fasilitasi, Asistensi, Sinkronisasi, Supervisi, Monitoring, dan Evaluasi Pengelolaan Dana Perimbangan dan Dana Transfer Lainnya	88,22%
		Koordinasi Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Pelaksanaan APBD Bulanan, Triwulanan, dan Semesteran	88,11%
2	Program Pengelolaan Barang Milik Daerah	Pengamanan Barang Milik Daerah	43,13%
		Rekonsiliasi dalam rangka Penyusunan Laporan Barang Milik Daerah	85,96%
3	Program Pengelolaan Pendapatan Daerah	Pendataan dan Pendaftaran Objek Pajak Daerah	82,28%
		Pengendalian, Pemeriksaan, dan Pengawasan Pajak Daerah	83,84%

Sumber: LKjIP BPKAD Kabupaten Pati, 2022

Berdasarkan pengamatan pada kondisi di lapangan, fenomena tersebut antara lain disebabkan para pegawai BPKAD Kabupaten Pati kurang memiliki *engagement* (perasaan terikat) terhadap instansinya. *Employee engagement* (keterikatan pegawai) adalah keadaan seorang pegawai yang terikat secara psikologis dengan pekerjaannya. Pegawai akan terikat secara fisik, kognitif, maupun secara emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja Santoso et al. (2022). Pegawai banyak yang merasa tidak bersemangat dan cenderung tidak memiliki kepedulian lebih terhadap instansinya karena berbagai

faktor. Contoh kurangnya kepedulian lainnya adalah kurang tanggapnya terhadap surat-surat yang memerlukan penanganan cepat, yang mengakibatkan keterlambatan respon dan berdampak pada pekerjaan dan bidang lainnya.

Hasil penelitian Saks (2019) menunjukkan bahwa organisasi dapat meningkatkan *employee engagement* dengan memfokuskan pada berbagai keterampilan serta memberikan dukungan sosial, penghargaan dan pengakuan, keadilan prosedural dan distributif, dan peluang untuk belajar dan pengembangan. Selain itu, organisasi dapat menilai *employee engagement* dengan lebih sering dan mudah dengan menggunakan ukuran tunggal terkait *engagement* dalam pekerjaan dan organisasi.

Penelitian Bale & Pillay (2021) menunjukkan adanya hubungan antara *employee engagement* dan kinerja akibat kurangnya keterikatan karyawan yang menurunkan kemampuan karyawan dan berdampak pada hasil akhir organisasi. Hasil penelitian Santoso et al. (2022) juga menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan. Berbeda dengan hasil penelitian (Baharsyah & Nugrohoseno, 2021), yang menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job performance* karyawan industri perbankan di Kabupaten Sumenep. Baharsyah & Nugrohoseno (2021) menjelaskan bahwa walaupun *employee engagement* relatif tinggi akan tetapi tidak akan selalu dapat meningkatkan *job performance* mereka di perusahaan. Sehingga masih perlu diteliti lebih lanjut indikator dominan apa dari *employee engagement* tersebut yang

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, untuk mencegah terjadinya *disengagement* yang berpengaruh pada kemunduran organisasi di kemudian hari.

Selain *employee engagement*, menurut Sudarmanto dalam Santoso et al. (2022), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya adalah kompetensi. Kompetensi pegawai merupakan cara atau prosedur kerja yang benar yang dilakukan oleh para pegawai. Aiyub et al. (2021) menyatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kedisiplinan, dan keahlian (keterampilan), atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung mempengaruhi kinerjanya. Sehingga dapat dikatakan, kompetensi merupakan faktor penting yang berpengaruh pada pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaan-pekerjaan dalam suatu organisasi.

Berdasarkan data sebaran pegawai di tiap bidang, pemetaan kompetensi di BPKAD Kabupaten Pati kurang dilakukan dengan baik, sehingga masih ada pegawai yang memiliki kompetensi tertentu tetapi bekerja tidak sesuai kompetensinya atau pegawai yang bekerja pada bidang tertentu tetapi tidak kompeten di bidangnya, sehingga terjadi *underutilization of skills* atau *wastage of competencies*. *Underutilization of skills* atau penggunaan keahlian yang tidak sesuai dapat menyebabkan keresahan sosial, kinerja bisnis yang tidak efisien, dan pemborosan belanja pemerintah untuk kompetensi keterampilan Rafferty (2020). Pada tabel 1.2 terlihat bahwa masih terdapat 36,96% dari total pegawai BPKAD Kabupaten Pati non jabatan struktural yang penempatannya belum sesuai dengan Peraturan Bupati Pati No. 118 Tahun 2018 tentang Kelas Jabatan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah Kabupaten Pati.

Tabel 1. 2
Kesesuaian Pemetaan Kompetensi Pegawai BPKAD Kabupaten Pati

Unit Organisasi/Bidang BPKAD Kabupaten Pati	Jabatan Fungsional dan Jabatan Lainnya (selain jabatan Struktural)		Jumlah Pegawai
	Sesuai	Tidak Sesuai	
Bidang Akuntansi	8	4	12
Bidang Anggaran	5	5	10
Bidang Aset	4	5	9
Bidang PBB BPHTB	13	6	19
Bidang Pendapatan	10	6	16
Bidang Perbendaharaan	7	5	12
Bidang Umum dan Keuangan	11	3	14
Jumlah Pegawai	58	34	92
Persentase	63,04%	36,96%	100%

Sumber: Data Pegawai BPKAD Kabupaten Pati, 2023

Hasil penelitian Lovedly & Mawardi (2023) melakukan penelitian tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan hasil penelitian kompetensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun, yang berarti apabila kompetensi semakin ditingkatkan maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Namun, Lestari (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kompetensi di Balai Pemantapan Kawasan Hutan Wilayah I Medan, tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain *employee engagement* dan kompetensi, faktor *good governance* juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Konsep *good governance* sendiri menjadi istilah populer sejak berakhirnya rezim orde baru dan digantikan dengan gerakan reformasi, yang kemudian muncul dalam penjelasan Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Salah satu tujuan penerapan *good governance* adalah untuk mendorong efektivitas penyelenggaraan negara yang

didasarkan pada asas demokrasi, transparansi, akuntabilitas, budaya hukum, serta kewajaran dan kesetaraan (Khairudin et al., 2021).

Secara teoritis, Kaloh dalam Dumbi et al. (2022) menyebutkan bahwa *good governance* mengandung pengertian pengelolaan kekuasaan yang didasarkan pada aturan-aturan hukum yang berlaku, pengambilan kebijakan secara transparan, serta pertanggungjawaban kepada masyarakat. Tata kelola yang baik menciptakan lingkungan kerja yang transparan, adil, dan memberikan dukungan untuk *employee engagement* dan pengembangan kompetensi. Sedangkan lingkungan kerja yang didukung oleh *good governance* dapat meningkatkan kinerja pegawai, karena mereka merasa dihargai dan memiliki dukungan yang diperlukan.

Berdasarkan pengamatan, dalam pengambilan keputusan atau kebijakan di BPKAD Kabupaten Pati kurang melibatkan seluruh elemen pegawai BPKAD Kabupaten Pati, serta kebijakan-kebijakan yang dibuat seringkali kurang transparan dalam penerapannya.

Penelitian Sulaiman (2020) menunjukkan bahwa *good governance* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan mengimplementasikan *good governance* dalam menjalankan tugas dan pengimplementasiannya sebagai tata kelola pemerintahan di daerah yang dilakukan oleh setiap pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Bantul. Hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian Yuda & Mimba (2022) yang menunjukkan bahwa *good governance* ternyata berpengaruh negatif terhadap kinerja. Hal tersebut dapat terjadi karena pengimplementasian prinsip-prinsip *good governance* yang tidak dilakukan secara sungguh-sungguh sehingga

menghasilkan hal-hal seperti transparansi yang tanggung, tanggung jawab yang masih tumpang tindih, serta kewajaran kerja yang sekedarnya. Hal-hal itu akhirnya hanya akan membuang tenaga serta waktu yang seharusnya dapat digunakan untuk menuntaskan pekerjaan yang bersifat urgen atau mengejar hasil target kerja.

Indikator-indikator dalam variabel *employee engagement*, kompetensi, dan *good governance* tersebut perlu diteliti lebih lanjut untuk dapat lebih memahami dinamika interaksi serta indikator-indikator mana yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Pati agar nantinya dapat ditemukan strategi dan rekomendasi yang tepat dalam peningkatan kinerja pegawai BPKAD Kabupaten Pati.

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada BPKAD Kabupaten Pati dan adanya *research gap* yaitu hasil penelitian yang berbeda dari penelitian-penelitian terdahulu, peneliti mengambil fokus penelitian pada “Pengaruh *Employee Engagement* dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Good Governance* sebagai Variabel Intervening (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Pati)”, untuk mengidentifikasi indikator-indikator dalam *employee engagement* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Pati, dengan mengidentifikasi peran *good governance* sebagai variabel intervening. *Good governance* dianggap sebagai faktor kritis yang dapat memoderasi dan mengarahkan pengaruh antara *employee engagement* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

1.2 Rumusan Masalah

Kinerja pegawai merupakan capaian pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya. Kinerja pegawai dalam suatu instansi pemerintah sendiri berkaitan erat dengan keterikatan pegawai (*employee engagement*), kompetensi, dan penerapan *good governance*, termasuk pada BPKAD Kabupaten Pati. Berdasarkan hasil pengamatan awal pada latar belakang penelitian, didapatkan adanya permasalahan yang terkait dengan variabel penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

1. Pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP) BPKAD Kabupaten Pati tahun 2022 masih ditemukan sejumlah permasalahan internal terkait masih terdapat kegiatan prioritas yang diselenggarakan sepanjang tahun 2022 yang memiliki capaian kurang dari 90%. Permasalahan tersebut mengindikasikan kinerja BPKAD Kabupaten Pati yang belum optimal dan mengindikasikan para pegawai BPKAD Kabupaten Pati kurang memiliki *engagement* (perasaan terikat) terhadap instansinya.
2. Pemetaan kompetensi di BPKAD Kabupaten Pati kurang dilakukan dengan sesuai, sehingga masih ada pegawai yang memiliki kompetensi tertentu tetapi bekerja tidak sesuai kompetensinya atau pegawai yang bekerja pada bidang tertentu tetapi tidak kompeten di bidangnya. Terdapat 36,96% dari total pegawai BPKAD Kabupaten Pati non jabatan struktural yang penempatannya masih belum sesuai dengan Peraturan Bupati Pati No. 118 Tahun 2018 tentang Kelas Jabatan Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah Kabupaten Pati.

3. Pengambilan keputusan atau kebijakan di BPKAD Kabupaten Pati kurang melibatkan seluruh elemen pegawai BPKAD Kabupaten Pati, serta kebijakan-kebijakan yang dibuat seringkali kurang transparan dalam penerapannya.
4. Adanya *research gap* antar variabel penelitian yang menunjukkan perbedaan dengan hasil pada penelitian-penelitian sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang masalah dan *research gap* yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Pati?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Pati?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap penerapan *good governance* di BPKAD Kabupaten Pati?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap penerapan *good governance* di BPKAD Kabupaten Pati?
5. Bagaimana pengaruh penerapan *good governance* terhadap kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Pati?
6. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dengan *good governance* sebagai variabel intervening di BPKAD Kabupaten Pati?
7. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan *good governance* sebagai variabel intervening di BPKAD Kabupaten Pati?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan permasalahan yang telah disebutkan pada bagian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Pati
2. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Pati
3. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap penerapan *good governance* di BPKAD Kabupaten Pati
4. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap penerapan *good governance* di BPKAD Kabupaten Pati
5. Menganalisis pengaruh penerapan *good governance* terhadap kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Pati
6. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dengan *good governance* sebagai variabel intervening di BPKAD Kabupaten Pati
7. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai dengan *good governance* sebagai variabel intervening di BPKAD Kabupaten Pati

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi pihak terkait, maupun manfaat teoritis bagi pengembangan penelitian lebih lanjut.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan wacana, serta dijadikan informasi tambahan pada penelitian sejenis di masa mendatang mengenai *employee engagement* dan kompetensi serta kaitannya dengan penerapan *good governance* dan kinerja pegawai.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan agar kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Pati dapat lebih dioptimalkan dengan memberi perhatian pada variabel *employee engagement* dan kompetensi melalui penerapan *good governance* sebagai variabel intervening dalam meningkatkan kinerja pegawai di BPKAD Kabupaten Pati.