

**PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN TATA KELOLA, PENGUATAN SUMBER
DAYA MANUSIA, SERTA DIGITALISASI TEKNOLOGI DAN TEKNOLOGI INFORMASI
TERHADAP ASN UNGGUL MELALUI MOTIVASI PEGAWAI SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

TESIS

**Oleh :
SULUNG ANOM PRAYOGO
202320152005**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS
UNIVERSITAS BHAYANGKARA JAKARTA RAYA
2025**

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Judul Tesis : Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Tata Kelola, Penguatan Sumber Daya Manusia, Serta Digitalisasi Teknologi Dan Teknologi Informasi Terhadap Aparatur Sipil Negara Unggul Melalui Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan)

Nama Mahasiswa : Sulung Anom Prayogo

Nomor Pokok Mahasiswa : 202320152005

Program Studi/Fakultas : Magister Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Strategi

Tanggal Lulus Ujian : 29 Juli 2025

Jakarta, 01 Agustus 2025

MENYETUJUI,

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M
NIDN : 0318087101



Dr. Joseph M.J Renwarin, S.E., M.M
NIDN : 0313036802

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Tesis

: Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Tata Kelola, Penguatan Sumber Daya Manusia, Serta Digitalisasi Teknologi Dan Teknologi Informasi Terhadap Aparatur Sipil Negara Unggul Melalui Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan)

Nama Mahasiswa : Sulung Anom Prayogo

Nomor Pokok Mahasiswa : 202320152005

Program Studi/Fakultas : Magister Manajemen/Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Tanggal Lulus Ujian Tesis : 29 Juli 2025

Jakarta, 01 Agustus 2025

MENGESAHKAN,

Ketua Tim Penguji : : Dr. Wastam Wahyu Hidayat, S.E., M.M
NIDN : 0412056705

Penguji I : Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M
NIDN : 0318087101

Penguji II : Dr. Idel Eprianto, S.E., M.M
NIDN : 0331108301

MENGETAHUI,

Dekan

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis

Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M
NIDN: 0318087101

Ketua Program Studi

Magister Manajemen

Dr. Idel Eprianto, S.E., M.M
NIDN: 0331108301

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

Tesis yang berjudul

Pengaruh Reformasi Birokrasi Dan Tata Kelola, Penguatan Sumber Daya Manusia, Serta Digitalisasi Teknologi Dan Teknologi Informasi Terhadap Aparatur Sipil Negara Unggul Melalui Motivasi Pegawai Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan).

Ini adalah benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri dan tidak mengandung materi yang ditulis oleh orang lain kecuali pengutipan sebagai referensi yang sumbernya telah dituliskan secara jelas sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya kecurangan dalam karya ini, saya bersedia menerima sanksi dari Universitas Bhayangkara Jakarta Raya sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Saya mengizinkan Tesis ini dipinjam dan digandakan melalui Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Saya memberikan izin kepada Perpustakaan Universitas Bhayangkara Jakarta Raya untuk menyimpan tesis ini dalam bentuk digital dan mempublikasikannya melalui Internet selama publikasi tersebut melalui portal Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Jakarta, Agustus 2025

Yang membuat pernyataan,



Sulung Anom Prayogo

NPM. 202320152005

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh reformasi birokrasi dan tata kelola, penguatan sumber daya manusia (SDM), serta digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap SDM Aparatur Sipil Negara (ASN) unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan, dengan motivasi pegawai sebagai variabel mediasi. Latar belakang penelitian ini dilandasi oleh tantangan birokrasi modern yang menuntut ASN memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan digital yang adaptif terhadap era transformasi pemerintahan berbasis elektronik (*e-government*). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 248 responden ASN di Direktorat Jenderal Anggaran. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Variabel yang diteliti meliputi reformasi birokrasi dan tata kelola (X1), penguatan SDM (X2), digitalisasi teknologi dan teknologi informasi (X3), motivasi pegawai (Z), dan ASN unggul (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai dan ASN unggul. Motivasi pegawai juga terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap ASN unggul serta berperan sebagai variabel mediasi pada pengaruh reformasi birokrasi, penguatan SDM, dan digitalisasi teknologi terhadap ASN unggul. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan mewujudkan ASN unggul tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural dan teknis, tetapi juga oleh faktor motivasi pegawai yang mendorong kinerja optimal. Implikasi penelitian ini menekankan perlunya strategi penguatan ASN yang terintegrasi dengan transformasi digital dan reformasi birokrasi berkelanjutan, serta pengelolaan motivasi pegawai melalui lingkungan kerja yang suportif, sistem merit, dan peluang pengembangan karier.

Kata kunci: reformasi birokrasi, penguatan SDM, digitalisasi teknologi, motivasi pegawai, ASN unggul

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of bureaucratic reform and governance, human resource (HR) development, and digitalization technology and information technology on excellent civil servants (ASN) at the Directorate General of Budget, Ministry of Finance, with employee motivation as a mediating variable. The background of this research is driven by the challenges of modern bureaucracy, which requires civil servants to possess technical, managerial, and digital competencies that are adaptive to the era of electronic government (e-government). This study employs a quantitative approach using a survey method involving 248 civil servant respondents at the Directorate General of Budget. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with Partial Least Square (PLS) to test both direct and indirect effects among variables. The variables examined include bureaucratic reform and governance (X1), HR development (X2), digitalization and information technology (X3), employee motivation (Z), and excellent civil servants (Y). The results indicate that all three independent variables have a positive and significant effect on employee motivation and excellent civil servants. Employee motivation also has a positive and significant effect on excellent civil servants and serves as a mediating variable in the influence of bureaucratic reform, HR development, and digitalization on excellent civil servants. These findings emphasize that achieving excellent civil servants is not only determined by structural and technical factors but also by employee motivation, which drives optimal performance. The implications of this study highlight the importance of integrated HR development strategies with digital transformation and sustainable bureaucratic reform, as well as the need for employee motivation management through supportive work environments, merit-based systems, and career development opportunities.

Keywords: bureaucratic reform, human resource development, digitalization, employee motivation, excellent civil servants

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: “Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola, Penguatan SDM, serta Digitalisasi teknologi Teknologi dan Teknologi Informasi terhadap ASN Unggul melalui Motivasi Pegawai sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan)” Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen (M.M).

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu, dan rasa hormat penulis hanturkan kepada:

1. Bapak Irjen Pol (Purn) Prof Dr. Drs. H. Bambang Karsono, S.H., M.M., Ph.D., D.Crim (HC) Selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
2. Bapak Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.
3. Bapak Dr. Idel Eprianto, S.E., M.M Selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Bapak Dr. Yayan Hendayana, S.E., M.M, Selaku Dosen Pembimbing pertama yang telah memberikan banyak masukan dan arahan yang sangat berarti bagi penyusunan Tesis. Terimakasih atas waktu, tenaga dan semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
5. Bapak Dr. Joseph M.J Renwarin, S.E., M.M Selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah memberikan banyak masukan dan arahan yang sangat berarti bagi penyusunan Tesis. Terimakasih atas waktu, tenaga dan semua ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan yang telah memberikan izin, informasi, dan bantuan dalam pengumpulan data penelitian ini.

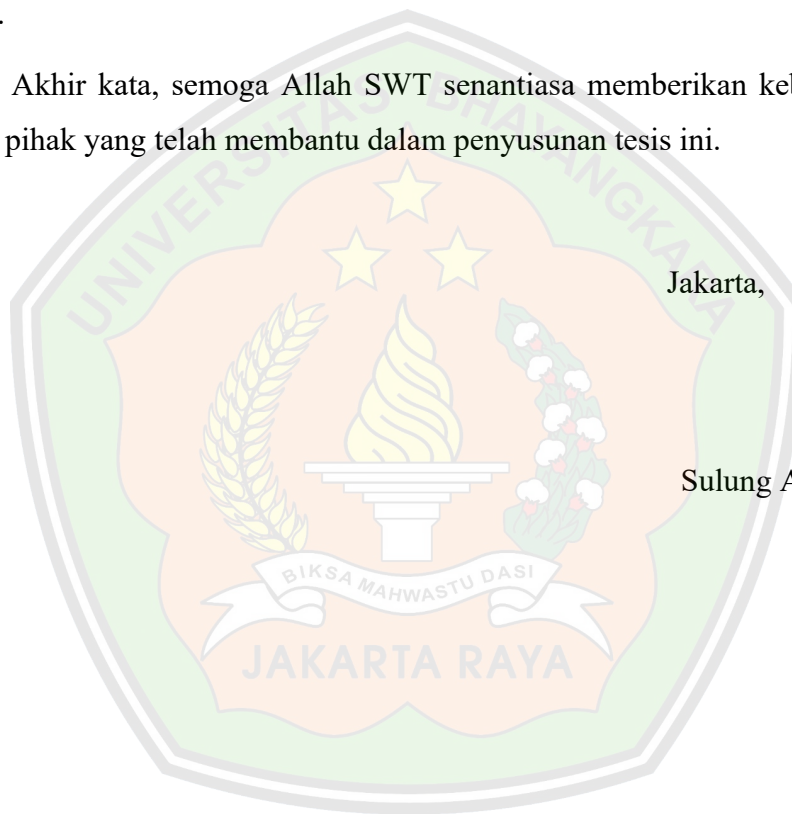
7. Orang tua, keluarga, dan sahabat penulis yang senantiasa memberikan doa, semangat, dan dukungan moral yang tiada henti.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis dengan rendah hati menerima saran dan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian ini. Besar harapan penulis, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen birokrasi, penguatan SDM, dan transformasi digital di sektor publik.

Akhir kata, semoga Allah SWT senantiasa memberikan keberkahan bagi semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini.

Jakarta, Agustus 2025

Sulung Anom Prayogo



DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.4.1 Manfaat Teoritis	9
1.4.2 Manfaat Praktis	9
1.4.3 Manfaat Regulator	10
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Pendahuluan	12
2.2 Tinjauan Teori	13
2.2.1 ASN Unggul	13
2.2.2 Motivasi Pegawai	15
2.2.3 Teori Substansi	17
2.3 Penelitian Terdahulu	24
2.4 Kerangka Pemikiran	34
2.5 Hubungan Antar Variabel	35

2.5.1	Hubungan antara Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola terhadap Motivasi Pegawai	35
2.5.2	Hubungan antara Penguatan SDM terhadap Motivasi Pegawai	36
2.5.3	Hubungan antara Digitalisasi teknologi dan Teknologi Informasi terhadap Motivasi Pegawai	37
2.5.4	Hubungan antara Motivasi Pegawai terhadap ASN Unggul.....	39
2.5.5	Hubungan antara Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola terhadap ASN Unggul.....	40
2.5.6	Hubungan antara Penguatan SDM terhadap ASN Unggul	41
2.5.7	Hubungan antara Digitalisasi teknologi dan Teknologi Informasi terhadap ASN Unggul.....	42
2.5.8	Peran Mediasi Motivasi Pegawai dalam Hubungan antara Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola terhadap ASN Unggul....	43
2.5.9	Peran Mediasi Motivasi Pegawai dalam Hubungan antara Penguatan SDM terhadap ASN Unggul.....	44
2.5.10	Peran Mediasi Motivasi Pegawai dalam Hubungan antara Digitalisasi teknologi dan Teknologi Informasi terhadap ASN Unggul.....	45
BAB III METODE PENELITIAN		46
3.1	Pendahuluan	46
3.2	Rancangan Penelitian	46
3.3	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	47
3.4	Operasionalisasi Variabel.....	47
3.4.1	Variabel Independen	49
3.4.2	Variabel Dependen.....	56
3.4.3	Variabel Mediasi	58
3.5	Populasi, Sampling, dan Unit Analisis.....	60
3.5.1	Populasi	60
3.5.2	Sampel.....	60
3.5.3	Unit Analisis	61
3.6	Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data	61

3.7	Hipotesis.....	63
3.8	Kerangka Pemecahan Masalah	63
3.9	Uji Validitas dan Reliabilitas	65
3.9.1	Uji Validitas	66
3.9.2	Uji Reliabilitas	66
3.10	Teknik Analisa Data.....	68
3.10.1	<i>Outer Model</i>	69
3.10.2	<i>Inner Model</i>	70
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		73
4.1	Gambaran Umum Responden	73
4.2	<i>Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)</i>	78
4.2.1	<i>Outer Model</i>	78
4.2.2	<i>Inner Model</i>	86
4.3	Hasil Pengujian Hipotesis	92
4.4	Pembahasan.....	95
4.4.1	Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola terhadap Motivasi Pegawai	95
4.4.2	Pengaruh Penguatan SDM terhadap Motivasi Pegawai.....	96
4.4.3	Pengaruh Digitalisasi teknologi dan Teknologi Informasi terhadap Motivasi Pegawai	98
4.4.4	Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola terhadap ASN Unggul.....	100
4.4.5	Pengaruh Penguatan SDM terhadap ASN Unggul.....	101
4.4.6	Pengaruh Digitalisasi teknologi dan Teknologi Informasi terhadap ASN Unggul.....	103
4.4.7	Pengaruh Motivasi Pegawai terhadap ASN Unggul	104
4.4.8	Peran Mediasi Motivasi Pegawai terhadap Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola terhadap ASN Unggul.....	107
4.4.9	Peran Mediasi Motivasi Pegawai terhadap Pengaruh Penguatan SDM terhadap ASN Unggul	108

4.4.10 Peran Mediasi Motivasi Pegawai terhadap Pengaruh Digitalisasi teknologi dan Teknologi Informasi terhadap ASN Unggul.....	110
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	112
5.1 Kesimpulan	112
5.2 Saran.....	113
DAFTAR PUSTAKA	117
LAMPIRAN.....	121



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Komposisi ASN Nasional Berdasarkan Usia dan Pendidikan (Per Desember 2023)	3
Tabel 2.1 Pendahuluan	12
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	48
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Reformasi Birokrasi dan Tata Kelola.....	51
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Penguatan ASN.....	53
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Digitalisasi teknologi dan Teknologi Informasi....	55
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen ASN Unggul.....	57
Tabel 3.6 Kisi-kisi Instrumen Motivasi Pegawai.....	59
Tabel 3.7 Skala Pengukuran Berdasarkan Skala Likert.....	62
Tabel 3.8 Kerangka Pemecahan Masalah	64
Tabel 3.9 Rule of Thumb Outer Model.....	69
Tabel 3.10 Rule of Thumb Inner Model	70
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	73
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	74
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	75
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Menjadi Pegawai	77
Tabel 4.10 Loading Factor	79
Tabel 4.11 Average Variance Extracted (AVE)	81
Tabel 4.12 <i>Cross Loading</i>	82
Tabel 4.13 <i>Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations (HTMT)</i>	84
Tabel 4.14 <i>Cronbach's Alpha dan Composite Reliability</i>	85
Tabel 4.15 <i>Variance Inflation Factor (VIF)</i>	87
Tabel 4.16 Koefisien determinasi (R^2).....	88
Tabel 4.17 <i>Effect Size (F^2)</i>	89
Tabel 4.18 Path coefficient	90
Tabel 4.19 <i>Specific Indirect Effect</i>	91
Tabel 4.20 Hasil Pengujian Hipotesis	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Distribusi Usia Pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.....	4
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	35
Gambar 4.1 Grafik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
Gambar 4.2 Grafik Responden Berdasarkan Usia	75
Gambar 4.3 Grafik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	76
Gambar 4.4 Grafik Responden Berdasarkan Lama Menjadi Pegawai.....	77
Gambar 4.5 PLS-SEM Algorithm.....	78
Gambar 4.6 Boostapping Model.....	86

