

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam rangka menyongsong visi Indonesia Emas 2045, Pemerintah Indonesia telah mencanangkan arah pembangunan jangka panjang untuk menjadikan Indonesia sebagai negara maju yang berdaulat, adil, makmur, serta berdaya saing tinggi dalam kancah global. Visi tersebut tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan ekonomi, namun juga menekankan pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) sebagai fondasi utama pembangunan berkelanjutan. Salah satu pilar penting dalam mewujudkan visi tersebut adalah keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang unggul dan profesional, yang tidak hanya mampu menjalankan tugas pemerintahan dengan efektif, tetapi juga adaptif terhadap dinamika global dan perkembangan teknologi.

ASN yang unggul adalah ASN yang memiliki kompetensi teknis dan manajerial yang kuat, berintegritas tinggi, profesional dalam menjalankan tugas, serta memiliki daya inovasi dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan strategis, termasuk digitalisasi teknologi birokrasi. ASN seperti ini menjadi tulang punggung dalam mewujudkan birokrasi modern yang mampu memberikan pelayanan publik yang prima serta mendukung pencapaian tujuan strategis nasional (Fahlevi, 2024). Dalam hal ini, kualitas ASN bukan hanya persoalan kapasitas individu, tetapi juga berkaitan erat dengan sistem birokrasi yang mendukung, tata kelola organisasi yang baik, serta motivasi kerja yang terbangun secara sistematis dan berkelanjutan.

Komitmen negara terhadap penguatan ASN tercermin dalam berbagai kebijakan strategis. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus berbasis sistem merit untuk menjamin profesionalitas, kompetensi, dan kinerja pegawai negara (Pasal 51–55). Selanjutnya, Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang RPJMN 2020–2024

menekankan percepatan reformasi birokrasi yang adaptif, akuntabel, dan efisien berbasis teknologi informasi untuk mendukung transformasi pelayanan publik (Bab IV Strategi Pembangunan SDM). Sementara itu, Peraturan Badan Kepegawaian Negara (BKN) Nomor 6 Tahun 2022 tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS mengatur bahwa kinerja ASN harus terukur, transparan, dan berbasis Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) untuk meningkatkan profesionalitas dan akuntabilitas pegawai negeri.

Selain ketiga regulasi tersebut, *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional 2020–2025 juga menggarisbawahi pentingnya integrasi manajemen SDM, transformasi digital, serta penerapan prinsip-prinsip good governance dalam membentuk birokrasi kelas dunia. Kerangka kebijakan ini menunjukkan bahwa penguatan ASN tidak hanya menekankan peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga menuntut perubahan budaya kerja, pemanfaatan teknologi informasi, dan pembangunan motivasi kerja yang berkelanjutan untuk mendukung terciptanya ASN unggul.

Meskipun arah kebijakan nasional saat ini menunjukkan komitmen yang kuat untuk mendorong transformasi birokrasi menuju Aparatur Sipil Negara (ASN) yang unggul, realitas di lapangan masih menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara kebijakan dan implementasinya. Berdasarkan survei Badan Kepegawaian Negara (BKN) tahun 2024 (KemenPAN-RB, 2024), tercatat bahwa sekitar 40% ASN belum memiliki kesiapan teknis dalam mengoperasikan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Hal ini mengindikasikan bahwa kapasitas digital ASN sebagai ujung tombak pelayanan publik masih menjadi tantangan besar (Komarudin et al., 2025).

Selain keterbatasan teknis, hambatan yang lebih mendasar terletak pada budaya kerja birokrasi yang cenderung kaku, hierarkis, dan minim ruang dialog. Budaya organisasi semacam ini menghambat proses adaptasi terhadap perubahan dan inovasi yang menjadi esensi dari reformasi birokrasi. Tingginya resistensi terhadap pembaruan tersebut tergambar jelas dari rendahnya skor indeks BerAKHLAK pada aspek adaptif, yang hanya mencapai 38,9% (Sugandi, 2025).

Rendahnya kemampuan adaptasi ini menunjukkan bahwa banyak ASN belum memiliki mentalitas terbuka terhadap transformasi birokrasi yang tengah digalakkan pemerintah.

Kondisi ini menimbulkan kekhawatiran bahwa upaya reformasi birokrasi yang telah dicanangkan secara nasional berisiko menjadi sebatas slogan jika tidak diiringi oleh perubahan mendasar dalam pola pikir dan budaya kerja birokrasi. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan ASN dalam menghadapi transformasi birokrasi digital serta bagaimana budaya organisasi birokrasi dapat dibentuk ulang untuk mendukung perubahan yang berkelanjutan.

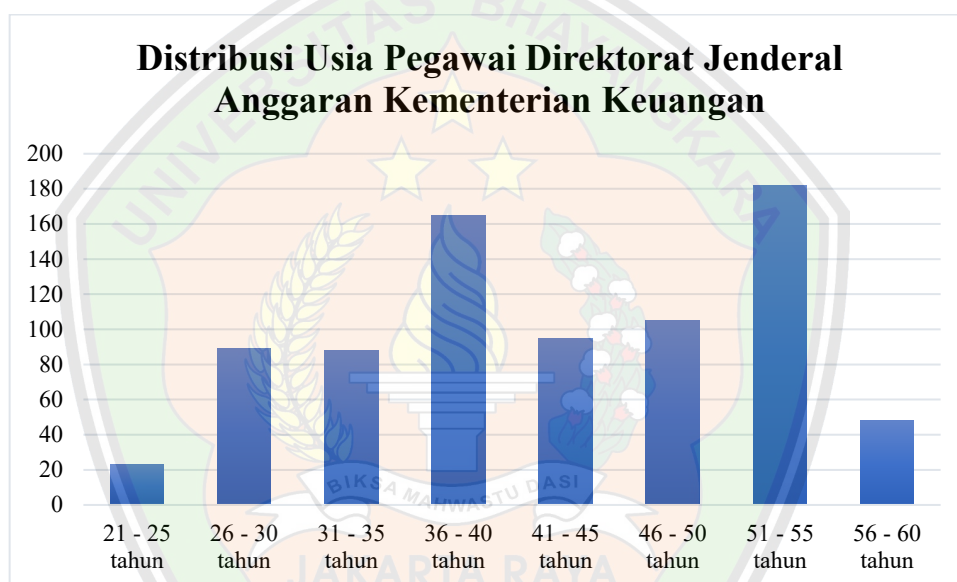
Tabel 1.1 Komposisi ASN Nasional Berdasarkan Usia dan Pendidikan
(Per Desember 2023)

Kelompok Usia	Persentase (%)	Tingkat Pendidikan	Persentase (%)
< 30 tahun	10,0%	SMA/Diploma	25,4%
31–40 tahun	27,9%	Sarjana (S1)	63,1%
41–50 tahun	31,6%	Pascasarjana (S2/S3)	11,5%
51–60 tahun	30,0%		
> 60 tahun	0,5%		

Sumber. Data Peneliti 2023

Data terbaru dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) per 31 Desember 2023 mengungkapkan bahwa total jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia mencapai 4.465.768 orang. Dari jumlah tersebut, sebanyak 3.732.428 orang atau sekitar 84% merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS), sedangkan 733.340 orang atau 16% adalah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Secara demografis, distribusi usia ASN menunjukkan dominasi kelompok usia menengah dan senior, di mana 31,6% berada pada rentang usia 41–50 tahun, disusul 30% pada usia 51–60 tahun. Sementara itu, ASN berusia 31–40 tahun mencakup 27,9% dari total populasi, sedangkan usia di bawah 30 tahun dan di atas 60 tahun masing-masing hanya berkontribusi sebesar 10% dan 0,5%.

Dari sisi kualifikasi pendidikan, mayoritas ASN di Indonesia memiliki latar belakang pendidikan sarjana (S1) yang mencapai 63,1%. Adapun ASN yang telah menempuh pendidikan pascasarjana terdiri dari 10,7% lulusan magister (S2) dan 0,8% doktor (S3). Sementara itu, ASN dengan latar belakang pendidikan diploma mencapai 12,6% dan yang berpendidikan SMA ke bawah berjumlah 12,8%. Komposisi ini mengindikasikan adanya potensi besar untuk transformasi birokrasi berbasis pengetahuan, namun pada saat yang sama juga menunjukkan pentingnya penguatan kapasitas, khususnya dalam bidang digitalisasi teknologi, manajerial, dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan.



Gambar 1.1 Distribusi Usia Pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan

Berdasarkan data internal Direktorat Jenderal Anggaran (DJA) Kementerian Keuangan per tahun 2024, komposisi usia pegawai menunjukkan dominasi pada rentang usia 51–55 tahun yang mencapai lebih dari 180 orang dari total 795 pegawai. Selain itu, rentang usia produktif lainnya seperti 36–40 tahun dan 46–50 tahun juga cukup signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai DJA berada dalam masa puncak karier, sehingga intervensi kebijakan terkait reformasi birokrasi, penguatan SDM, serta digitalisasi teknologi menjadi strategis untuk mendukung akselerasi ASN unggul di lingkungan DJA.

Dari aspek pendidikan, ASN di Kementerian Keuangan menunjukkan kecenderungan peningkatan kualifikasi akademik, dengan sebagian besar pegawai telah menyelesaikan pendidikan minimal sarjana (S1). Terdapat pula tren positif dalam peningkatan jumlah pegawai yang melanjutkan studi ke jenjang S2 dan S3. Hal ini menjadi modal penting dalam mendorong terbentuknya SDM unggul di lingkungan Kementerian Keuangan. Akan tetapi, tantangan tetap ada, terutama dalam hal penyamaan visi lintas generasi, peningkatan literasi digital, dan penguatan kompetensi strategis yang dibutuhkan dalam menghadapi era transformasi birokrasi dan digitalisasi teknologi pelayanan publik.

Dalam lingkup Kementerian Keuangan sebagai salah satu instansi strategis negara dalam mengelola fiskal nasional dan stabilitas ekonomi peran ASN menjadi sangat signifikan. Per Desember 2023, tercatat sebanyak 78.882 ASN tersebar di berbagai unit eselon I, termasuk Direktorat Jenderal Anggaran (DJA), Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), dan lainnya. Distribusi ASN di Kementerian Keuangan menunjukkan dominasi generasi Y dan Z, yang menandai era baru birokrasi dengan tuntutan kerja yang dinamis, kolaboratif, dan berbasis teknologi digital. Namun demikian, perbedaan karakteristik lintas generasi juga menimbulkan tantangan tersendiri, terutama dalam hal harmonisasi nilai kerja, adopsi teknologi, dan semangat inovasi.

Kementerian Keuangan melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 87/PMK.01/2021 tentang Rencana Strategis 2020–2024 telah menegaskan prioritasnya pada penguatan SDM, budaya organisasi, serta digitalisasi teknologi layanan internal. Dalam konteks Direktorat Jenderal Anggaran, tantangan menjadi semakin kompleks karena DJA berperan sentral dalam penyusunan kebijakan fiskal, perencanaan anggaran berbasis data, serta koordinasi lintas sektoral yang menuntut kecepatan, akurasi, dan kemampuan analitis yang tinggi.

Namun, fakta menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara kondisi riil ASN saat ini dengan profil ASN unggul yang diharapkan. Beberapa permasalahan yang sering muncul antara lain: keterbatasan penguasaan teknologi digital di kalangan ASN senior; belum meratanya kompetensi manajerial pada ASN

muda; motivasi kerja yang rendah akibat budaya kerja yang masih hierarkis dan kurang inovatif; serta pengembangan SDM yang belum sepenuhnya disesuaikan dengan kebutuhan strategis organisasi. ASN cenderung terjebak dalam zona kenyamanan administratif yang berorientasi pada prosedur, bukan hasil dan dampak.

Kesenjangan tersebut menjadi semakin nyata di unit teknis seperti DJA yang membutuhkan SDM dengan pola pikir strategis, keterampilan komunikasi lintas sektor, dan kecakapan dalam penggunaan teknologi informasi untuk pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks ini, pengembangan SDM tidak bisa lagi dilakukan secara parsial atau bersifat administratif semata, melainkan harus terintegrasi dengan transformasi kelembagaan dan digitalisasi teknologi.

Untuk itu, reformasi birokrasi dan tata kelola yang berkelanjutan, penguatan kapasitas SDM yang berbasis kompetensi dan kebutuhan organisasi, serta percepatan digitalisasi teknologi dan pemanfaatan teknologi informasi menjadi tiga pilar kunci dalam mewujudkan ASN yang unggul. Namun demikian, keberhasilan ketiga pilar tersebut sangat bergantung pada tingkat motivasi pegawai sebagai faktor internal yang memengaruhi perilaku, kinerja, dan komitmen kerja. Motivasi yang tinggi menjadi pemicu lahirnya dedikasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan yang diperlukan untuk membentuk birokrasi modern yang responsif dan berdaya saing.

Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian ilmiah yang menguji secara empiris bagaimana reformasi birokrasi, penguatan SDM, serta digitalisasi teknologi memengaruhi pencapaian ASN unggul melalui motivasi pegawai sebagai variabel mediasi. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis dalam merancang strategi pengelolaan ASN yang lebih adaptif, produktif, dan relevan dengan tantangan masa depan birokrasi publik.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh reformasi birokrasi dan tata kelola terhadap motivasi pegawai di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?
2. Bagaimana pengaruh penguatan SDM terhadap motivasi pegawai di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?
3. Bagaimana pengaruh digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap motivasi pegawai di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?
4. Bagaimana pengaruh reformasi birokrasi dan tata kelola terhadap ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?
5. Bagaimana pengaruh penguatan SDM terhadap ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?
6. Bagaimana pengaruh digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?
7. Bagaimana pengaruh motivasi pegawai terhadap pencapaian ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?
8. Apakah motivasi pegawai memediasi pengaruh reformasi birokrasi dan tata kelola terhadap ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?
9. Apakah motivasi pegawai memediasi pengaruh penguatan SDM terhadap ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?
10. Apakah motivasi pegawai memediasi pengaruh digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh reformasi birokrasi dan tata kelola terhadap motivasi pegawai di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.
2. Menganalisis pengaruh penguatan sumber daya manusia (SDM) terhadap motivasi pegawai di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.
3. Menganalisis pengaruh digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap motivasi pegawai di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.
4. Menganalisis pengaruh reformasi birokrasi dan tata kelola terhadap ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.
5. Menganalisis pengaruh penguatan SDM terhadap ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.
6. Menganalisis pengaruh digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.
7. Menganalisis pengaruh motivasi pegawai terhadap pencapaian ASN unggul di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.
8. Menguji peran mediasi motivasi pegawai dalam hubungan antara reformasi birokrasi dan tata kelola terhadap ASN unggul.
9. Menguji peran mediasi motivasi pegawai dalam hubungan antara penguatan SDM terhadap ASN unggul.
10. Menguji peran mediasi motivasi pegawai dalam hubungan antara digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap ASN unggul.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara teoritis, praktis, maupun pada aspek regulasi dalam rangka memperkuat pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan, khususnya dalam mewujudkan *ASN unggul* melalui pendekatan berbasis motivasi.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam memahami pengaruh reformasi birokrasi dan tata kelola, penguatan SDM, serta digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap ASN unggul, dengan motivasi pegawai sebagai variabel mediasi.
2. Penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi studi-studi selanjutnya yang mengkaji variabel motivasi sebagai jembatan antara faktor organisasi dan kinerja sumber daya manusia di instansi pemerintah.
3. Hasil penelitian ini turut memperkaya kajian akademik terkait pendekatan strategis dalam membentuk ASN yang adaptif, berintegritas, dan kompeten, sesuai dengan tuntutan birokrasi modern.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut”

1. Memberikan masukan kepada manajemen Direktorat Jenderal Anggaran dalam menyusun strategi peningkatan kualitas ASN melalui optimalisasi reformasi birokrasi, penguatan SDM, dan pemanfaatan teknologi digital, dengan memperhatikan peningkatan motivasi pegawai.
2. Menjadi panduan praktis bagi pimpinan dan pengambil kebijakan di lingkungan DJA dalam merancang kebijakan internal yang lebih efektif dan berorientasi pada pengembangan ASN unggul dan berdaya saing tinggi.

1.4.3 Manfaat Regulator

Penelitian ini memberikan dasar empiris yang dapat digunakan dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Keuangan, khususnya dalam mendukung pelaksanaan *reformasi birokrasi yang berkelanjutan*. Kebijakan tersebut diharapkan memperkuat sistem kerja yang efisien, transparan, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi, serta berfokus pada pengembangan motivasi dan kompetensi pegawai sebagai fondasi menuju transformasi organisasi yang modern dan responsif.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran mengenai isi penelitian, sistematika penulisan dalam penelitian ini disusun sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini memuat latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Bagian ini bertujuan menjelaskan alasan dilakukannya penelitian serta arah dan fokus kajian yang akan dikembangkan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas teori-teori yang mendasari variabel penelitian, yaitu reformasi birokrasi dan tata kelola, penguatan sumber daya manusia (SDM), digitalisasi teknologi dan teknologi informasi, motivasi pegawai, serta ASN unggul. Bab ini juga memuat hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan serta menyusun kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan pendekatan penelitian kuantitatif yang digunakan, mencakup populasi dan sampel pegawai di Direktorat Jenderal Anggaran, teknik pengumpulan data melalui kuesioner, serta metode analisis data menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *Structural*

Equation Modeling (SEM) untuk mengidentifikasi hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan PembahasanBab ini menyajikan hasil pengolahan dan analisis data, baik secara deskriptif maupun inferensial. Pembahasan dilakukan dengan mengaitkan hasil temuan dengan teori-teori yang relevan serta temuan penelitian sebelumnya, guna memperoleh pemahaman yang komprehensif terkait pengaruh variabel-variabel dalam penelitian.

BAB V Penutup

Bab ini berisi simpulan dari hasil penelitian, implikasi teoretis dan praktis, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian selanjutnya. Penutup ini memberikan arah pengembangan kajian dan implementasi kebijakan terkait pengelolaan ASN yang unggul di lingkungan birokrasi publik.

