

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* mengenai pengaruh reformasi birokrasi dan tata kelola, penguatan SDM, serta digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap ASN unggul melalui motivasi pegawai sebagai variabel mediasi di Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Reformasi birokrasi dan tata kelola berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Lingkungan kerja birokrasi yang tertib, transparan, dan akuntabel mendorong peningkatan semangat kerja ASN.
2. Penguatan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Pelatihan, pengembangan kompetensi, dan pembinaan karier meningkatkan rasa dihargai dan semangat berkontribusi pegawai.
3. Digitalisasi teknologi dan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai. Pemanfaatan teknologi digital dalam proses kerja menumbuhkan rasa percaya diri, efisiensi, dan keterlibatan pegawai.
4. Reformasi birokrasi dan tata kelola berpengaruh positif dan signifikan terhadap ASN unggul. Implementasi tata kelola yang baik memperkuat profesionalisme, integritas, dan kualitas ASN.
5. Penguatan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap ASN unggul. Peningkatan kompetensi teknis dan manajerial menghasilkan ASN yang adaptif, berdaya saing, dan profesional.
6. Digitalisasi teknologi dan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap ASN unggul. Pemanfaatan sistem kerja berbasis digital

meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kesiapan ASN menghadapi birokrasi modern.

7. Motivasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap ASN unggul. Pegawai yang memiliki dorongan kerja tinggi lebih produktif, inovatif, dan siap menghadapi tantangan birokrasi.
8. Motivasi pegawai memediasi pengaruh reformasi birokrasi dan tata kelola terhadap ASN unggul. Reformasi yang efektif mendorong motivasi pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas ASN.
9. Motivasi pegawai memediasi pengaruh penguatan SDM terhadap ASN unggul. Program pengembangan SDM yang disertai motivasi kerja mampu menghasilkan kinerja ASN yang lebih optimal.
10. Motivasi pegawai memediasi pengaruh digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap ASN unggul. Implementasi teknologi digital meningkatkan motivasi kerja, yang berdampak pada pembentukan ASN unggul.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan membentuk ASN unggul tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural dan teknis berupa reformasi birokrasi, penguatan SDM, dan digitalisasi teknologi, tetapi juga memerlukan penguatan motivasi pegawai sebagai faktor psikologis yang menjadi penggerak utama kinerja aparatur.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis model SEM-PLS, khususnya melalui uji *bootstrapping*, terdapat beberapa saran strategis dan manajerial yang dapat dijadikan pertimbangan oleh para pemangku kepentingan dalam upaya memperkuat kualitas ASN di lingkungan Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan. Saran-saran ini disusun dengan memperhatikan nilai pengaruh tertinggi dan terendah antar variabel dalam model penelitian.

1. Untuk Pimpinan Direktorat Jenderal Anggaran

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi pegawai memiliki pengaruh paling kuat terhadap pembentukan ASN unggul, dengan nilai koefisien jalur tertinggi sebesar 0,635. Oleh karena itu, pimpinan perlu mempertahankan dan terus mengembangkan kebijakan yang berfokus pada peningkatan motivasi internal pegawai. Beberapa langkah yang dapat diambil antara lain dengan memperkuat sistem penghargaan berbasis kinerja, memberikan pengakuan atas pencapaian pegawai secara adil dan transparan, menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi dan partisipasi aktif, serta memastikan tersedianya jalur karier yang jelas dan terstruktur. Langkah-langkah tersebut diyakini mampu menjaga semangat kerja dan loyalitas pegawai, sekaligus memperkuat kinerja institusi secara keseluruhan.

2. Untuk Unit Pengembangan SDM

Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, pengaruh digitalisasi teknologi dan teknologi informasi terhadap motivasi pegawai menunjukkan nilai koefisien terendah, yaitu sebesar 0,167. Temuan ini mengindikasikan bahwa digitalisasi teknologi yang telah dilakukan belum secara optimal berdampak pada peningkatan motivasi kerja ASN. Oleh karena itu, Unit Pengembangan SDM disarankan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan digital agar lebih kontekstual dan berbasis kebutuhan nyata pegawai. Pelatihan juga perlu dirancang agar inklusif terhadap seluruh tingkat literasi digital pegawai, dengan pendekatan yang menyesuaikan generasi dan fungsi pekerjaan. Selain itu, evaluasi terhadap dampak pelatihan digitalisasi teknologi terhadap perilaku kerja pegawai perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan tercapainya tujuan pembelajaran.

3. Untuk Divisi Teknologi Informasi dan Transformasi Digital

Divisi ini berperan penting dalam menciptakan ekosistem kerja digital yang produktif dan responsif. Sejalan dengan temuan bahwa pengaruh digitalisasi teknologi terhadap motivasi masih rendah, diperlukan upaya peningkatan dari sisi kualitas infrastruktur dan desain sistem digital yang digunakan. Sistem harus mudah diakses, memiliki antarmuka yang ramah pengguna, serta benar-benar mempermudah proses kerja pegawai. Selain itu, penting untuk mengadakan sosialisasi dan pelatihan berbasis simulasi kerja nyata, serta membangun umpan balik dari pengguna sebagai dasar perbaikan berkelanjutan terhadap sistem digital yang ada. Pendekatan ini akan membantu membangun keterlibatan pegawai dalam proses transformasi digital secara aktif dan berkelanjutan.

4. Untuk Kementerian Keuangan secara umum

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi pegawai merupakan variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara reformasi birokrasi, penguatan SDM, dan digitalisasi teknologi terhadap ASN unggul. Oleh karena itu, Kementerian Keuangan diharapkan mengadopsi pendekatan pengembangan SDM yang lebih holistik dan berpusat pada manusia. Kebijakan ASN ke depan perlu dirancang tidak hanya dengan orientasi administratif dan struktural, tetapi juga dengan mempertimbangkan aspek psikologis, sosial, dan motivasional pegawai. Pendekatan ini diyakini akan mendorong terwujudnya ASN yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki dedikasi dan integritas tinggi dalam melayani publik.

5. Untuk Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini masih terbatas pada satu unit organisasi, yaitu Direktorat Jenderal Anggaran. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya disarankan agar memperluas cakupan studi pada unit kerja lain di lingkungan kementerian atau lembaga pemerintah lainnya, agar hasilnya lebih representatif. Selain itu, peneliti juga dapat mempertimbangkan variabel tambahan seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keseimbangan kerja-hidup, yang diduga juga berpengaruh terhadap

pembentukan ASN unggul. Penelitian longitudinal juga layak dilakukan untuk menangkap perubahan motivasi dan kinerja pegawai dalam jangka waktu tertentu, sehingga arah kebijakan yang diambil dapat bersifat lebih adaptif dan berbasis bukti.

