

**PERAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN
INOVASI LAYANAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL
NEGARA MELALUI REFORMASI BIROKRASI (STUDI PADA
KANTOR PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA
PALEMBANG)**

TESIS

Ditulis untuk memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
menempuh Gelar Magister Manajemen



Disusun oleh:

Nama : Indra Kurniawan
NPM : 245241022
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TRIDINANTI**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS

Tesis Ini Telah Disetujui Untuk Diujikan

**PERAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN INOVASI
LAYANAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
MELALUI REFORMASI BIROKRASI (STUDI PADA KANTOR
PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA PALEMBANG)**

**Nama : Indra Kurniawan
NPM : 245241022
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menyetujui:

Pembimbing Tesis

Tanggal 31... Juli 2025

Pembimbing I


.....
(Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M.,
CHRM)
NIDN : 0214038501

Tanggal Juli 2025

Pembimbing II


.....
(Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si.)
NIDN : 0207069401

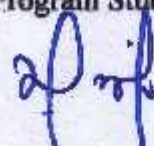
Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi MM-UTP



**Dr. Hj. Msy. Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS
NIDN : 0205026401**



**Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M., CHRM
NIDN : 0214038501**

Tanggal Juli 2025

Tanggal 31... Juli 2025

LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS

**PERAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN INOVASI
LAYANAN TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA
MELALUI REFORMASI BIROKRASI (STUDI PADA KANTOR
PELAYANAN PERBENDAHARAAN NEGARA PALEMBANG)**

**Dipertahankan di depan Komisi Penguji Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tridinanti**

**Nama : Indra Kurniawan
NPM : 245241022
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menyetujui:

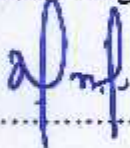
Ketua Penguji

Tanggal

Tanda Tangan

**Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M., CHRM
NIDN : 0214038501**

31 Juli 2025



Anggota Penguji

**1. Dr. Yuni Adinda Putri, S.E., M.Si.
NIDN : 0207069401**

..... Juli 2025



**2. Dr. Rosalina Pebriana Mayasari, S.E., M.Si.
NIDN : 0026028301**

..... Juli 2025



Mengetahui:

**Palembang, Juli 2025
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Palembang, 31 Juli 2025
Ketua Program Studi MM**



**Dr. Hj. Misy. Mikial, S.E., M.Si., Ak., CA., CSRS
NIDN : 0205026401**

**Dr. Sari Sakarina, S.E., M.M., CHRM
NIDN : 0214038501**



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Indra Kurniawan
NPM : 245241022
Program studi : Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang
Judul Tesis : Peran Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Inovasi Layanan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang)

dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Tesis yang saya susun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Program Studi Magister Manajemen Universitas Tridinanti Palembang seluruhnya adalah hasil karya sendiri;
2. Apabila ada bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, maka saya tulis sumbernya dengan jelas, sesuai norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.
3. Jika dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian hasil tesis yang saya susun ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar Akademik Magister Manajemen (MM) yang saya sandang dan sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dalam keadaan sadar dengan rasa tanggung jawab tanpa paksaan dari pihak manapun.

Palembang, Juli 2025



Indra Kurniawan

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia (SDM) dan inovasi layanan terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN), dengan reformasi birokrasi sebagai variabel mediasi. Studi dilakukan pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palembang, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 33 responden yang merupakan ASN. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompetensi SDM berpengaruh terhadap kinerja ASN; (2) inovasi layanan tidak berpengaruh terhadap kinerja ASN; (3) kompetensi SDM tidak berpengaruh terhadap reformasi birokrasi; (4) inovasi layanan berpengaruh terhadap reformasi birokrasi; (5) reformasi birokrasi berpengaruh terhadap kinerja ASN; (6) reformasi birokrasi tidak memediasi pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja ASN; dan (7) reformasi birokrasi memediasi pengaruh inovasi layanan terhadap kinerja ASN. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan pentingnya reformasi birokrasi sebagai jalur strategis dalam memperkuat pengaruh inovasi layanan terhadap kinerja ASN. Namun, kompetensi SDM belum sepenuhnya termanfaatkan melalui mekanisme reformasi yang ada. Penelitian ini memberikan implikasi bagi peningkatan kualitas ASN melalui inovasi layanan dan perencanaan reformasi birokrasi yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Kata kunci: Kompetensi SDM, Inovasi Layanan, Reformasi Birokrasi, Kinerja ASN, Mediasi

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of human resource (HR) competence and service innovation on the performance of civil servants (ASN), with bureaucratic reform as a mediating variable. The research was conducted at the State Treasury Service Office (KPPN) Palembang using a quantitative approach and survey method involving 33 ASN respondents. The analysis technique employed was Structural Equation Modeling (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) approach. The results indicate that: (1) HR competence affects ASN performance; (2) service innovation does not affect ASN performance; (3) HR competence does not influence bureaucratic reform; (4) service innovation influences bureaucratic reform; (5) bureaucratic reform affects ASN performance; (6) bureaucratic reform does not mediate the relationship between HR competence and ASN performance; and (7) bureaucratic reform mediates the relationship between service innovation and ASN performance. The study concludes that bureaucratic reform plays a strategic role in strengthening the effect of service innovation on ASN performance. However, HR competence has not been fully leveraged through existing reform mechanisms. This research provides implications for improving ASN quality through service innovation and integrated, sustainable bureaucratic reform planning.

Keywords: *HR Competence, Service Innovation, Bureaucratic Reform, Civil Servant Performance, Mediation*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING TESIS	ii
LEMBAR PERSETUJUAN KOMISI PENGUJI TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	xvii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
11. Latar Belakang	1
12. Identifikasi Masalah	8
13. Batasan Masalah	9
14. Rumusan Masalah	10
15. Tujuan Penelitian	10
16. Manfaat Penelitian	11
BAB II	13
KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN	13
2.1. Kajian Pustaka	13
2.1.1. Definisi Kinerja Aparatur Sipil Negara	13
2.1.2. Dimensi dan Indikator Kinerja Aparatur Sipil Negara	14
2.1.3. Definisi Kompetensi Sumber Daya Manusia	15
2.1.4. Dimensi dan Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia	17

2.1.5. Definisi Inovasi Layanan	17
2.1.6. Dimensi dan Indikator Inovasi Layanan	20
2.1.7. Definisi Reformasi Birokrasi	20
2.1.8. Dimensi dan Indikator Reformasi Birokrasi	24
2.2. Hasil Penelitian yang Relevan	24
2.3. Kerangka Berpikir Penelitian	34
2.3.1. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja ASN	34
2.3.2. Pengaruh Inovasi Layanan terhadap Kinerja ASN.....	35
2.3.3. Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Reformasi Birokrasi	35
2.3.4. Pengaruh Inovasi Layanan terhadap Reformasi Birokrasi.....	36
2.3.5. Pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja ASN.....	36
2.3.6. Reformasi Birokrasi Memediasi Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja ASN	36
2.3.7. Reformasi Birokrasi Memediasi Pengaruh Inovasi Layanan terhadap Kinerja ASN	37
2.4. Hipotesis Penelitian	38
BAB III.....	40
METODOLOGI PENELITIAN	40
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	40
3.2. Desain Penelitian	41
3.3. Populasi dan Sampel	41
3.4. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	42
3.4.1. Sumber Data.....	42
3.4.2. Teknik Pengumpulan Data	43
3.5. Variabel dan Definisi Operasional	43
3.5.1. Definisi Konseptual.....	43
3.5.2. Definisi Operasional.....	45
3.5.3. Kisi-Kisi Instrumen.....	46
3.6. Teknik Analisis Data.....	51
3.6.1. Analisis Data Deskriptif.....	51
3.6.2. Analisis Data Inferensial	52

3.7. Hipotesis Statistika	56
BAB IV	60
HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	60
4.1. Hasil Analisis	60
4.1.1. Deskriptif Data Demografis Responden.....	60
4.1.2. Analisis Statistik deskriptif	64
4.1.3. Analisis Statistik Inferensial.....	66
4.1.4. Uji Hipotesis.....	76
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian	83
4.2.1. Pengaruh Kompetensi SDM (X1) terhadap Kinerja ASN (Y)	83
4.2.2. Pengaruh Inovasi Layanan (X2) terhadap Kinerja ASN (Y).....	84
4.2.3. Pengaruh Kompetensi SDM (X1) terhadap Reformasi Birokrasi (Z) ...	85
4.2.4. Pengaruh Inovasi Layanan (X2) terhadap Reformasi Birokrasi (Z)	87
4.2.5. Pengaruh Reformasi Birokrasi (Z) terhadap Kinerja ASN (Y)	88
4.2.6. Reformasi Birokrasi (Z) memediasi pengaruh Kompetensi SDM (X1) terhadap Kinerja ASN (Y).....	88
4.2.7. Reformasi Birokrasi (Z) memediasi pengaruh Inovasi Layanan (X2) terhadap Kinerja ASN (Y).....	89
BAB V.	91
KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	91
5.1. Kesimpulan	91
5.2. Implikasi	92
5.2.1. Implikasi Akademis.....	92
5.2.2. Implikasi Praktis bagi Organisasi	93
5.2.3. Implikasi Sosial bagi Masyarakat	94
5.2.4. Pengembangan Pengetahuan.....	94
5.3. Keterbatasan Penelitian	95
5.3.1. Keterbatasan Metodologis.....	95
5.3.2. Keterbatasan Waktu.....	95
5.3.3. Keterbatasan Ruang Lingkup.....	96
5.4. Rekomendasi dan Saran	96

5.4.1. Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan	96
5.4.2. Saran Praktis bagi Pemerintah dan Stakeholder	97
DAFTAR PUSTAKA.....	99
LAMPIRAN.....	103

BAB I.

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era globalisasi yang berkembang pesat, sektor publik di Indonesia dihadapkan pada tantangan besar untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Perkembangan ini memerlukan efisiensi yang lebih tinggi dalam pengelolaan sumber daya publik, khususnya di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian yang dilakukan oleh Katou (2008) menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang mumpuni di sektor publik adalah kunci utama dalam meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, reformasi birokrasi yang dilakukan di berbagai instansi pemerintah, khususnya di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Palembang, menjadi langkah penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja ASN di Indonesia.

Reformasi birokrasi merupakan usaha sistematis untuk menciptakan birokrasi yang efisien, transparan, dan akuntabel. Menurut Mahmoud dan Othman (2021), implementasi reformasi birokrasi yang efektif dapat meningkatkan akuntabilitas dan kinerja ASN secara signifikan. Pada KPPN Palembang, reformasi ini tidak hanya melibatkan perubahan struktural tetapi juga berfokus pada peningkatan kompetensi SDM dan penerapan inovasi dalam pelayanan publik, yang berorientasi pada penggunaan teknologi digital sebagai solusi efisiensi.

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) di sektor publik merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan aparatur yang memiliki pengetahuan,

keterampilan, dan sikap yang mendukung kinerja optimal. Penelitian oleh Jamaluddin et al. (2023) mengungkapkan bahwa pengembangan kompetensi SDM yang terstruktur dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Selain itu, pengembangan kompetensi SDM diharapkan dapat memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kompetensi SDM yang rendah dapat berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik. Penelitian oleh Supardi (2022) menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi yang terencana dan berkelanjutan dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi secara signifikan. Sayangnya, data Badan Kepegawaian Negara (2023) menunjukkan bahwa hanya 30% ASN yang mengikuti pelatihan dan pengembangan kompetensi secara rutin. Hal ini menunjukkan adanya kekurangan besar dalam pengembangan kompetensi SDM yang masih perlu diatasi oleh pemerintah, agar ASN dapat beradaptasi dengan tuntutan zaman.

Di KPPN Palembang, sebagian ASN mungkin belum menyadari pentingnya pelatihan untuk pengembangan karier dan peningkatan kinerja. Tidak adanya insentif atau penghargaan yang memotivasi ASN dan kurangnya dukungan dari pimpinan juga menjadi faktor utama rendahnya partisipasi ASN dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi. Kekhawatiran pelatihan akan mengganggu operasional, menyebabkan tidak adanya kebijakan yang fleksibel untuk mengatur waktu pelatihan di tengah tugas rutin sehingga ASN kesulitan meluangkan waktu untuk pelatihan di tengah beban kerja yang tinggi. Rendahnya kompetensi ini berpotensi menghambat kinerja organisasi dan mengurangi kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, reformasi birokrasi yang

dilakukan oleh KPPN Palembang harus mencakup kebijakan pengembangan kompetensi yang komprehensif agar kinerja ASN dapat meningkat.

Inovasi dalam pelayanan publik menjadi faktor penting lainnya yang berkontribusi pada peningkatan kinerja ASN. Teknologi digital di bidang pemerintahan yang merujuk pada penggunaan perangkat lunak, sistem informasi, internet, dan teknologi komunikasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas layanan publik serta tata kelola pemerintahan telah membawa perubahan besar dalam cara pelayanan publik dilakukan, pengambilan keputusan, dan pengelolaan administrasi negara.

Pemerintah Indonesia, melalui Kementerian Keuangan, telah berupaya menerapkan berbagai inovasi, seperti penggunaan sistem aplikasi berbasis digital untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam pelayanan publik. Sejak November 2020, dalam rangka memodernisasi pengelolaan anggaran dan meningkatkan transparansi dalam pengelolaan keuangan negara Direktorat Jenderal Perbendaharaan telah menerapkan aplikasi berbasis web bernama SAKTI (Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi) untuk mendukung pelaksanaan APBN di era industri 4.0.

Aplikasi ini mengintegrasikan berbagai sistem pengelolaan keuangan negara yang sebelumnya terpisah, dan menyimpan data secara terpusat di server (cloud-based). Dengan SAKTI, satuan kerja dapat melakukan berbagai transaksi keuangan secara efisien dan aman, serta mendukung kebijakan Work from Home (WFH) karena dapat diakses dari berbagai perangkat dan lokasi selama terhubung ke internet. Namun, meskipun aplikasi ini telah diterapkan di banyak instansi,

tantangan terkait resistensi terhadap perubahan dan kurangnya keterampilan dalam menggunakan teknologi digital masih menjadi hambatan utama.

Penelitian menunjukkan bahwa resistensi ini dapat berasal dari ketidakpastian mengenai perubahan yang diusulkan, kurangnya komunikasi yang jelas dari manajemen, dan kekhawatiran akan dampak perubahan terhadap pekerjaan mereka (Indiahono, 2022). Di KPPN Palembang, kurangnya pemahaman dan literasi digital menyebabkan sebagian ASN terkadang merasa ketakutan terhadap hal-hal teknis atau kesalahan dalam penggunaan sistem baru. Selain itu rasa nyaman dengan sistem manual yang sudah dikenal serta budaya kerja sebagian ASN yang konservatif dan tidak terbuka terhadap inovasi dapat menyebabkan inefisiensi operasional dan pemborosan sumber daya.

Menurut Saputra et al. (2022), meskipun teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi layanan, tantangan yang muncul adalah rendahnya tingkat adopsi teknologi di kalangan ASN. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dalam penggunaan teknologi digital menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam implementasi inovasi layanan.

Kinerja ASN, yang menjadi fokus utama penelitian ini, sangat bergantung pada efektivitas pengelolaan SDM dan inovasi layanan. Penilaian kinerja ASN dilakukan berdasarkan sejumlah indikator yang di antaranya mencakup kualitas, kuantitas dan efisiensi pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing ASN. Kinerja ASN merupakan hasil kerja individu yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi sehingga secara tidak langsung kinerja individu juga akan memengaruhi kinerja organisasi.

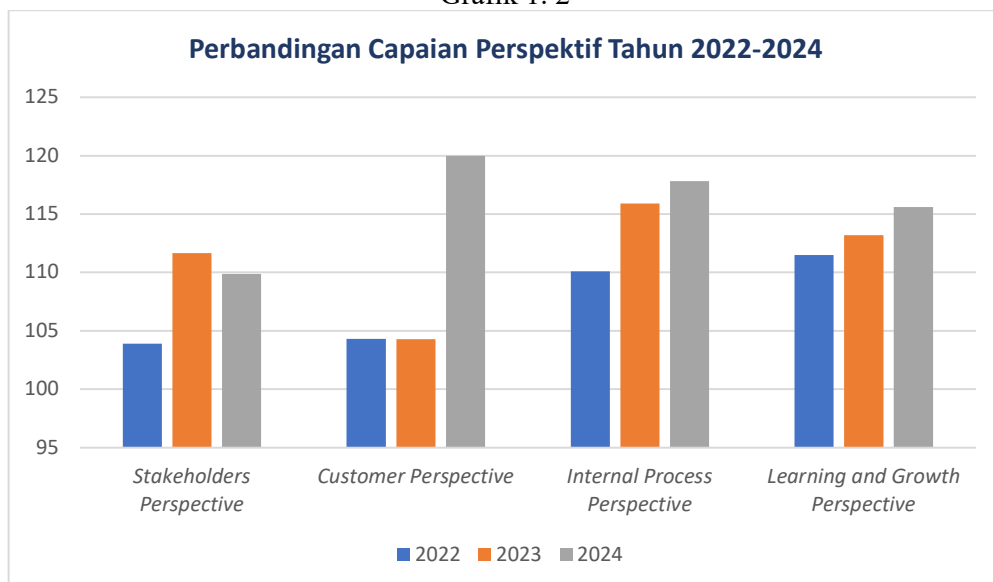
Perbandingan capaian kinerja KPPN Palembang tersaji pada grafik sebagai berikut:

Grafik 1. 1



Sumber: Data Pengelolaan Kinerja (2024)

Grafik 1. 2



Sumber: Data Pengelolaan Kinerja (2024)

Dari grafik diatas, dapat disimpulkan bahwa capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN Palembang tahun 2024 mengalami kenaikan bila dibandingkan NKO KPPN Palembang untuk tahun 2022 dan 2023. Kenaikan Nilai Kinerja Organisasi (NKO) KPPN Palembang dapat dijabarkan pada tabel berikut:

Tabel 1. 1 Nilai Kinerja Organisasi (NKO) Tahun 2022-2024

NO	PERSPEKTIF	BOBOT	NILAI			Kenaikan/ Penurunan
			2022	2023	2024	
1.	STAKEHOLDER	30%	31,17%	33,50%	32,96%	-0,54%
2.	CUSTOMER	20%	20,86%	20,86%	24,00%	+3,14%
3.	INTERNAL PROCESS	25%	27,52%	28,97%	29,45%	+0,48%
4.	LEARNING AND GROWTH	25%	27,88%	28,30%	28,90%	+ 0,60%
NILAI KINERJA ORGANISASI			107,43%	111,63%	115,31%	108,15%

Sumber: Laporan Kinerja KPPN Palembang (2024)

Berdasarkan data Laporan Kinerja KPPN Palembang (2024), meskipun ada peningkatan dalam beberapa tahun terakhir, namun terdapat penurunan dalam kinerja perspektif *stakeholder* yaitu turunnya indikator nilai kinerja pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga yang tersaji pada tabel berikut:

Tabel 1. 2 Nilai Kinerja Pelaksanaan Anggaran Tahun 2022-2024

NO	TAHUN	INDEKS CAPAIAN
1.	2022	103.06
2.	2023	103.30
3.	2024	102.41

Sumber: Laporan Kinerja KPPN Palembang (2024)

Penilaian kinerja yang transparan dan objektif, seperti yang diajukan oleh Kim (2016), dapat mendorong ASN untuk meningkatkan motivasi dan kualitas kerja mereka. Kinerja ASN yang tinggi akan berpengaruh langsung pada kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat. Dalam hal ini, pengukuran kinerja yang tepat akan memberikan informasi yang akurat tentang efektivitas reformasi birokrasi yang sedang diterapkan. Oleh karena itu, sistem penilaian yang adil dan berbasis kinerja yang terukur sangat diperlukan untuk mendukung keberhasilan reformasi birokrasi. Selain itu, evaluasi terhadap pengukuran kinerja ASN, serta perbaikan dalam sistem penilaian, menjadi langkah penting dalam mendorong kinerja yang lebih baik.

Reformasi birokrasi memainkan peran sebagai faktor intervening yang memediasi kompetensi SDM dan inovasi layanan dengan kinerja ASN. Dalam penelitian oleh Saputra et al. (2022), diungkapkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya tergantung pada perubahan struktural, tetapi juga pada pengelolaan SDM yang baik dan penerapan inovasi layanan yang efektif. Reformasi birokrasi yang terintegrasi dengan strategi pengembangan SDM dan inovasi layanan dapat mempercepat perubahan dalam budaya organisasi dan meningkatkan kualitas layanan publik.

Secara keseluruhan kinerja organisasi mengalami peningkatan, yang menunjukkan bahwa penerapan reformasi birokrasi di KPPN Palembang telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan publik. Hal ini tercermin dari peningkatan perspektif *customer* Indeks Kepuasan *Stakeholder* yang dilaporkan oleh KPPN Palembang pada tahun 2024.

Tabel 1. 3 Indeks Kepuasan Stakeholder Tahun 2022-2024

NO	TAHUN	INDEKS CAPAIAN
1.	2022	104.30
2.	2023	104.29
3.	2024	120.00

Sumber: Laporan Kinerja KPPN Palembang (2024)

Fenomena proses bisnis yang terjadi di KPPN Palembang menunjukkan bahwa meskipun telah dilakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja melalui reformasi birokrasi, masih terdapat tantangan yang harus dihadapi. Dengan mengacu pada data dan fenomena yang ada, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Peran Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Inovasi layanan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Reformasi Birokrasi (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang)”.

12. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, beberapa masalah utama yang perlu diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya kesadaran dan motivasi ASN terhadap pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi secara teratur.
2. Kurangnya dukungan dari pimpinan terhadap ASN untuk mengikuti pelatihan karena kekhawatiran akan mengganggu operasional organisasi.

3. Resistensi terhadap perubahan yang disebabkan oleh kekhawatiran ASN akan dampak perubahan terhadap pekerjaan mereka serta budaya kerja sebagian ASN yang konservatif dan tidak terbuka terhadap inovasi.
4. Kurangnya pemahaman dan literasi digital menyebabkan sebagian ASN terkadang merasa ketakutan terhadap hal-hal teknis atau kesalahan dalam penggunaan sistem baru.
5. ASN sering kali tidak memahami secara utuh apa yang menjadi tujuan dan sasaran reformasi birokrasi, sehingga pelaksanaannya cenderung terkesan formalitas dan administratif saja.
6. Terdapat penurunan kinerja ASN pada KPPN Palembang dalam kinerja perspektif *stakeholder* yang terlihat dari indikator nilai kinerja pelaksanaan anggaran Kementerian/Lembaga.

13. Batasan Masalah

Dalam melakukan penelitian ini, disebabkan oleh keterbatasan-keterbatasan dalam diri peneliti, baik menyangkut kemampuan, waktu ataupun dana, serta agar penelitian ini lebih terfokus maka dari indikasi masalah di atas, peneliti membatasi permasalahan mengenai Peran Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Inovasi layanan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Reformasi Birokrasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.

14. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dibahas sebelumnya, berikut adalah rumusan masalah penelitian yang akan menjadi fokus peneliti dalam studi ini:

1. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
2. Apakah terdapat pengaruh Inovasi Layanan terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
3. Apakah terdapat pengaruh Kompetensi SDM terhadap Reformasi Birokrasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
4. Apakah terdapat pengaruh Inovasi Layanan terhadap Reformasi Birokrasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
5. Apakah terdapat pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
6. Apakah Reformasi Birokrasi memediasi pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?
7. Apakah Reformasi Birokrasi memediasi pengaruh Inovasi Layanan terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang?

15. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.

2. Menganalisis pengaruh Inovasi Layanan terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
3. Menganalisis pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Reformasi Birokrasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
4. Menganalisis pengaruh Inovasi Layanan terhadap Reformasi Birokrasi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
5. Menganalisis pengaruh Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
6. Mengetahui apakah Reformasi Birokrasi memediasi pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.
7. Mengetahui apakah Reformasi Birokrasi memediasi pengaruh Inovasi Layanan terhadap Kinerja ASN pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan baik secara teoritis maupun praktis, antara lain sebagai berikut:

1. Manfaat Secara Teoritis

- (a) Dengan mengeksplorasi bagaimana inovasi layanan dapat meningkatkan kinerja ASN, penelitian ini dapat membantu memahami faktor-faktor yang mendukung atau menghambat inovasi di dalam organisasi publik.

- (b) Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang ingin mengkaji isu-isu yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi SDM, inovasi layanan, dan reformasi birokrasi dalam lingkup yang berbeda pada unit organisasi lain.
- (c) Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru tentang bagaimana reformasi dapat diimplementasikan secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- (d) Penelitian ini dapat digunakan bagi pembuat kebijakan untuk mengevaluasi kebijakan yang ada dan merumuskan kebijakan baru yang lebih efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi kebijakan dalam upaya pengembangan kompetensi SDM dan penerapan inovasi layanan di sektor publik guna mendorong ASN untuk lebih produktif dan efisien dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga kualitas pelayanan publik dapat meningkat serta berdampak langsung pada kepuasan masyarakat terhadap layanan publik yang diberikan khususnya di KPPN Palembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, A., Rares, J., & Dengo, S. (2019). Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Manado. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(75). <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/JAP/article/view/23784>
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. CV. Pena Persada.
- Christopher Hood. (1991). A Public Management For All Seasons? *Royal Institute of Public Administration*, 69, 3–19.
- Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 630–639. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271>
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. The University of Akron Press.
- FEB Unmas Denpasar, P. S. M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia “Konsep, Pengembangan dan Aplikasi”*: Vol. I (A. W. S. Gama & N. P. Y. Astiti, Eds.; Juni 2020). CV. Noah Aletheia.
- Ghozali, I. (2021a). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS)* (7th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021b). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least squares (PLS)* (Edisi 7). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Pub. L. No. 81, Presiden Republik Indonesia (2010).
- Hartati, S. (2020). Penerapan Model New Public Management (NPM) Dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 8(2), 65–84. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v8i2.1293>
- Herin, T. L., Ansar, Kurniawaty, & Andriani Yasin, N. (2025). Pengaruh Manajemen Pengetahuan & Kapabilitas Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembangunan Daerah Provinsi Papua Barat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(2), 110–116. <https://jurnal.stim-lpi.ac.id/index.php/jkomers>

- Husin, W. L., & Muji'zat, P. (2023). Pengaruh Reformasi Birokrasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai (Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Gorontalo). *AKMEN Jurnal Ilmiah*, 20, 52–61. <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/akmen>
- Hutasoit, A. W., Satriawan, B., Khaddafi, M., & Friadi, J. (2025). Pengaruh Inovasi, Kompetensi Digital, Lingkungan, dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai PU. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(1), 145–157. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i1.3529>
- Imam, I., & Gunistiyo. (2024). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, dan Inovasi Layanan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Perpajakan, Manajemen, Dan Akuntansi*, 16(2), 223–254. <https://doi.org/10.24905/permana.v16i2.433>
- Indiahono, D. (2022). Dynamics of Bureaucratic Neutrality Policy in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(3), 309–320. <https://doi.org/10.24258/jba.v18i3.1104>
- Jamaluddin, J., Triana, N., & Saharuddin, S. (2023). Competence Analysis of Human Resources on the Financial Performance of the Bireuen Regency Government. *Interdisciplinary Social Studies*, 2(10), 2445–2450. <https://doi.org/10.55324/iss.v2i10.504>
- Juliant, A., Nuh, M., & Amiruddin, A. (2024). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dimoderasi Smart ASN di Kota Malang*. Universitas Brawijaya.
- Junaidi, A. D. (2022). Solusi Adaptasi Kebiasaan Baru Dengan Kreativitas dan Inovasi. *Journal Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 56–59.
- Junus, D., Sahi, N. A., Arsjad, Muh. F., Podungge, A. W., & Nuna, M. (2022). Analisis Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Buntulia Kabupaten Pohuwato. *Economics and Digital Business Review*, 3(2), 355–368.
- Katou, A. A. (2008). Measuring the Impact of HRM on Organizational Performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 1(2). <https://doi.org/10.3926/jiem.2008.v1n2.p119-142>
- Khairunisa, A., Setyowati, E., & Ulum, M. C. (2024). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Reformasi Birokrasi (Studi Pada Sekretariat Jenderal DPR RI)* [Universitas Brawijaya]. <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/222288/>

- Kim, J. (2016). Impact of Performance Appraisal Justice on the Effectiveness of Pay-for-Performance Systems After Civil Service Reform. *Public Personnel Management*, 45(2), 148–170. <https://doi.org/10.1177/0091026016644625>
- Mahmoud, M., & Othman, R. (2021). New Public Management in the Developing Countries: Effects and Implications on Human Resource Management. *Journal of Governance and Integrity*, 4(2), 73–87. <https://doi.org/10.15282/jgi.4.2.2021.5573>
- Malik, I., Wahid, N., & Busri. (2023). Implementasi Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 85–119. <https://doi.org/10.52316/jap.v19i1.134>
- Mursalin, M., Natsir, N., & Anas, M. (2024). Efektivitas Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Student Research Journal*, 2(4), 397–406. <https://doi.org/10.55606/srjyappi.v2i4.1426>
- Nunung Nurjanah. (2023). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis*, 2(3), 89–104. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v2i3.2007>
- Nur, M., Fitriani, A., Usulu, E. M., & Mahardhani, A. J. (2024). *Inovasi dalam Administrasi Publik* (I). PT Media Penerbit Indonesia.
- Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, Pub. L. No. PER/15/M.PAN/7/2008, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara (2008).
- Pembinaan Inovasi Pelayanan, Pub. L. No. 91, Kementerian PAN dan RB (2021).
- Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, Pub. L. No. 25, Kementerian PAN dan RB (2020).
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (Third Edition). The Free Press.
- Rusvitawati, D., Sugiati, T., & Dewi, M. S. (2019). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin. *JWM (Jurnal Wawasan Manajemen)*, 7(1), 1. <https://doi.org/10.20527/jwm.v7i1.172>
- Saputra, D., Assaf, R. A., & Achmad, A. Z. (2022). Enhancing Community Participation in Public Services Through Participatory Innovation. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 12(2), 677. <https://doi.org/10.26858/jiap.v13i1.45357>
- Selviana, S. (2023). *Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Rangka Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia di Sekretariat Daerah Kota Bengkulu*. Universitas Bengkulu.

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (19th ed.). Penerbit Alfabeta.
- Supardi, S. (2022). Management Audit of the Effectiveness of Human Resources in Government Organizations. *Atestasi Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2), 681–692. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i2.780>
- Wibowo, I. T. (2019). Proses Difusi Inovasi Program Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI): Studi Kasus pada Ditjen Perbendaharaan di D.I. Yogyakarta Tahun 2018. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 4(4), 323–337.
- Wiratama, B. N. H. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pelatihan, Dan Peran Pemimpin Terhadap Semangat Kerja Karyawan Non Medis RSUD Purbowangi Kabupaten Kebumen. *Reslaj Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(3), 1072–1085. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v6i3.4766>
- Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2023). Urgensi Budaya Inovasi Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Kinerja ASN dan Meningkatkan Kinerja Organisasi Public Dalam Mendukung Program Reformasi Birokrasi. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 7, 1–11.