

DETERMINASI POLITIK TERHADAP KINERJA REFORMASI BIROKRASI DI KEMENTERIAN PERTAHANAN: KOMPETENSI SDM, TATA KELOLA, DAN DESAIN REFORMASI KONTEKSTUAL

Faonaso Harefa¹, Yaya Mulyana Abdul Aziz², Teddy Hikmat Fauzi³

Mahasiswa Pascasarjana Program Doktor Ilmu Sosial, Universitas Pasundan Bandung¹²³

E-mail Coresponden : faonaso.harefa@doktoral.idu.ac.id

ABSTRACT

Background: Bureaucratic reform is a government program to realize a clean, effective, transparent, and accountable administration for public service. However, as of 2025, the achievement of the Bureaucratic Reform Index, the Electronic-Based Government System (SPBE), and the Government Institution Performance Accountability System (SAKIP) in the Ministry of Defence has not yet reached the targeted standards. Objective: This study identifies obstacles to achieving the targets of the Bureaucratic Reform Index, SPBE, and SAKIP in the Ministry of Defence. Methods: This research employs a quantitative approach, with data analysed using Structural Equation Modelling Partial Least Squares (SEM-PLS 4). Results: The findings show that the competencies of Civil Servants (ASN) and military personnel exert a significant and positive effect on bureaucratic reform in the Ministry of Defence (T-statistics = 5886.822; p-value = 0.000; $F^2 = 0.054$). The contextual grand design of bureaucratic reform has a significant and positive influence on the achievement of bureaucratic reform outcomes (T-statistics = 3.367; p-value = 0.001; $F^2 = 0.010$). In contrast, the national bureaucratic reform framework does not display a significant positive effect on the contextual grand design in the Ministry of Defence, because it functions primarily as a mediating variable (T-statistics = 0.488; p-value = 0.626; $F^2 = 99,027.865$). Conclusion: The overall achievement of bureaucratic reform, SPBE, and SAKIP in the Ministry of Defence is determined by personnel competence. A contextual bureaucratic reform grand design must be formulated, and reform performance strengthened through human resource capacity enhancement aligned with national reform policies.

Keywords: Bureaucracy; Apparatus Capacity; Contextual Policy; Defense Reform; Governance.

ABSTRAK

Latar Belakang: Reformasi birokrasi adalah program pemerintah untuk mewujudkan administrasi pelayanan publik yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel. Namun, hingga tahun 2025, pencapaian Indeks Reformasi Birokrasi, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan Sistem Akuntabilitas Kinerja Lembaga Pemerintah (SAKIP) di Kementerian Pertahanan belum mencapai standar yang ditargetkan. Tujuan: Studi ini mengidentifikasi hambatan dalam mencapai target Indeks Reformasi Birokrasi, SPBE, dan SAKIP di Kementerian Pertahanan. Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan data dianalisis menggunakan Structural Equation Modelling Partial Least Squares (SEM-PLS 4). Hasil: Temuan menunjukkan bahwa kompetensi Pegawai Negeri Sipil (ASN) dan personel militer memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan (statistik $T = 5886,822$; nilai $p = 0,000$; $F^2 = 0,054$). Desain besar kontekstual reformasi birokrasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap pencapaian hasil reformasi birokrasi (statistik $T = 3,367$; nilai $p = 0,001$; $F^2 = 0,010$). Sebaliknya, kerangka reformasi birokrasi nasional tidak menunjukkan pengaruh positif yang signifikan terhadap desain besar kontekstual di Kementerian Pertahanan, karena terutama berfungsi sebagai variabel mediasi (statistik $T = 0,488$; nilai $p = 0,626$; $F^2 = 99.027,865$). Kesimpulan: Keberhasilan keseluruhan reformasi birokrasi, SPBE, dan SAKIP di Kementerian Pertahanan ditentukan oleh kompetensi personel. Rancangan besar reformasi birokrasi yang kontekstual harus dirumuskan, dan kinerja reformasi harus diperkuat melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang selaras dengan kebijakan reformasi nasional.

Keywords: Birokrasi; Kapasitas Aparatur; Kebijakan Kontekstual; Reformasi Pertahanan; Tata Kelola.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi nasional merupakan agenda strategis pemerintah yang bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel melalui penetapan dan penerapan *Grand Desain Reformasi Birokrasi Nasional* sebagaimana diatur oleh Kementerian PANRB (Melin et al., 2024). Dalam konteks pertahanan negara, reformasi ini menjadi instrumen penting untuk memperkuat efektivitas kelembagaan, efisiensi penggunaan sumber daya, termasuk akuntabilitas publik di lingkungan Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia (TNI). Berdasarkan delapan aspek perubahan yang ditetapkan dalam *Grand Desain* reformasi nasional, yakni manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penataan dan penguatan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik, terlihat bahwa arah kebijakan reformasi birokrasi bersifat komprehensif dan saling terintegrasi (Adiananto et al., 2024).

Kondisi saat ini bahwa implementasi reformasi birokrasi nasional di jajaran kementerian yang sudah berlangsung sejak 2014 sampai dengan tahun 2024, belum mencapai capaian yang maksimal “amat aman”. Berdasarkan laporan evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian PANRB tahun 2024, capaian indeks reformasi birokrasi pada aspek pertahanan menunjukkan hasil yang belum optimal, hal ini dapat dilihat dari nilai capaian indeks reformasi birokrasi (2024) sebesar 78,79 persen dari 100 persen, indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebesar 3,43 dari 5,00, serta nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) mencapai 76 persen dari 100 persen. Capaian ini menunjukkan bahwa ada hal-hal yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki pada reformasi birokrasi di kementerian Pertahanan dan TNI (Clement et al., 2023).

Kondisi yang diharapkan dari implementasi reformasi birokrasi nasional di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI adalah terwujudnya tata kelola pertahanan negara yang semakin efektif, efisien, dan akuntabel melalui pelaksanaan *Grand Design Reformasi Birokrasi* secara konsisten dan berkesinambungan. Idealnya, pada periode 2014-2024, reformasi birokrasi mampu menghasilkan capaian yang maksimal pada seluruh indikator kinerja utama, dengan indeks reformasi birokrasi mencapai atau mendekati 100 persen, indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) berada di atas 4,5 dari skala 5, serta nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) mendekati 100 persen. Kondisi tersebut diharapkan mencerminkan terbangunnya birokrasi pertahanan yang profesional, adaptif terhadap inovasi teknologi, transparan dalam pengelolaan anggaran dan kinerja, serta berorientasi pada hasil (Lapuente & Van de Walle, 2020).

Penelitian terdahulu oleh Firdaus Arifin dan Dewi Asri Yustia (2022) berjudul *Bureaucratic Reform as an Effort to Prevent Corruption in Indonesia* menegaskan bahwa reformasi birokrasi berfungsi sebagai mekanisme strategis dalam pencegahan korupsi melalui perubahan pola pikir birokrat dan penguatan instrumen pengendalian internal. Penelitian oleh A. Annisa Nurul Ramadhani, Muh. Nur Sadiq, dan Muhammad Rusdi (2022) dalam artikel *Bureaucratic Reform at the Directorate of Politics and General Government, Ministry of Home Affairs* mengungkapkan bahwa pelaksanaan reformasi birokrasi yang konsisten melalui penyederhanaan struktur organisasi, perubahan pola kerja, dan penerapan teknologi informasi telah mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik (Williams, 2021).

Penelitian oleh P. Septanoris (2023) dalam penelitiannya *Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah dalam Mewujudkan Pemerintahan yang Bersih, Baik dan Berwibawa* menyoroti bahwa penerapan *Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)* di lingkungan Kementerian Pertahanan merupakan bagian integral dari reformasi birokrasi yang terbukti meningkatkan transparansi dan efektivitas kinerja organisasi. Berdasarkan latar belakang dan hasil penelitian terdahulu, rumusan masalah utama dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh implementasi *Grand Desain Reformasi Birokrasi Nasional* terhadap capaian reformasi birokrasi pada aspek pertahanan di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI. Penelitian ini juga berupaya menjawab sejauh mana profesionalisme aparatur dan prajurit berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kebijakan reformasi birokrasi dan peningkatan efektivitas tata kelola pertahanan negara (Bauwens & Meyfroodt, 2021).

Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan ilmu administrasi publik dan manajemen pertahanan dengan menelaah efektivitas implementasi *Grand Desain Reformasi Birokrasi Nasional* di sektor pertahanan. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat pemahaman tentang peran profesionalisme aparatur dalam tata kelola birokrasi pertahanan, sedangkan secara praktis memberikan rekomendasi strategis bagi Kementerian Pertahanan dan TNI untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas kinerja kelembagaan (Yudha Bramantyo & Yuliasuti, 2022).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh implementasi *Grand Desain Reformasi Birokrasi Nasional* terhadap capaian reformasi birokrasi pada aspek pertahanan di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI (Ramadhan et al., 2022). Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana profesionalisme aparatur dan prajurit berperan sebagai faktor mediasi yang memperkuat keterkaitan antara kebijakan reformasi birokrasi dengan

peningkatan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas tata kelola kelembagaan pertahanan negara secara berkelanjutan (Lesmana et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif (Chauhan, 2022). Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 200 responden yang terdiri dari personel TNI dan ASN non eselon di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI, menggunakan skala Likert 1–5 untuk mengukur tingkat persepsi responden terhadap implementasi reformasi birokrasi, mulai dari nilai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) (Yang et al., 2022).

Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) PLS 4 untuk menguji hubungan kausal antara Variabel Independen (X): Grand Desain Reformasi Birokrasi Nasional; Variabel Dependen (Y): Capaian Indeks Reformasi Birokrasi Pertahanan, dan Variabel Mediasi (M): Profesionalisme Aparatur Sipil Negara dan Prajurit TNI. Pada analisis SEM PLS-4 yang menjadi indikator meliputi; Evaluasi Outer Model meliputi; Uji validitas (Nilai outer loading yang direkomendasikan 0,70); Uji Reliabilitas (Nilai Cronbach's alpha dan Composite reliability, minimum adalah 0,70); Validitas konvergen (Average Variance Extracted, direkomendasikan minimal 0.50); dan Validitas Diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion dan HTMT apabila Akar AVE > korelasi antara variable serta dari Kriteria HTMT (Heterotrait Monotrait Ratio) Nilai yang diterima dibawah 0,90 yang mengindikasikan evaluasi discriminant validity diterima (Legate et al., 2023).

Inner Model, meliputi pengujian hipotesis dimana bila p-value hasil pengujian koefisien jalur < 0,05 maka hipotesis diterima atau ada pengaruh signifikan antara variabel yang dihipotesiskan. Bila p-value koefisien jalur mediasi kurang dari 0,05 maka ada pengaruh mediasi signifikan antara variabel. Nilai effect size f square (f square 0,02 adalah pengaruh rendah; 0,15 adalah pengaruh sedang; dan 0,35 adalah pengaruh tinggi) (Guenther et al., 2023).

Kebajikan kecocokan model, yang dapat dilihat dari nilai R square, Nilai R square secara kualitatif dibawah 0,00 - 0,19, maka pengaruh rendah, nilai dibawah 0,20-0,33 dikatakan pengaruh moderat dan nilai 04-0,66 dikatakan pengaruh tinggi. Nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) nilai SRMR dibawah 0,08 -0,10 menunjukkan model fit (cocok). PLS Predict, Model PLS dikatakan mempunyai kekuatan prediksi bila ukuran RMSE (Root mean squared error) atau MAE (mean absolute error model PLS lebih rendah dibandingkan model regresi linier (LM). Cross-validated predictive ability test (CVPAT), bila hasil perbedaan loss average PLS lebih rendah dari

kedua algoritma lainnya maka model PLS mempunyai daya prediksi tinggi atau lebih baik(Vukovi'c, 2024).

Hipotesis:

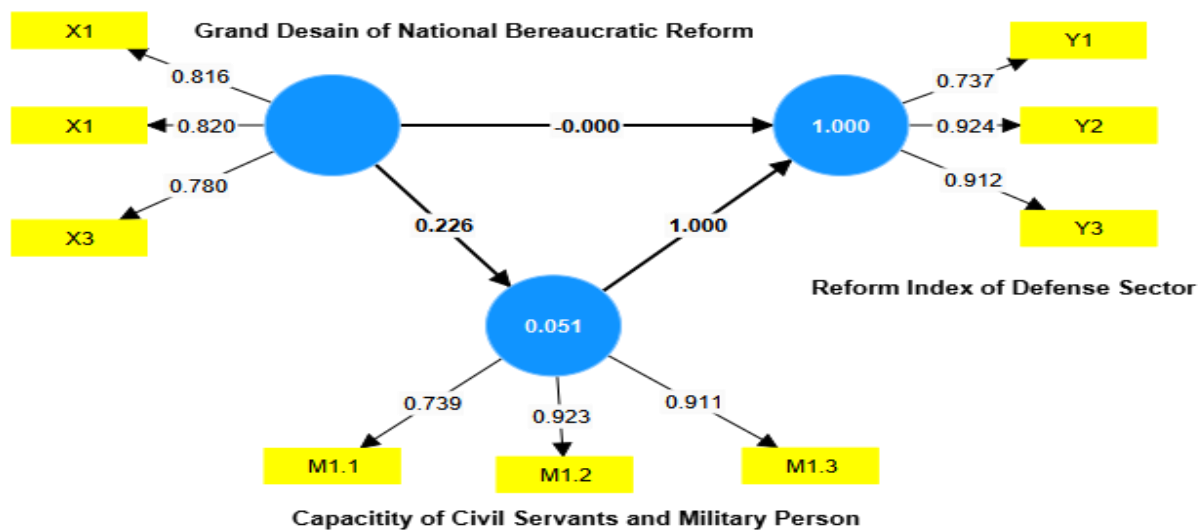
H1: *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* berpengaruh positif terhadap Kapasitas Aparatur Sipil Negara dan Prajurit TNI.

H2: Kapasitas Aparatur Sipil Negara dan Prajurit TNI berpengaruh positif terhadap Capaian Indeks Reformasi Birokrasi Aspek Pertahanan.

H3: *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* berpengaruh positif terhadap Capaian Indeks Reformasi Birokrasi Aspek Pertahanan melalui Kapasitas Aparatur Sipil Negara dan Prajurit TNI sebagai variabel mediasi(Yusuf et al., 2024).

HASIL DAN DISKUSI

Figure1. Outer loading-Validitas



Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Gambar di atas menunjukkan hasil uji validitas indikator melalui nilai *outer loading* dalam model *Structural Equation Modeling (SEM) PLS-4*. Berdasarkan kriteria validitas konvergen, indikator dikatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$. Pada gambar tersebut, seluruh indikator pada variabel *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* (X1–X3), *Kapasitas Aparatur Sipil Negara dan Prajurit TNI* (M1.1–M1.3), serta *Capaian Reformasi Birokrasi Aspek Pertahanan* (Y1–Y3) menunjukkan nilai *outer loading* di atas 0,70, berkisar antara 0,737 hingga 0,924. Hal ini

membuktikan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan variabel latennya secara kuat dan konsisten (Tiwisia et al., 2020).

Table 1. Construct Reliability and Validity

Variable	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extracted (AVE)
Capacity of Civil Servants and Military Person	0.821	0.840	0.895	0.742
Grand Desain of National Beraucratic Reform	0.730	0.730	0.847	0.649
Reform Index of Defense Sector	0.821	0.841	0.895	0.742

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk pada tabel menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria yang direkomendasikan untuk penelitian berbasis *Partial Least Squares (PLS)*. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability masing-masing berada di atas ambang batas minimum 0,70 dengan rentang antara 0,730 hingga 0,895 yang menandakan bahwa seluruh item pertanyaan dalam setiap konstruk memiliki konsistensi internal yang kuat dan dapat dipercaya untuk mengukur variabel latennya.

Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk ketiga variabel, yaitu *Capacity of Civil Servants and Military Personnel* (0,742), *Grand Design of National Bureaucratic Reform* (0,649), dan *Reform Index of Defense Sector* (0,742), semuanya melebihi batas minimum 0,50, yang berarti indikator-indikator dalam masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari variabel yang diukur. Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa instrumen penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen, serta layak digunakan untuk menguji hubungan kausal antara implementasi *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional*, peningkatan kapasitas aparatur, dan capaian reformasi birokrasi di sektor pertahanan (Afifi & Abbas, 2023).

Table 2. Fornell Lacker Criterion

Variable	Capacity of Civil Servants and Military Person	Grand Desain of National Beraucratic Reform	Reform Index of Defense Sector
Capacity of Civil Servants and Military Person	0.862		

Variable	Capacity of Civil Servants and Military Person	Grand Desain of National Bereaucratic Reform	Reform Index of Defense Sector
Grand Desain of National Bereaucratic Reform	0.226	0.806	
Reform Index of Defense Sector	1.000	0.226	0.862

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Hasil uji validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* pada tabel menunjukkan bahwa akar nilai Average Variance Extracted (AVE) dari masing-masing variabel lebih tinggi dibandingkan korelasi antarvariabelnya. Nilai diagonal pada tabel (0,862 untuk *Capacity of Civil Servants and Military Personnel*, 0,806 untuk *Grand Design of National Bureaucratic Reform*, dan 0,862 untuk *Reform Index of Defense Sector*) semuanya lebih besar dari nilai korelasi di luar diagonal (0,226 dan 1,000).

Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan diskriminatif yang baik, artinya masing-masing variabel mampu membedakan dirinya dari variabel lain secara jelas. Selain itu, hasil pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* dengan nilai di bawah 0,90 turut memperkuat kesimpulan bahwa model memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga konstruk yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid(Umar et al., 2021).

Table 3.Discriminant Validity-Heterotrai-Monotrait Rasio (HTMT)

Variable	Capacity of Civil Servants and Military Person	Grand Desain of National Bereaucratic Reform	Reform Index of Defense Sector
Capacity of Civil Servants and Military Person			
Grand Desain of National Bereaucratic Reform	0.295		
Reform Index of Defense Sector	1.217	0.295	

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) pada tabel menunjukkan bahwa nilai korelasi antara konstruk *Grand Design of National Bureaucratic Reform*

dengan *Capacity of Civil Servants and Military Personnel* adalah 0,295, sedangkan antara *Capacity of Civil Servants and Military Personnel* dengan *Reform Index of Defense Sector* sebesar 1,217. Berdasarkan kriteria yang direkomendasikan, nilai HTMT yang dapat diterima harus berada di bawah 0,90 untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan konseptual yang jelas. Dengan demikian, hasil uji menunjukkan bahwa hubungan antara *Grand Design* dan *Capacity* masih memenuhi kriteria validitas diskriminan, namun hubungan antara *Capacity* dan *Reform Index* melebihi ambang batas yang disarankan.

Hal ini mengindikasikan adanya potensi *overlap konseptual* antara kedua konstruk tersebut, di mana indikator pengukuran kapasitas aparatur dan capaian reformasi birokrasi pertahanan memiliki kesamaan dimensi empiris yang cukup tinggi. Meskipun demikian, nilai Average Variance Extracted (AVE) yang sebelumnya telah memenuhi batas minimal 0,50 tetap menunjukkan bahwa secara validitas konvergen, setiap konstruk mampu menjelaskan varians indikatornya dengan baik. Oleh karena itu, meskipun model secara umum valid secara konvergen, diperlukan penyempurnaan dalam pemilihan atau pengelompokan indikator agar diskriminasi antarvariabel laten menjadi lebih kuat (Saputra et al., 2021).

Inner Model

Table 4. Pengujian Hipotesis

Variable	T statistics	P values
Capacity of Civil Servants and Military Person to Reform Index of Defense Sector	5886.822	0.000
Grand Desain of National Bereaucratic Reform to Capacity of Civil Servants and Military Person	3.367	0.001
Grand Desain of National Bereaucratic Reform to Reform Index of Defense Sector	0.488	0.626

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Inner Model yang disajikan pada Tabel 4, dapat dijelaskan bahwa hubungan antarvariabel dalam penelitian ini menunjukkan tingkat signifikansi yang berbeda-beda. Hubungan pertama antara *Capacity of Civil Servants and Military Personnel* terhadap *Reform Index of Defense Sector* memperoleh nilai *T-statistics* sebesar 5886.822 dengan *p-value* 0.000, yang jauh lebih kecil dari batas signifikansi 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kapasitas aparatur dan prajurit terhadap capaian reformasi birokrasi pada aspek pertahanan. Artinya, semakin tinggi tingkat kompetensi teknis, integritas, inovasi, dan adaptabilitas personel TNI serta ASN di lingkungan pertahanan, semakin besar pula peningkatan efektivitas dan

akuntabilitas capaian reformasi birokrasi pertahanan. Temuan ini memperkuat peran strategis sumber daya manusia sebagai elemen utama dalam keberhasilan implementasi reformasi birokrasi nasional di sektor pertahanan(Oliveira et al., 2024).

Hubungan kedua, yaitu antara Grand Design of National Bureaucratic Reform terhadap Capacity of Civil Servants and Military Personnel, menunjukkan nilai *T-statistics* sebesar 3.367 dan *p-value* 0.001, yang berarti hipotesis diterima karena nilai *p* lebih kecil dari 0.05. Hasil ini menegaskan bahwa pelaksanaan *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kapasitas aparatur sipil negara dan prajurit TNI. Implementasi kebijakan reformasi birokrasi yang mencakup delapan area perubahan seperti penataan organisasi, tata laksana, sistem SDM, serta penguatan akuntabilitas terbukti mampu meningkatkan kompetensi teknis, profesionalisme, dan kemampuan adaptif personel pertahanan terhadap perubahan sistem pemerintahan modern. Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga berdampak langsung pada penguatan sumber daya manusia pertahanan(Ayugo & Septiana, 2021).

Hubungan ketiga antara Grand Design of National Bureaucratic Reform terhadap Reform Index of Defense Sector menunjukkan hasil yang berbeda. Nilai *T-statistics* hanya 0.488 dengan *p-value* 0.626, yang jauh di atas ambang batas signifikansi 0.05. Hasil ini mengindikasikan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara kebijakan *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* dengan capaian reformasi birokrasi aspek pertahanan. Artinya, penerapan reformasi birokrasi nasional belum secara langsung meningkatkan capaian indeks reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan dan TNI, kemungkinan karena proses transformasi birokrasi masih menghadapi hambatan struktural, resistensi budaya organisasi, dan keterbatasan anggaran untuk mendukung implementasi di tingkat operasional. Oleh karena itu, pengaruh kebijakan reformasi birokrasi nasional lebih bersifat tidak langsung melalui penguatan kapasitas sumber daya manusia pertahanan(Budi & Wahyudi, 2024).

Kapasitas aparatur dan prajurit TNI berperan sebagai variabel mediasi signifikan dalam hubungan antara *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* dan capaian reformasi birokrasi pertahanan. Meskipun kebijakan reformasi birokrasi secara langsung belum berdampak kuat terhadap capaian indeks reformasi pertahanan, efeknya muncul melalui peningkatan kompetensi dan profesionalisme aparatur pertahanan. Dengan kata lain, implementasi kebijakan reformasi birokrasi nasional hanya akan efektif jika disertai dengan pembangunan kapasitas manusia yang memadai. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan SDM menjadi kunci strategis dalam mengoptimalkan dampak

reformasi birokrasi terhadap efektivitas tata kelola pertahanan negara yang modern, transparan, dan akuntabel (Tang et al., 2022).

Table 5. F-square

Variable	Capacity of Civil Servants and Military Person	Grand Desain of National Beraucratic Reform	Reform Index of Defense Sector
Capacity of Civil Servants and Military Person			99027.865
Grand Desain of National Beraucratic Reform	0.054		0.010
Reform Index of Defense Sector			

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Hasil uji F-Square (Effect Size) pada tabel menunjukkan besarnya kontribusi atau pengaruh antarvariabel dalam model struktural. Nilai F-square sebesar 0,054 antara *Grand Design of National Bureaucratic Reform* terhadap *Capacity of Civil Servants and Military Personnel* menunjukkan adanya pengaruh kecil namun signifikan, yang berarti reformasi birokrasi nasional memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kapasitas aparatur dan prajurit, meskipun tidak terlalu besar.

Sementara itu, nilai F-square sebesar 0,010 antara *Grand Design of National Bureaucratic Reform* terhadap *Reform Index of Defense Sector* menunjukkan pengaruh yang sangat lemah, sejalan dengan hasil pengujian hipotesis sebelumnya yang menunjukkan hubungan langsung tidak signifikan. Sebaliknya, nilai F-square yang sangat tinggi (99.027,865) antara *Capacity of Civil Servants and Military Personnel* terhadap *Reform Index of Defense Sector* menunjukkan pengaruh yang sangat besar dan dominan, menandakan bahwa peningkatan kapasitas SDM menjadi faktor paling kuat dalam menentukan capaian reformasi birokrasi pertahanan (Macro et al., 2023).

Kebaikan dan kecocokan model

Table 6. R- square

Variable	R-square	R-square adjusted
Capacity of Civil Servants and Military Person	0.051	0.046
Reform Index of Defense Sector	1.000	1.000

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Hasil uji R-square pada tabel menunjukkan besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Nilai R-square sebesar 0,051 untuk variabel *Capacity of Civil Servants and Military Personnel* mengindikasikan bahwa variabel *Grand Design of*

National Bureaucratic Reform hanya mampu menjelaskan sekitar 5,1% variasi perubahan kapasitas aparatur dan prajurit TNI, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Nilai ini dikategorikan rendah karena berada di bawah 0,19. Sebaliknya, variabel *Reform Index of Defense Sector* memiliki R-square sebesar 1,000, yang berarti model mampu menjelaskan 100% variasi pada capaian reformasi birokrasi aspek pertahanan secara sempurna.

Nilai yang sangat tinggi ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kecocokan (*goodness of fit*) yang sangat kuat, di mana kombinasi antara kebijakan *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* dan kapasitas aparatur berhasil sepenuhnya menjelaskan capaian reformasi birokrasi pertahanan. Dengan demikian, hasil ini memperlihatkan bahwa peningkatan kinerja reformasi birokrasi pertahanan sangat bergantung pada keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi nasional yang berfokus pada penguatan kapasitas sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI (Lekkas & Souitaris, 2023).

Tabel 7. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

Variable	Saturated Model	Estimated Model
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.124	0.124

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Hasil pengujian *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* menunjukkan nilai sebesar 0,124 baik pada *Saturated Model* maupun *Estimated Model*. Nilai ini sedikit lebih tinggi dari ambang batas yang direkomendasikan, yaitu 0,08–0,10, sehingga dapat diartikan bahwa model penelitian ini belum sepenuhnya memenuhi kriteria *goodness of fit* secara ideal. Meskipun demikian, nilai SRMR tersebut masih berada dalam kategori mendekati batas toleransi model fit, yang berarti model secara keseluruhan tetap dapat diterima dan masih mampu menggambarkan hubungan antarvariabel secara representatif.

Dalam konteks penelitian tentang pengaruh *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* terhadap capaian reformasi birokrasi pertahanan, hasil ini menunjukkan bahwa struktur hubungan antarvariabel yakni kebijakan reformasi birokrasi, kapasitas aparatur, dan capaian indeks reformasi pertahanan secara umum telah menggambarkan data empiris dengan baik, meskipun masih terdapat sedikit deviasi yang mungkin berasal dari kompleksitas hubungan antarindikator dalam model (Gedeona & Trilestari, 2021).

Table 8. Cross-validated predictive ability test (CVPAT)

Variable	PLS loss	IA loss	Average loss difference	t value	p value
Capacity of Civil Servants and Military Person	0.295	0.303	-0.008	1.149	0.252
Reform Index of Defense Sector	0.295	0.303	-0.008	1.152	0.251

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Hasil *Cross-Validated Predictive Ability Test (CVPAT)* menunjukkan bahwa nilai *average loss difference* sebesar -0.008 dengan *t-value* sekitar 1.15 dan *p-value* di atas 0.05 untuk kedua variabel, yaitu *Capacity of Civil Servants and Military Personnel* serta *Reform Index of Defense Sector*. Nilai tersebut menandakan bahwa model *Partial Least Squares (PLS)* memiliki stabilitas prediktif yang baik, meskipun kekuatan prediksinya tidak signifikan secara statistik.

Berdasarkan indikator uji *PLS Predict*, model dapat dikatakan memiliki kemampuan prediksi yang memadai jika *Root Mean Squared Error (RMSE)* atau *Mean Absolute Error (MAE)* model PLS lebih rendah daripada model regresi linier. Dalam konteks penelitian ini, hasil CVPAT dengan *average loss difference* yang negatif menandakan bahwa model PLS memiliki daya prediksi yang sedikit lebih baik dibandingkan model pembanding, sehingga model penelitian dapat diandalkan untuk memprediksi hubungan antara kebijakan *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional*, kapasitas aparatur pertahanan, dan capaian indeks reformasi birokrasi. Dengan demikian, meskipun perbedaannya tidak signifikan, model tetap menunjukkan konsistensi dan keandalan dalam menggambarkan hubungan empiris antarvariabel dalam konteks (Sartor & Beamish, 2020)

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan implementasi *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia di sektor pertahanan. Hasil uji model empiris menunjukkan bahwa kebijakan reformasi birokrasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kapasitas aparatur sipil negara dan prajurit TNI, yang pada gilirannya memiliki pengaruh dominan terhadap capaian reformasi birokrasi pertahanan. Hal ini menegaskan bahwa dimensi manusia menjadi inti keberhasilan transformasi birokrasi di lingkungan pertahanan, di mana profesionalisme, kompetensi teknis, integritas, dan kemampuan adaptif aparatur merupakan faktor strategis yang menentukan efektivitas kebijakan reformasi (Gazalin & Asiri, 2022).

Namun demikian, hubungan langsung antara kebijakan *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* dan capaian reformasi birokrasi pertahanan tidak signifikan, yang mengindikasikan adanya

ketidaksesuaian antara indikator reformasi birokrasi nasional dan karakteristik birokrasi pertahanan. Standar evaluasi reformasi birokrasi nasional yang bersifat generik berfokus pada delapan area perubahan seperti tata laksana, akuntabilitas, dan pelayanan publik tidak sepenuhnya relevan dengan kompleksitas fungsi pertahanan yang bersifat strategis, hierarkis, dan berorientasi keamanan nasional. Ketidaksesuaian ini mendukung *Contingency Theory of Public Management* (Donaldson, 2001), yang menegaskan bahwa efektivitas organisasi publik ditentukan oleh kesesuaian antara struktur organisasi, fungsi kelembagaan, dan konteks operasionalnya (Suprayitno & Abbas, 2024).

Dari perspektif teoretis, hasil ini juga dapat dijelaskan melalui *Institutional Theory* (DiMaggio & Powell, 1983), di mana tekanan untuk menyeragamkan kebijakan birokrasi sipil ke dalam lembaga pertahanan menciptakan bentuk *coercive isomorphism* yang justru mengurangi fleksibilitas dan efektivitas implementasi kebijakan. Oleh karena itu, diperlukan diferensiasi indikator reformasi birokrasi untuk sektor pertahanan yang mempertimbangkan konteks strategisnya, termasuk kesiapsiagaan operasional, efisiensi logistik pertahanan, interoperabilitas sistem komando, dan keamanan informasi (Pors & Pallesen, 2021).

Secara praktis, hasil penelitian ini memiliki implikasi kebijakan penting bagi Kementerian Pertahanan dan Kementerian PANRB untuk melakukan reformulasi indikator reformasi birokrasi sektor pertahanan agar lebih kontekstual dan fungsional. Diperlukan penguatan kebijakan berbasis *human capital development* serta adopsi sistem evaluasi yang menggabungkan efisiensi administratif dan efektivitas strategis pertahanan. Dengan demikian, reformasi birokrasi pertahanan tidak hanya selaras dengan prinsip *good governance*, tetapi juga mampu menjawab tantangan aktual keamanan nasional dan tuntutan profesionalisme militer di era modern (Mustafa et al., 2022).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa implementasi *Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kapasitas aparatur sipil negara dan prajurit TNI, yang selanjutnya berdampak kuat terhadap capaian reformasi birokrasi pada aspek pertahanan. Keberhasilan reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Pertahanan dan TNI sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang profesional, kompeten, berintegritas, dan adaptif terhadap perubahan sistem tata kelola pertahanan. Pengaruh langsung kebijakan *Grand Design* terhadap capaian reformasi birokrasi pertahanan tidak signifikan, yang menunjukkan bahwa reformasi birokrasi nasional masih perlu disesuaikan dengan karakteristik birokrasi pertahanan yang bersifat strategis, hierarkis, dan berorientasi pada keamanan nasional.

Capaian reformasi birokrasi tersebut harus juga didukung dengan pendekatan kebijakan yang kontekstual” artinya indikator reformasi birokrasi yang dirancang dan diterapkan di kementerian pertahanan jangan sama dengan indikator reformasi birokrasi yang bersifat umum tetapi perlu mempertimbangkan karakteristik, fungsi, dan kebutuhan spesifik dari sektor atau institusi yang menjadi objeknya dalam hal ini sektor pertahanan negara. Pendekatan kontekstual menekankan bahwa reformasi birokrasi pertahanan tidak dapat menggunakan standar yang sama dengan instansi sipil karena sektor pertahanan memiliki orientasi strategis, hierarkis, dan berfokus pada keamanan nasional. Indikator dan strategi reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan dan TNI harus menyesuaikan dengan konteks operasional militer seperti efektivitas dan efisiensi rantai komando, kesiapsiagaan operasional, dan keamanan informasi bukan hanya efisiensi administratif atau pelayanan publik seperti di lembaga sipil. Pendekatan ini sejalan dengan Contingency Theory of Public Management yang menegaskan bahwa efektivitas kebijakan publik hanya dapat dicapai jika struktur dan instrumen kebijakan disesuaikan dengan konteks lingkungan dan karakteristik organisasi.

Kontribusi utama penelitian ini menegaskan urgensi penerapan reformasi birokrasi berbasis konteks di sektor pertahanan, di mana indikator dan strategi reformasi tidak dapat diseragamkan dengan sektor sipil karena perbedaan karakteristik kelembagaan, fungsi strategis, dan orientasi keamanan nasional. Sejalan dengan Contingency Theory of Public Management, efektivitas kebijakan publik hanya dapat dicapai jika struktur, instrumen, dan indikator kebijakan disesuaikan dengan konteks operasional organisasi. Oleh karena itu, reformasi birokrasi di Kementerian Pertahanan dan TNI perlu dirancang dengan pendekatan kebijakan yang kontekstual, yang mempertimbangkan karakteristik sistem komando militer, efisiensi pengambilan keputusan, kesiapsiagaan operasional, serta keamanan informasi.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada ruang lingkup analisis yang masih berfokus pada variabel kapasitas aparatur sipil negara dan prajurit TNI sebagai faktor mediasi tunggal, tanpa mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan strategis, atau dukungan teknologi informasi yang juga berpotensi memengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi pertahanan.

Saran bagi penelitian ke depan, disarankan agar dilakukan pendekatan mixed methods dengan menambahkan analisis kualitatif guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi efektivitas reformasi birokrasi di sektor pertahanan. Penelitian selanjutnya juga perlu mengembangkan model reformasi birokrasi adaptif yang

Faonaso Harefa, Yaya Mulyana Aziz, Teddy Hikmat Fauzi. Determinasi Politik Terhadap Kinerja Reformasi Birokrasi Di Kementerian Pertahanan: Kompetensi Sdm, Tata Kelola, Dan Desain Reformasi Kontekstual, JSIPOL, Vol 5 Issue 1 No. 1, 31 Januari 2026

memasukkan variabel kesiapsiagaan organisasi, kepemimpinan militer, serta integrasi sistem digital pertahanan agar hasilnya lebih aplikatif bagi perumusan kebijakan nasional.

SITASI DAN DAFTAR PUSTAKA:

- Adiananto, Y., Widjajani, R., & Sholahuddin, A. (2024). Implementation of Integrity Zones towards Clean Bureaucracy in the Lamandau State. *International Journal of Research in Social Science and Humanities*, 05(02), 01–08. <https://doi.org/10.47505/ijrss.2024.2.1>
- Afifi, A. A., & Abbas, A. F. (2023). Worldview Islam dalam Aktualisasi Moderasi Beragama yang Berkemajuan di Era Disrupsi Digital. *AL-IMAM: Journal on Islamic Studies, Civilization and Learning Societies*, 4(August 2023), 23–34. <https://doi.org/10.58764/j.im.2023.4.31>
- Ayugo, A., & Septiana, A. M. (2021). *Implementation Of Regulation Of The Minister Of Administrative Reform And Bureaucratic Reform Of The Republic Of Indonesia Number 90 Of 2021 For The Development Of The Police Public Service Integrity Zone Towards A Corruption-Free Area And A Clean Serving*. 90, 161–183.
- Bauwens, R., & Meyfroodt, K. (2021). Debate: Towards a more comprehensive understanding of ritualized bureaucracy in digitalized public organizations. *Public Money and Management*, 41(4), 281–282. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1884349>
- Budi, B. S., & Wahyudi, R. (2024). *FACTORS AFFECTING THE ACHIEVEMENT OF THE INTEGRITY ZONE PREDICATE FOR A CLEAN AND SERVING BUREAUCRACY (WBBM) IN THE OFFICE OF THE PEKANBARU CITY LAND AGENCY*. 2(2), 54–61.
- Chauhan, R. (2022). Does Online Shopping Affect Price and Quality Negotiation of Youngsters? A PLS-SEM View. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 12(Issue 3), 46–57. <https://doi.org/10.35808/ijfirm/323>
- Clement, J., Esposito, G., & Crutzen, N. (2023). Municipal Pathways in Response to COVID-19: A Strategic Management Perspective on Local Public Administration Resilience. *Administration and Society*, 55(1), 3–29. <https://doi.org/10.1177/00953997221100382>
- Gazalin, J., & Asiri, L. (2022). Implementasi Good dan Clean Governance dengan Pendekatan Nilai-Nilai Po- Lima pada Pemerintahan Kota Baubau Junaid. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(1), 3059–3070.
- Gedeona, H. T., & Trilestari, E. W. (2021). The Model for Implementing Bureaucratic Reform in the Ministry of Administrative Reform. *Proceedings of the 2nd International Conference on Administration Science 2020 (ICAS 2020)*, 564(Icas 2020), 146–155. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210629.028>
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111(April), 127–142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.010>
- Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461–475. <https://doi.org/10.1111/gove.12502>
- Legate, A. E., Hair, J. F., Chretien, J. L., & Risher, J. J. (2023). PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 91–109.

<https://doi.org/10.1002/hrdq.21466>

- Lekkas, C. K., & Souitaris, V. (2023). Bureaucracy Meets Digital Reality: The unfolding of urban platforms in European municipal governments. *Organization Studies*, 44(10), 1649–1678. <https://doi.org/10.1177/01708406221130857>
- Lesmana, D., Rosadi, B., Hermana, D., Liu, R., & Winarno, A. (2022). Analyzing the Effect of Bureaucratic Leadership on Public Service Motivation and Job Performance. *Journal of Local Government Issues*, 5(2), 114–127. <https://doi.org/10.22219/logos.v5i2.20904>
- Macro, T., Policies, S., Saydi, F., Mosakhani, M., Esfehiani, S. T., & Tayaran, S. (2023). *Conceptualization and Application of the Clean Government : Towards the Realization of the* □□□ □□□ □□□□ □□□□□□ □□□□□ □□□ □□□□□□□ □ □□□□ 354), 2(11. □□□□□ □□□□ □ □□□□□ □□□□ □□□ □ □□□□□ □□□□ □□□□□–383.
- Melin, U., Madsen, C. Ø., & Larsson, K. K. (2024). Five Bureaucratic Roles in the Age of Digital Transformation – Insights from Scandinavian Public Organizations. *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 14841 LNCS, 99–115. https://doi.org/10.1007/978-3-031-70274-7_7
- Mustafa, G., Solli-Sæther, H., Bodolica, V., Håvold, J. I., & Ilyas, A. (2022). Digitalization trends and organizational structure: bureaucracy, ambidexterity or post-bureaucracy? *Eurasian Business Review*, 12(4), 671–694. <https://doi.org/10.1007/s40821-021-00196-8>
- Oliveira, E., Abner, G., Lee, S., Suzuki, K., Hur, H., & Perry, J. L. (2024). What does the evidence tell us about merit principles and government performance? *Public Administration*, 102(2), 668–690. <https://doi.org/10.1111/padm.12945>
- Pors, A. S., & Pallesen, E. (2021). The reorganization of the bureaucratic encounter in a digitized public administration. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, 21(3), 17–47. www.ephemerajournal.org
- Ramadhan, N. H., Isbandono, P., Prastyawan, A., & Rahayu, E. P. (2022). Bureaucratic Reform in an Era of Uncertainty and Change: Relinquish the Bureaucratic Polity Model by Evolving Governance. *KnE Social Sciences*, 2022, 980–1002. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10993>
- Saputra, D. H., Muhlis, L. P., Ilmy, M., Suparno, A., Nasuhi, M., & Mufidah, M. (2021). Implementation of Good Governance and Clean Governance Towards an Effective and Dignity Bureaucracy. *PINISI Discretion Review*, 4(2), 327. <https://doi.org/10.26858/pdr.v4i2.21491>
- Sartor, M. A., & Beamish, P. W. (2020). Private Sector Corruption, Public Sector Corruption and the Organizational Structure of Foreign Subsidiaries. *Journal of Business Ethics*, 167(4), 725–744. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04148-1>
- Suprayitno, N. F., & Abbas, S. A. (2024). Bureaucratic Transformation in Indonesia: An In-Depth Analysis from the Perspective of Public Administration. *Mandat: Journal of Politics, Government, and Public Administration*, 1(1), 34–51.
- Tang, Z., Zhou, Z., & Warkentin, M. (2022). A contextualized comprehensive action determination model for predicting consumer electronics recommerce platform usage: A sequential mixed-methods approach. *Information and Management*, 59(3), 0–45. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103617>
- Tiwisia, V., Setiawan, A. W., & Triono, A. (2020). Bureaucratic Reform of Indonesia Attorney:

Faonaso Harefa, Yaya Mulyana Aziz, Teddy Hikmat Fauzi. Determinasi Politik Terhadap Kinerja Reformasi Birokrasi Di Kementerian Pertahanan: Kompetensi Sdm, Tata Kelola, Dan Desain Reformasi Kontekstual, JSIPOL, Vol 5 Issue 1 No. 1, 31 Januari 2026

- Building Integrity of Law Enforcement and Improving Public Trust. *International Journal of Humanities and Social Science*, 10(6), 125–131. <https://doi.org/10.30845/ijhss.v10n6a15>
- Umar, Setyosari, P., Kamdi, W., & Sulton. (2021). Exploration of moral integrity education and superior cadre leadership at madrasah boarding school indonesia. *International Journal of Instruction*, 14(4), 753–774. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14443a>
- Vuković, M. (2024). CB-SEM vs PLS-SEM comparison in estimating the predictors of investment intention. *Croatian Operational Research Review*, 15(2), 131–144. <https://doi.org/10.17535/crorr.2024.0011>
- Williams, M. J. (2021). Beyond state capacity: Bureaucratic performance, policy implementation and reform. *Journal of Institutional Economics*, 17(2), 339–357. <https://doi.org/10.1017/S1744137420000478>
- Yang, Q., Al Mamun, A., Hayat, N., Jingzu, G., Hoque, M. E., & Salameh, A. A. (2022). Modeling the Intention and Adoption of Wearable Fitness Devices: A Study Using SEM-PLS Analysis. *Frontiers in Public Health*, 10(July), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.918989>
- Yudha Bramantyo, R., & Yuliasuti, N. (2022). Bureaucracy Reform for Improving Good Governance Through One Stop Service. *Journal of Positive School Psychology*, 2022(6), 655–664. <http://journalppw.com>
- Yusuf, M. S. A., Man, N., Haris, N. B. M., Ismail, I. A., Yee, S. S., & Abu Bakar, T. H. S. T. (2024). Improvement Model Framework of Urban Agriculture Program in Malaysia: PLS-SEM Analysis. *Sarhad Journal of Agriculture*, 40(1), 171–186. <https://doi.org/10.17582/journal.sja/2024/40.1.171.186>