

PERAN BIRO ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS TATA KELOLA PEMERINTAHAN

Siti Nursalsabila, Muhammad Rizky Syahputra, Gita Nur Aini, Muhammad Rais

Universitas Islam Negeri Palangka Raya

Email: salsabillanrr22@gmail.com, mhhdrzky6@gmail.com, nurainigita691@gmail.com,
mrais2823@gmail.com**Abstract**

Good governance is the main goal of bureaucratic reform in Indonesia, yet its achievement depends heavily on the quality of institutional design, work procedures, and the management of state apparatus. In provincial governments, these matters are primarily handled by the Organization Bureau (Biro Organisasi) within the Regional Secretariat. This study aims to analyze the normative position of the Organization Bureau and to examine its role in improving the quality of government governance, as well as to identify the obstacles and strategies for strengthening it. The study employs a normative legal research method with statutory and conceptual approaches, supported by a literature study of eighteen open-access scientific articles published between 2015 and 2026, and analyzed descriptively and qualitatively. The results show that the Organization Bureau plays four strategic roles: (1) organizational design and rightsizing of regional apparatus, (2) job analysis, workload analysis, and apparatus competence development, (3) improvement of work procedures and bureaucratic simplification, and (4) coordination of performance accountability and bureaucratic digital transformation. However, these roles have not been optimal because restructuring tends to be formal and structural, standard operating procedures are incomplete, staff competence is uneven, and digital systems are not yet integrated. Therefore, the Organization Bureau needs to be strengthened through evidence-based restructuring, strengthened human resources, integrated work systems, and substantive performance evaluation.

Keywords: Organization Bureau, Governance, Bureaucratic Reform, Institutional Design, Performance Accountability.

Abstrak

Tata kelola pemerintahan yang baik merupakan tujuan utama reformasi birokrasi di Indonesia, namun pencapaiannya sangat bergantung pada kualitas desain kelembagaan, tata laksana, dan pengelolaan aparatur. Pada pemerintah provinsi, urusan tersebut terutama dijalankan oleh Biro Organisasi pada Sekretariat Daerah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kedudukan normatif Biro Organisasi dan mengkaji perannya dalam meningkatkan

Article History

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Copyright : Author**Publish by : CAUSA**

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

kualitas tata kelola pemerintahan, serta mengidentifikasi hambatan dan strategi penguatannya. Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif dengan pendekatan perundang-undangan dan pendekatan konseptual, yang didukung studi kepustakaan terhadap delapan belas artikel ilmiah akses terbuka terbitan 2015-2026, dan dianalisis secara deskriptif-kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Biro Organisasi memiliki empat peran strategis, yaitu (1) penataan kelembagaan dan *rightsizing* perangkat daerah, (2) analisis jabatan, analisis beban kerja, dan pengembangan kompetensi aparatur, (3) penyempurnaan tata laksana dan penyederhanaan birokrasi, serta (4) koordinasi akuntabilitas kinerja dan transformasi digital birokrasi. Meskipun demikian, peran tersebut belum optimal karena penataan organisasi cenderung bersifat formal-struktural, prosedur operasional baku belum lengkap, kompetensi pegawai belum merata, dan sistem digital belum terintegrasi. Oleh karena itu, Biro Organisasi perlu diperkuat melalui penataan berbasis bukti, penguatan sumber daya manusia, integrasi sistem kerja, dan evaluasi kinerja yang substantif.

Kata kunci: Biro Organisasi, Tata Kelola Pemerintahan, Reformasi Birokrasi, Penataan Kelembagaan, Akuntabilitas Kinerja.

PENDAHULUAN

Pendahuluan: Tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) telah menjadi agenda utama penyelenggaraan negara di Indonesia sejak era reformasi. Tuntutan masyarakat terhadap pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel mendorong pemerintah melakukan pembenahan menyeluruh pada aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, dan pelayanan publik. Arah pembenahan tersebut dirumuskan secara resmi dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang kemudian diterjemahkan ke dalam peta jalan lima tahunan, antara lain Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. Dengan demikian, reformasi birokrasi bukan semata-mata program jangka pendek, melainkan proses berkelanjutan yang menuntut kapasitas organisasi pemerintah untuk terus menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan.

Pada tingkat pemerintah daerah, kualitas tata kelola sangat ditentukan oleh desain organisasi yang tepat dan prosedur kerja yang jelas. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menempatkan pembentukan perangkat daerah sebagai bagian dari urusan pemerintahan yang harus disesuaikan dengan kewenangan, beban kerja, dan kapasitas daerah. Ketentuan tersebut dijabarkan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72

Tahun 2019. Dalam struktur Sekretariat Daerah, urusan penataan organisasi, ketatalaksanaan, reformasi birokrasi, dan akuntabilitas kinerja umumnya dijalankan oleh Biro Organisasi pada tingkat provinsi, atau bagian yang membidangi organisasi pada tingkat kabupaten/kota. Biro inilah yang secara praktis menjadi “arsitek” birokrasi daerah karena merancang bentuk organisasi, menyusun uraian tugas, menghitung kebutuhan pegawai, merapikan prosedur kerja, dan mengoordinasikan penyusunan laporan kinerja.

Meskipun demikian, hasil berbagai penelitian menunjukkan bahwa penataan organisasi tidak otomatis menghasilkan peningkatan kinerja. Haikal dan Nurasa (2026) dalam kajiannya pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat menemukan adanya kesenjangan antara kebijakan penyederhanaan birokrasi dan implementasinya. Transformasi organisasi memang meningkatkan efisiensi administrasi dan fleksibilitas organisasi, tetapi kinerja substantif tidak ikut meningkat karena keterbatasan sumber daya manusia, distorsi peran, dan ketidaksesuaian kompetensi. Temuan serupa muncul pada kajian di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan, yang menunjukkan bahwa akuntabilitas kinerja telah berjalan tetapi belum optimal, serta pemanfaatan sistem digital masih parsial dan belum terintegrasi (Setyono et al., 2026). Dengan kata lain, keberadaan unit organisasi yang menangani kelembagaan belum menjamin lahirnya tata kelola yang berkualitas apabila peran dan kapasitas unit tersebut tidak diperkuat.

Dari sisi regulasi, perubahan kebijakan juga berlangsung cepat. Kebijakan penyederhanaan birokrasi dan pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional, misalnya, menuntut pemerintah daerah menata ulang peta jabatan dan sistem kerja. Maulana et al. (2022) pada kasus Kabupaten Ciamis menemukan bahwa pemetaan jabatan administrasi secara teknis sulit dilakukan, aturan tentang sistem kerja baru terbit terlambat sehingga pemerintah daerah harus menyusun prosedur sementara, dan latar belakang pendidikan banyak pegawai tidak sesuai dengan jabatan fungsional yang baru. Kondisi ini memperlihatkan bahwa kualitas tata kelola pemerintahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan unit organisasi dalam menerjemahkan kebijakan nasional menjadi desain kelembagaan dan tata laksana yang dapat dijalankan.

Penelitian-penelitian terdahulu sebagian besar membahas restrukturisasi perangkat daerah secara umum, misalnya di Kabupaten Bojonegoro (Danendra & Hertati, 2023), Kabupaten Sinjai (Aljurida, 2019), dan Kabupaten Garut (Satya Praja et al., 2021), atau membahas akuntabilitas kinerja pada satuan kerja tertentu (Gultom et al., 2022; Virdiansyah, 2024). Kajian yang secara khusus memosisikan Biro Organisasi sebagai aktor sentral peningkatan kualitas tata kelola, dengan mengintegrasikan dimensi kelembagaan, sumber daya manusia, tata laksana, akuntabilitas, dan digitalisasi, masih terbatas. Padahal, kelima dimensi itu saling terkait: struktur organisasi yang ramping tidak akan bermanfaat bila prosedur kerjanya tidak jelas, dan sistem digital tidak akan efektif bila pegawai tidak memiliki kompetensi yang memadai. Celah inilah yang hendak diisi oleh penelitian ini.

Berdasarkan uraian tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: (1) bagaimana kedudukan dan fungsi Biro Organisasi dalam kerangka hukum penyelenggaraan pemerintahan daerah; (2) bagaimana peran Biro Organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan; dan (3) apa hambatan yang dihadapi serta strategi penguatan yang dapat

dilakukan agar peran Biro Organisasi semakin optimal. Penelitian ini bertujuan menjawab ketiga pertanyaan tersebut. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya kajian hukum administrasi negara dan administrasi publik mengenai kelembagaan pemerintah. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah daerah dan pemangku kebijakan dalam memperkuat Biro Organisasi sebagai penggerak reformasi birokrasi.

Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertumpu pada tiga konsep. Pertama, tata kelola pemerintahan (*governance*), yakni cara kekuasaan dan sumber daya publik dikelola melalui struktur, proses, dan nilai-nilai tertentu seperti efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Prinsip-prinsip tersebut juga tercermin dalam asas-asas umum pemerintahan yang baik sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Ilham et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital pemerintahan daerah merupakan fondasi tata kelola yang berkelanjutan, bukan sekadar upaya mempercepat birokrasi.

Kedua, penataan kelembagaan (*institutional design*), yang dalam praktik pemerintahan Indonesia dikenal dengan istilah penataan organisasi atau *rightsizing*. Heryani (2015) menjelaskan bahwa penataan organisasi perangkat daerah seyogianya diarahkan pada ukuran organisasi yang tepat sesuai beban kerja, sehingga dapat berupa perampingan maupun penambahan, dan dievaluasi melalui dimensi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Ketiga, akuntabilitas kinerja, yaitu kewajiban instansi pemerintah mempertanggungjawabkan pencapaian kinerja melalui Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014. Ketiga konsep ini digunakan sebagai lensa analisis atas peran Biro Organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian: Penelitian ini menggunakan jenis penelitian hukum normatif (*normative legal research*), yaitu penelitian yang mengkaji hukum sebagai sistem norma yang meliputi asas, kaidah, dan peraturan perundang-undangan, serta doktrin yang berkaitan dengan objek penelitian. Pemilihan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa persoalan yang diteliti berkaitan erat dengan kedudukan, kewenangan, dan fungsi Biro Organisasi yang bersumber dari peraturan perundang-undangan, sekaligus dengan implementasi norma tersebut dalam penyelenggaraan pemerintahan. Karena penelitian ini tidak mengumpulkan data lapangan melalui wawancara atau observasi langsung, hasil penelitian harus dipahami sebagai sintesis normatif dan konseptual atas bahan hukum dan temuan-temuan penelitian terdahulu.

Pendekatan yang digunakan meliputi pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dan pendekatan konseptual (*conceptual approach*). Pendekatan perundang-undangan dilakukan dengan menelaah peraturan yang mengatur pemerintahan daerah, perangkat daerah, aparatur sipil negara, administrasi pemerintahan, pelayanan publik, reformasi birokrasi, akuntabilitas kinerja, analisis beban kerja, prosedur operasional baku, dan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Pendekatan konseptual dilakukan dengan menggunakan konsep tata kelola

pemerintahan, penataan kelembagaan, dan akuntabilitas kinerja sebagai kerangka untuk menafsirkan temuan-temuan penelitian terdahulu.

Bahan hukum yang digunakan terdiri atas bahan hukum primer dan bahan hukum sekunder. Bahan hukum primer berupa peraturan perundang-undangan, yaitu Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 jo. Nomor 72 Tahun 2019, Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020, Peraturan Menteri PANRB Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan, dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja. Bahan hukum sekunder berupa artikel jurnal ilmiah yang relevan.

Bahan hukum sekunder dikumpulkan melalui studi kepustakaan dengan menelusuri portal jurnal daring akses terbuka (*open access*) menggunakan kata kunci seperti Biro Organisasi, penataan organisasi perangkat daerah, restrukturisasi, analisis beban kerja, penyederhanaan birokrasi, SAKIP, dan SPBE. Kriteria inklusi yang digunakan adalah: (1) artikel dapat diakses penuh secara gratis; (2) terbit antara tahun 2015 sampai 2026; (3) membahas pemerintah daerah atau instansi pemerintah di Indonesia; dan (4) berkaitan dengan salah satu dimensi tata kelola yang diteliti, yaitu kelembagaan, sumber daya aparatur, tata laksana, akuntabilitas kinerja, atau digitalisasi pemerintahan. Dari proses tersebut diperoleh delapan belas artikel yang dikaji secara penuh, dan seluruhnya dicantumkan tautan aksesnya pada daftar pustaka.

Analisis dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah inventarisasi dan penafsiran norma untuk memetakan kedudukan dan fungsi Biro Organisasi. Tahap kedua adalah pengodean tematik terhadap temuan, hambatan, dan rekomendasi pada setiap artikel ke dalam empat tema peran, yaitu penataan kelembagaan, analisis jabatan dan pengembangan aparatur, tata laksana, serta akuntabilitas dan digitalisasi. Tahap ketiga adalah sintesis, yaitu membandingkan antara apa yang diamanatkan norma (*das Sollen*) dan apa yang terjadi dalam praktik (*das Sein*) untuk merumuskan hambatan dan strategi penguatan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada ketergantungannya pada data sekunder dan pada sebaran lokasi penelitian terdahulu yang tidak merata, sehingga generalisasi perlu dilakukan dengan hati-hati.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan Pembahasan: Berdasarkan hasil kajian normatif dan sintesis kepustakaan, Biro Organisasi memiliki kedudukan strategis sebagai unit pendukung kepala daerah dalam merancang dan mengawal kualitas birokrasi. Peran tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat peran utama, yaitu penataan kelembagaan, pengelolaan jabatan dan beban kerja aparatur, perbaikan tata laksana, serta koordinasi akuntabilitas dan digitalisasi kinerja. Pembahasan berikut menguraikan kedudukan normatifnya terlebih dahulu, kemudian setiap peran beserta hambatan yang ditemukan pada penelitian-penelitian terdahulu.

A. Kedudukan Normatif dan Fungsi Biro Organisasi

Secara normatif, tidak ada satu pasal pun dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur Biro Organisasi secara tunggal dan menyeluruh. Kedudukan dan fungsinya dirumuskan melalui rangkaian peraturan. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menjadi dasar bahwa daerah membentuk perangkat daerah sesuai urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya, sedangkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 memuat ketentuan mengenai pembentukan dan susunan perangkat daerah, termasuk Sekretariat Daerah yang pada provinsi dapat terdiri atas biro-biro. Atas dasar itulah, lingkup tugas Biro Organisasi ditetapkan melalui peraturan kepala daerah tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas, dan fungsi, yang umumnya meliputi penyusunan kebijakan di bidang kelembagaan, ketatalaksanaan, analisis jabatan, reformasi birokrasi, dan akuntabilitas kinerja.

Fungsi tersebut bersentuhan dengan sejumlah regulasi sektoral. Dalam hal sumber daya manusia, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur manajemen ASN yang berbasis sistem merit, sehingga penempatan pegawai harus sesuai kompetensi dan kebutuhan organisasi. Dalam hal prosedur, Peraturan Menteri PANRB Nomor 35 Tahun 2012 menjadi pedoman penyusunan standar operasional prosedur administrasi pemerintahan, sedangkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 menjadi pedoman analisis beban kerja. Dalam hal akuntabilitas, Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 mewajibkan setiap instansi pemerintah menyusun perencanaan, pengukuran, pelaporan, dan evaluasi kinerja. Dalam hal digitalisasi, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 menjadi dasar penyelenggaraan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Adapun asas-asas umum pemerintahan yang baik dalam Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 dan prinsip pelayanan publik dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 menjadi ukuran mutu dari seluruh fungsi tersebut.

Dengan demikian, secara normatif Biro Organisasi berperan sebagai *pengampu (sector leader)* tata kelola internal birokrasi, sedangkan perangkat daerah lain adalah pelaksana yang menerima layanan penataan. Penelitian pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Tengah menunjukkan bahwa unit biro pada Sekretariat Daerah memang berperan strategis mendukung fungsi administrasi kepala daerah, mulai dari korespondensi, kearsipan, logistik, hingga koordinasi antarperangkat daerah (Gobay et al., 2025). Meskipun kajian tersebut berfokus pada Biro Umum, temuannya relevan karena menggambarkan karakter biro-biro pada Sekretariat Daerah sebagai penyangga fungsi koordinatif pemerintahan, yang kualitasnya sangat bergantung pada kompetensi staf, kelengkapan prosedur, dan fasilitas pendukung.

B. Peran Penataan Kelembagaan dan *Rightsizing* Perangkat Daerah

Peran pertama dan paling mendasar adalah penataan kelembagaan. Penataan kelembagaan bertujuan memastikan bahwa struktur organisasi sesuai dengan fungsi yang harus dijalankan, tidak tumpang tindih, dan tidak terlalu gemuk. Heryani (2015) menegaskan bahwa penataan organisasi perangkat daerah semestinya mengarah pada *rightsizing*, yaitu ukuran organisasi

yang proporsional dengan beban kerja, dan bahwa analisis beban kerja merupakan alat utama untuk menentukan ukuran serta formasi pegawai. Penataan yang dirancang dengan baik dapat mengurangi tugas yang tumpang tindih dan terfragmentasi serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi perangkat daerah. Dalam kerangka itu, Biro Organisasi berfungsi menyusun kajian, memfasilitasi pembahasan rancangan peraturan daerah dan peraturan kepala daerah tentang organisasi, serta menyiapkan telaah kebutuhan sebelum penataan diusulkan kepada kepala daerah.

Bukti empiris menunjukkan bahwa penataan yang dilakukan dengan metode yang sistematis dapat menghasilkan manfaat nyata. Pada Kabupaten Bojonegoro, restrukturisasi 41 perangkat daerah dilakukan sesuai landasan hukum dan didukung aplikasi analisis jabatan dan beban kerja serta pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan. Hasilnya, struktur yang lebih ramping dinilai mempercepat pengambilan keputusan dan memperbaiki pelayanan publik (Danendra & Hertati, 2023). Pada Kabupaten Garut, penataan ulang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 diarahkan antara lain pada penggabungan perangkat daerah yang menangani urusan serumpun dan perbaikan struktur organisasi yang masih menyerupai generasi ketiga menuju model yang lebih fungsional (Satya Praja et al., 2021). Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa penataan kelembagaan akan lebih bermanfaat bila dilandasi data dan alat bantu yang objektif.

Sebaliknya, ketika penataan tidak didasarkan pada kajian yang kuat, hasilnya mengecewakan. Aljurida (2019) pada kasus Kabupaten Sinjai menemukan bahwa penataan nomenklatur organisasi perangkat daerah yang ditujukan untuk membangun model “miskin struktur kaya fungsi” masih dipengaruhi keputusan yang bersifat politis, inventarisasi kebutuhan yang lemah, penempatan pegawai berdasarkan preferensi pribadi dan bukan kualifikasi, serta tumpang tindih fungsi. Pada penelitian di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur, restrukturisasi organisasi bahkan tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, sedangkan kepemimpinan dan koordinasi berpengaruh signifikan, dan ketiganya secara bersama-sama menjelaskan 44,4 persen variasi efektivitas kerja (Ferdina, 2015). Temuan ini penting karena menegaskan bahwa perubahan bagan struktur saja tidak cukup; ia harus disertai penguatan kepemimpinan dan koordinasi.

Temuan pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat memperkuat kesimpulan tersebut. Transformasi organisasi memang meningkatkan efisiensi administratif dan fleksibilitas, tetapi kinerja substantif belum membaik karena keterbatasan sumber daya manusia, distorsi peran, dan ketidaksesuaian kompetensi. Haikal dan Nurasa (2026) menyimpulkan bahwa restrukturisasi tanpa perubahan proses kerja dan manajemen sumber daya manusia hanya menghasilkan perubahan yang bersifat dangkal. Jika dilihat dari kerangka dimensi kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi yang dikemukakan Heryani (2015), penataan yang dilakukan baru menyentuh aspek kompleksitas dan formalisasi struktur, sementara aspek proses dan kapasitas belum tergarap. Karena itu, peran Biro Organisasi dalam penataan kelembagaan baru dapat dikatakan berkualitas apabila diukur bukan dari jumlah unit yang dirampingkan, tetapi dari perbaikan kinerja layanan yang dirasakan.

C. Peran Analisis Jabatan, Analisis Beban Kerja, dan Pengembangan Kompetensi Aparatur

Peran kedua berkaitan dengan manusia di dalam organisasi. Struktur yang baik akan tidak bermakna jika diisi oleh pegawai yang jumlah dan kompetensinya tidak sesuai. Karena itu, Biro Organisasi biasanya menyusun analisis jabatan, analisis beban kerja, dan peta jabatan, yang selanjutnya menjadi dasar perencanaan kebutuhan pegawai dan penempatan jabatan. Analisis beban kerja merupakan instrumen yang secara normatif diatur dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008, dan penggunaannya sangat dibutuhkan dalam praktik. Kajian pada bagian pemerintahan Kantor Camat Tampan, Kota Pekanbaru, misalnya, mengidentifikasi sumber daya manusia sebagai faktor penghambat utama dalam pelaksanaan beban kerja pegawai (Dilla, 2020), yang memperlihatkan bahwa ketidakseimbangan antara volume pekerjaan dan jumlah serta kemampuan pegawai nyata terjadi di unit-unit pemerintahan.

Peran Biro Organisasi di bidang ini semakin penting seiring kebijakan penyederhanaan birokrasi. Pada pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional, Maulana et al. (2022) menemukan bahwa pemetaan jabatan secara teknis sulit dan banyak pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan fungsional yang baru. Safarina et al. (2023) pada konversi jabatan struktural ke jabatan fungsional bidang kearsipan di Kementerian Sekretariat Negara menemukan bahwa kebijakan mengalir baik dari pimpinan ke bawah dan pegawai yang dialihkan tidak kehilangan penghasilan, tetapi terjadi miskomunikasi antara pimpinan dan kelompok kerja serta rentang kendali yang terlalu lebar sehingga efektivitas tugas kearsipan menurun. Kedua temuan ini menunjukkan bahwa Biro Organisasi dituntut tidak hanya menyusun peta jabatan, tetapi juga mengomunikasikan perubahan, menyiapkan pelatihan, dan mengawal penyesuaian rentang kendali.

Pengelolaan kinerja individu juga menjadi bagian dari peran ini. Hayat (2016) menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai berbasis Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang menggantikan metode lama dapat memotivasi pegawai dan membuat penilaian lebih objektif dan terarah, tetapi tetap menghadapi risiko penilaian subjektif dan terbatasnya pengawasan. Penulis tersebut menegaskan bahwa penilaian kinerja mendukung tata kelola yang baik bila dikaitkan dengan penghargaan dan sanksi yang jelas. Bagi Biro Organisasi, temuan ini berarti bahwa perancangan sistem kerja harus dibarengi indikator yang dapat diukur dan mekanisme tindak lanjut hasil penilaian, sebab penilaian yang tidak berdampak pada keputusan manajerial akan menjadi rutinitas administratif.

Pada tataran praktik, keterbatasan kompetensi pegawai muncul sebagai hambatan yang berulang. Gobay et al. (2025) menemukan bahwa keterbatasan kompetensi staf, fasilitas yang belum memadai, dan koordinasi yang lemah menahan kinerja biro pada Sekretariat Daerah Provinsi Papua Tengah, sedangkan Setyono et al. (2026) menemukan bahwa akuntabilitas profesional terbatas oleh kompetensi pegawai yang belum merata dalam pelaporan kinerja dan pengelolaan data. Dengan demikian, peningkatan kualitas tata kelola menuntut Biro Organisasi untuk berperan ganda: sebagai perancang kebutuhan kompetensi sekaligus sebagai mitra unit pengelola pengembangan sumber daya manusia dalam menyusun program pelatihan yang sesuai kebutuhan.

D. Peran Perbaikan Tata Laksana, Standar Operasional Prosedur, dan Penyederhanaan Birokrasi

Peran ketiga adalah perbaikan tata laksana, yakni merapikan cara kerja agar pelayanan dan pengambilan keputusan lebih cepat, jelas, dan dapat dipertanggungjawabkan. Instrumen utamanya adalah standar operasional prosedur (SOP), peta proses bisnis, dan sistem kerja. Peraturan Menteri PANRB Nomor 35 Tahun 2012 menempatkan SOP sebagai pedoman agar kegiatan administrasi pemerintahan berlangsung konsisten, sehingga SOP yang lengkap dan mutakhir merupakan prasyarat bagi tata kelola yang akuntabel. Namun, penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kelengkapan SOP masih menjadi persoalan. Gobay et al. (2025) menemukan SOP yang belum lengkap pada biro yang diteliti, dan Virdiansyah (2024) menemukan bahwa Kecamatan Gubeng, Kota Surabaya, belum memiliki SOP khusus untuk implementasi e-SAKIP meskipun implementasinya dinilai berhasil. Temuan kedua studi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan sering bertumpu pada komitmen individu, bukan pada sistem yang terlembagakan.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi menambah tantangan bagi peran ini. Maulana et al. (2022) mencatat bahwa ketentuan sistem kerja baru pascapenyederhanaan terbit terlambat sehingga pemerintah daerah harus menyusun prosedur sementara secara mandiri. Dalam situasi demikian, Biro Organisasi berfungsi sebagai pengisi kekosongan norma pada tingkat daerah melalui peraturan kepala daerah atau keputusan kepala daerah yang menjabarkan sistem kerja baru, tentu dengan tetap berada dalam koridor peraturan yang lebih tinggi. Kasus pada Kementerian Sekretariat Negara juga menunjukkan bahwa penyesuaian SOP dan sosialisasi peraturan jabatan fungsional baru perlu dilakukan agar tugas-tugas yang dialihkan tidak kehilangan efektivitas (Safarina et al., 2023).

Temuan-temuan itu memperlihatkan bahwa penyederhanaan birokrasi pada dasarnya adalah perubahan sistem kerja, bukan sekadar penghapusan eselon. Pemahaman inilah yang menjelaskan mengapa penataan struktur di Provinsi Jawa Barat belum menghasilkan perbaikan kinerja substantif (Haikal & Nurasa, 2026). Oleh karena itu, tolok ukur keberhasilan perbaikan tata laksana yang dapat digunakan Biro Organisasi meliputi tersedianya SOP yang mutakhir untuk proses bisnis utama, kejelasan pembagian peran antarunit, berkurangnya tahapan persetujuan yang tidak perlu, dan meningkatnya kecepatan layanan.

E. Peran Koordinasi Akuntabilitas Kinerja dan Pengawasan Internal

Peran keempat adalah koordinasi akuntabilitas kinerja. Pada banyak pemerintah daerah, Biro Organisasi atau unit yang setara bertugas mengoordinasikan penyusunan perencanaan kinerja, indikator kinerja utama, laporan kinerja, dan evaluasi akuntabilitas kinerja. Peran ini mendapat dasar dari Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014. Penelitian pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan menilai akuntabilitas kinerja dari empat dimensi, yaitu birokratis, hukum, profesional, dan politik. Hasilnya, akuntabilitas birokratis dan hukum ditopang oleh kepatuhan pada struktur dan peraturan meskipun koordinasi antarunit dan kesamaan pemahaman regulasi belum merata, akuntabilitas profesional dibatasi oleh

kompetensi pegawai, dan akuntabilitas politik didukung kebijakan pimpinan tetapi tindak lanjut operasionalnya belum konsisten (Setyono et al., 2026).

Satu persoalan yang menonjol adalah jarak antara skor akuntabilitas dan kinerja substantif. Gultom et al. (2022) pada pengawasan SAKIP di Direktorat Jenderal Kerja Sama Multilateral Kementerian Luar Negeri menemukan bahwa pengawasan sudah berjalan sesuai peraturan tetapi belum sepenuhnya efektif karena rotasi pegawai yang sering, jumlah auditor yang terbatas, dan birokrasi yang kompleks, dengan hasil evaluasi SAKIP yang belum mencapai target pada 2018-2020. Pada tingkat lokal, Virdiansyah (2024) menemukan bahwa implementasi e-SAKIP di Kecamatan Gubeng berhasil karena koordinasi, sumber daya, komitmen pelaksana, dan struktur yang jelas, meskipun jumlah pegawai yang terbatas menjadi hambatan utama. Dari kedua penelitian itu dapat dipahami bahwa nilai evaluasi yang baik perlu dikonfirmasi oleh perbaikan kinerja nyata, sehingga Biro Organisasi perlu mendorong evaluasi yang berfokus pada hasil (*outcome*), bukan pada kelengkapan dokumen semata.

Akuntabilitas juga terkait dengan pencegahan penyimpangan. Humairah et al. (2025) dalam tinjauan literatur sistematis atas 39 sumber dan studi kasus Kabupaten Sumedang menyimpulkan bahwa akuntabilitas vertikal, horizontal, dan sosial yang diterapkan secara konsisten, ditambah informasi anggaran digital yang mudah diakses, mengurangi risiko korupsi. Namun, mereka juga menunjukkan bahwa sistem digital saja tidak cukup, karena temuan audit tentang kelebihan pembayaran honorarium panitia pengadaan memperlihatkan adanya celah kapasitas pegawai dan pengendalian internal. Hazh (2024) pada Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat juga merekomendasikan penguatan mekanisme pengawasan internal dan kolaborasi antarpemangku kepentingan untuk mewujudkan birokrasi yang efektif dan akuntabel. Bagi Biro Organisasi, hal ini berarti peran akuntabilitas harus dijalankan berdampingan dengan unit pengawasan internal, dengan pembagian peran yang jelas agar tidak saling tumpang tindih.

F. Peran dalam Transformasi Digital Birokrasi

Digitalisasi pemerintahan merupakan arena yang kian penting, karena pada praktiknya ia berfungsi sebagai penguat bagi peran penataan, tata laksana, dan akuntabilitas. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 menuntut pemerintah daerah mengintegrasikan proses bisnis, data, dan layanan. Ilham et al. (2025) dalam kajian pustaka menemukan bahwa SPBE mempercepat proses administrasi, menekan biaya operasional, dan meningkatkan transparansi layanan, tetapi masih terhambat persoalan interoperabilitas sistem, kapasitas pegawai, dan kesenjangan akses teknologi. Dengan demikian, kontribusi digitalisasi terhadap tata kelola yang baik sangat ditentukan oleh kesiapan organisasi, bukan hanya oleh ketersediaan aplikasi.

Kajian di Kabupaten Probolinggo memberikan gambaran konkret tentang kesiapan tersebut. Indeks SPBE kabupaten pada evaluasi 2022 berada pada angka 2,42 dengan predikat “Cukup”, dan aspek yang paling rendah adalah penyelenggara SPBE pada domain tata kelola serta penerapan manajemen SPBE dan audit teknologi informasi dan komunikasi pada domain manajemen, masing-masing bernilai 1,00 (Hidayat, 2024). Rekomendasi yang diberikan, yaitu pembentukan tim koordinasi SPBE, penguatan forum kolaborasi antarperangkat daerah, dan

penyusunan arsitektur serta peta rencana SPBE, pada hakikatnya adalah persoalan kelembagaan dan tata laksana yang secara kodrati beririsan dengan tugas Biro Organisasi. Pada Papua Selatan, penggunaan sistem digital yang hanya sebagian dan belum terintegrasi membuat akuntabilitas kinerja tetap bersifat administratif (Setyono et al., 2026), dan di Ciamis SPBE belum sepenuhnya mendukung proses kerja baru (Maulana et al., 2022).

Berdasarkan temuan itu, peran Biro Organisasi dalam digitalisasi lebih tepat dipahami sebagai pengintegrasian desain proses kerja dan organisasi pengelola sistem, bukan sebagai pengembang teknologi. Biro Organisasi dapat memastikan bahwa proses bisnis disederhanakan sebelum didigitalkan, tugas dan fungsi pengelola SPBE dirumuskan jelas, serta SOP penggunaan sistem tersedia. Dengan pola tersebut, digitalisasi tidak hanya memindahkan prosedur manual ke layar, tetapi mengubah kualitas keputusan dan layanan.

G. Implikasi terhadap Asas Pemerintahan yang Baik dan Pelayanan Publik

Peran-peran di atas pada akhirnya harus diuji dengan ukuran normatif yang berlaku. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan menempatkan asas-asas umum pemerintahan yang baik, seperti kepastian hukum, kemanfaatan, ketidakberpihakan, kecermatan, keterbukaan, dan pelayanan yang baik, sebagai dasar bagi setiap keputusan dan tindakan pejabat pemerintahan. Apabila ukuran ini diterapkan pada kerja Biro Organisasi, penataan organisasi yang dipengaruhi pertimbangan politis dan penempatan pegawai berdasarkan preferensi pribadi (Aljurida, 2019) bertentangan dengan asas ketidakberpihakan dan kecermatan. Demikian pula, prosedur yang belum tertulis dan belum lengkap (Gobay et al., 2025; Virdiansyah, 2024) melemahkan asas kepastian hukum karena pegawai dan masyarakat tidak memiliki pegangan yang jelas tentang cara pelayanan dijalankan.

Dari sisi sistem merit sebagaimana ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan pegawai dan jabatan fungsional baru yang ditemukan di Kabupaten Ciamis (Maulana et al., 2022) menunjukkan bahwa prinsip kesesuaian kualifikasi dan kompetensi belum sepenuhnya terpenuhi pada masa transisi kebijakan. Dengan demikian, peran Biro Organisasi dalam menyusun peta jabatan dan merekomendasikan penempatan bukan sekadar urusan teknis administratif, melainkan bagian dari upaya menjaga legalitas dan keadilan manajemen aparatur. Kesalahan dalam penempatan pegawai berpotensi menimbulkan sengketa kepegawaian dan menurunkan kepercayaan pegawai terhadap organisasi.

Implikasi terhadap pelayanan publik juga tidak dapat diabaikan. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menghendaki penyelenggaraan pelayanan yang sederhana, jelas, tepat waktu, dan akuntabel. Tata kelola internal yang rapi, yaitu struktur yang tidak tumpang tindih, pegawai yang kompeten, prosedur yang jelas, dan sistem digital yang terintegrasi, merupakan prasyarat bagi pelayanan yang demikian. Danendra dan Hertati (2023) mengaitkan struktur yang lebih ramping dengan percepatan pengambilan keputusan dan perbaikan pelayanan publik, sedangkan Ilham et al. (2025) mengaitkan SPBE dengan percepatan proses administrasi dan peningkatan transparansi layanan. Dengan kata lain, kualitas kerja Biro Organisasi berpengaruh tidak langsung tetapi nyata terhadap pengalaman masyarakat sebagai

penerima layanan, meskipun pengaruh tersebut jarang terukur secara langsung dalam laporan kinerja.

Implikasi lain bersifat kelembagaan. Karena Biro Organisasi bekerja melalui koordinasi dan bukan melalui garis komando terhadap perangkat daerah lain, efektivitasnya sangat ditentukan oleh legitimasi dan dukungan pimpinan daerah. Ferdina (2015) menemukan bahwa kepemimpinan dan koordinasi merupakan penentu efektivitas kerja yang lebih kuat daripada restrukturisasi itu sendiri. Oleh sebab itu, penguatan Biro Organisasi tidak cukup dilakukan dengan menambah tugas dalam peraturan kepala daerah, tetapi juga dengan memastikan adanya mandat yang jelas dari kepala daerah dan sekretaris daerah, jalur pelaporan yang tegas, serta mekanisme tindak lanjut rekomendasi biro oleh perangkat daerah terkait.

H. Sintesis Hambatan dan Strategi Penguatan

Sintesis atas seluruh temuan menunjukkan bahwa hambatan yang dihadapi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan berulang pada berbagai lokasi penelitian. Tabel 1 merangkum peran, hambatan yang ditemukan, dan strategi penguatan yang dapat ditempuh.

Tabel 1. Sintesis Peran, Hambatan, dan Strategi Penguatan Biro Organisasi

Peran Biro Organisasi	Hambatan yang ditemukan	Strategi penguatan
Penataan kelembagaan dan <i>rightsizing</i>	Keputusan bersifat politis, inventarisasi kebutuhan lemah, tumpang tindih fungsi, perubahan hanya struktural (Aljurida, 2019; Haikal & Nurasa, 2026)	Penataan berbasis kajian dan analisis beban kerja; penguatan kepemimpinan dan koordinasi (Danendra & Hertati, 2023; Ferdina, 2015)
Analisis jabatan, beban kerja, dan kompetensi aparatur	Kompetensi tidak sesuai jabatan fungsional, pemetaan jabatan sulit, beban kerja tidak seimbang (Maulana et al., 2022; Dilla, 2020)	Peta jabatan yang akurat, pelatihan terarah, penilaian kinerja yang objektif dengan tindak lanjut (Hayat, 2016; Safarina et al., 2023)
Tata laksana, SOP, dan penyederhanaan birokrasi	SOP belum lengkap, sistem kerja baru terlambat diatur, rentang kendali lebar (Gobay et al., 2025; Safarina et al., 2023)	Pelebagaan SOP, penyusunan sistem kerja daerah, sosialisasi (Maulana et al., 2022; Virdiansyah, 2024)
Koordinasi akuntabilitas kinerja dan pengawasan internal	Akuntabilitas administratif, rotasi pegawai tinggi, auditor terbatas (Setyono et al., 2026; Gultom et al., 2022)	Evaluasi berorientasi hasil, penguatan pengawasan internal dan pemanfaatan e-SAKIP (Hazh, 2024; Humairah et al., 2025)
Transformasi digital (SPBE)	Sistem tidak terintegrasi, kapasitas pegawai rendah, tata kelola SPBE lemah (Ilham et al., 2025; Hidayat, 2024)	Penyederhanaan proses bisnis sebelum digitalisasi, tim koordinasi SPBE, arsitektur SPBE (Hidayat, 2024)

Sebagaimana terlihat pada Tabel 1, akar persoalan utama terletak pada lemahnya kapasitas sumber daya manusia dan belum terlembagakannya sistem kerja. Pola ini konsisten dengan temuan bahwa penataan struktur tidak akan menghasilkan perubahan substantif apabila tidak disertai penguatan proses kerja dan manajemen sumber daya manusia (Haikal & Nurasa, 2026). Hambatan kedua adalah faktor non-teknis, yaitu keputusan yang dipengaruhi kepentingan politis dan subjektif. Aljurida (2019) mencatat pengaruh keputusan politis dan penempatan pegawai berdasarkan preferensi pribadi. Karena itu, penguatan transparansi dan keterbukaan proses penataan menjadi syarat penting, termasuk menyediakan naskah kajian dan data analisis beban kerja yang dapat diperiksa.

Hambatan ketiga adalah keterlambatan dan ketidakselarasan regulasi pendukung. Keterlambatan terbitnya aturan sistem kerja baru memaksa daerah membuat prosedur sementara (Maulana et al., 2022), dan Heryani (2015) mencatat bahwa evaluasi penataan organisasi juga menghadapi hambatan psikologis, ekonomis, teknis, dan politis serta kurangnya evaluator yang kompeten. Hambatan keempat adalah koordinasi yang tidak memadai, yang tampak pada kajian di Papua Tengah, Papua Selatan, dan Kutai Timur (Ferdina, 2015; Gobay et al., 2025; Setyono et al., 2026). Dalam konteks ini, Biro Organisasi perlu menggunakan kewenangan koordinatifnya secara lebih tegas melalui forum koordinasi rutin, pedoman bersama, dan pembagian peran yang tertulis.

Dengan memperhatikan semua hal tersebut, strategi penguatan Biro Organisasi dapat dirumuskan dalam lima langkah. Pertama, penataan berbasis bukti, yakni setiap usulan perubahan organisasi wajib didukung analisis jabatan dan analisis beban kerja yang objektif, sebagaimana dipraktikkan di Bojonegoro (Danendra & Hertati, 2023). Kedua, penguatan kompetensi dan kepemimpinan, termasuk penyesuaian pegawai dengan jabatan fungsional baru serta peningkatan keterampilan pelaporan kinerja dan pengelolaan data. Ketiga, pelembagaan SOP dan sistem kerja sehingga keberhasilan tidak bergantung pada individu. Keempat, integrasi akuntabilitas kinerja dan SPBE dengan evaluasi yang berorientasi hasil serta pengawasan internal yang efektif. Kelima, penguatan transparansi dan partisipasi dalam proses penataan, agar keputusan organisasi dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Perlu dicatat bahwa pembahasan ini bersandar pada temuan penelitian-penelitian terdahulu dengan konteks yang beragam, mulai dari biro pada Sekretariat Daerah provinsi, kabupaten, kecamatan, hingga kementerian. Karena itu, peran Biro Organisasi yang diuraikan di atas merupakan sintesis konseptual yang masih perlu diuji pada Biro Organisasi tertentu melalui penelitian lapangan, misalnya dengan wawancara pejabat, analisis dokumen kinerja, dan survei kepuasan unit pengguna layanan. Kajian lanjutan juga dapat membandingkan kinerja antarprovinsi yang memiliki karakteristik fiskal dan geografis berbeda.

KESIMPULAN

Kesimpulan dan Saran: Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Biro Organisasi memiliki kedudukan strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Kedudukan tersebut tidak diatur dalam satu peraturan tunggal, tetapi bersumber dari rangkaian peraturan tentang pemerintahan daerah, perangkat daerah, aparatur sipil negara, akuntabilitas kinerja, prosedur operasional baku, dan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Peran Biro Organisasi dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan mencakup penataan kelembagaan dan *rightsizing*, pengelolaan jabatan dan beban kerja serta pengembangan kompetensi aparatur, perbaikan tata laksana dan penyederhanaan birokrasi, serta koordinasi akuntabilitas kinerja yang didukung transformasi digital.

Pelaksanaan peran tersebut belum optimal. Penataan organisasi cenderung berhenti pada perubahan struktur tanpa perubahan proses kerja dan manajemen sumber daya manusia; kompetensi pegawai belum sesuai dengan kebutuhan jabatan; SOP belum lengkap dan belum

terlembagakan; akuntabilitas kinerja masih bersifat administratif; dan sistem digital belum terintegrasi. Selain itu, keputusan penataan organisasi pada sejumlah daerah masih dipengaruhi pertimbangan politis dan subjektif serta kurang didukung inventarisasi kebutuhan yang memadai. Hambatan-hambatan ini saling memperkuat sehingga perbaikan pada satu aspek saja tidak cukup.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan: pertama, kepada pemerintah daerah agar menguatkan Biro Organisasi melalui penataan berbasis analisis jabatan dan analisis beban kerja yang terbuka untuk diperiksa, serta memastikan pejabat dan pegawai biro memiliki kompetensi di bidang kelembagaan, analisis kebijakan, dan pengelolaan kinerja. Kedua, kepada Biro Organisasi agar melembagakan SOP, menyusun sistem kerja yang jelas pascapenyederhanaan birokrasi, mengintegrasikan SAKIP dengan SPBE, dan mengevaluasi hasil penataan berdasarkan perbaikan kinerja layanan, bukan jumlah unit yang dirampingkan. Ketiga, kepada pemerintah pusat agar menerbitkan regulasi pelaksana secara tepat waktu dan selaras sehingga daerah tidak perlu menyusun prosedur sementara. Keempat, kepada peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian empiris pada Biro Organisasi tertentu dengan wawancara, observasi, dan analisis dokumen kinerja untuk menguji sintesis dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aljurida, A. M. A. (2019). Restrukturisasi nomenklatur organisasi perangkat daerah di Kabupaten Singai. *Jurnal Ilmiah Paranata Edu*, 1(1), 27-38.
<https://jurnal.uit.ac.id/JPE/article/download/189/115>
- Danendra, S. K., & Hertati, D. (2023). Restrukturisasi organisasi perangkat daerah dalam mewujudkan good governance. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi dan Sosial*, 12(2), 326-339. <https://ejournal.unmus.ac.id/index.php/societas/article/download/5113/3190>
- Dilla, R. (2020). Analisis beban kerja pegawai pada bagian pemerintahan Kantor Camat Tampan Kota Pekanbaru. *JOM FISIP*, 7(1).
<https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFISIP/article/download/27650/26641>
- Ferdina, M. (2015). Pengaruh restrukturisasi organisasi, kepemimpinan dan koordinasi terhadap efektivitas kerja di Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma*, 4(2).
<https://e-journals.unmul.ac.id/index.php/JParadigma/article/download/411/371>
- Gobay, V. A., Todingbua, M. A., & Buku, A. (2025). Analisis peran Sekretariat Daerah dalam pengelolaan administrasi di Biro Umum Setda Provinsi Papua Tengah. *ECOHOLIC: Jurnal Ekonomi Holistik*, 1(2), 165-170.
<https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jeh/article/download/1059/901/4250>
- Gultom, C. R. R., Zakaria, S., & Sutisna, J. (2022). Government supervision in the implementation of SAKIP as an effort to implement good governance at the Directorate General of Multilateral Cooperation, Ministry of Foreign Affairs of the Republic of Indonesia. *JANITRA (Jurnal Administrasi Pemerintahan)*, 2(1).
<https://jurnal.unpad.ac.id/janitra/article/download/41098/17930>
- Haikal, A., & Nurasa, H. (2026). Transformasi organisasi dalam meningkatkan efektivitas birokrasi di Provinsi Jawa Barat. *Responsive: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik*, 9(1), 63-72.
<https://doi.org/10.24198/responsive.v9i1.69390>
- Hayat. (2016). Peneguhan reformasi birokrasi melalui penilaian kinerja pelayanan publik. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 20(2), 175-188.
<https://journal.ugm.ac.id/jsp/article/download/24804/16032>

- Hazh, A. S. (2024). Optimalisasi tata kelola birokrasi yang efektif dan akuntabel di Sekretariat DPRD Provinsi Jawa Barat. *Community Empowerment: Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat*, 2(1), 59-64. <https://ejournal.uinsgd.ac.id/index.php/commen/article/download/756/284>
- Heryani, A. (2015). Evaluasi kebijakan penataan organisasi perangkat daerah pada pemerintah kabupaten/kota. *e-JKPP (Jurnal Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 1(2), 48-62. <https://jurnal.ubl.ac.id/index.php/ejkpp/article/download/593/560>
- Hidayat, M. N. F. (2024). Pendampingan analisis sistem pemerintahan daerah Kabupaten Probolinggo berbasis elektronik (SPBE). *GUYUB: Journal of Community Engagement*, 5(1). <https://doi.org/10.33650/guyub.v5i1.6701>
- Humairah, A. S., Desriani, F. A., Cantika, T., & Sulastri, L. (2025). Akuntabilitas dan transparansi sebagai instrumen pencegahan tindak pidana korupsi di pemerintahan daerah. *Jurnal Sosial Humaniora*, 5(2). <https://journal.unpar.ac.id/index.php/Sapientia/article/download/10475/4982/35729>
- Ilham, A. R., Dewi, Y. S., & Gusty, R. (2025). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai pilar good governance: Refleksi tata kelola pemerintah daerah. *JIANA: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 23(1), 53-63. <https://jiana.ejournal.unri.ac.id/index.php/JIANA/article/download/8247/6273>
- Maulana, D., Nurasa, H., & Karlina, N. (2022). Implementasi program penataan dan penguatan organisasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ciamis. *Responsive: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora dan Kebijakan Publik*, 5(2), 59-67. <https://journals.unpad.ac.id/responsive/article/download/41154/18456>
- Safarina, D., Darmojo, H. S., & Eliadi H., D. (2023). Studi implementasi kebijakan konversi jabatan struktural ke jabatan fungsional bidang kearsipan di Kementerian Sekretariat Negara. *PERSPEKTIF: Jurnal Ilmu Administrasi*, 5(2), 77-84. <https://ejournal.unis.ac.id/index.php/perspektif/article/download/4327/2192/11715>
- Satya Praja, A. F., Tribrata, A. H., Syahni, A. A., & Simangunsong, F. (2021). Penataan ulang organisasi perangkat daerah di Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Identitas Administrasi Publik*, 1(2), 87-99. <https://doi.org/10.52496/identitas.v1i2.152>
- Setyono, E. J., Syahrudin, & Jalal, N. (2026). Transformasi tata kelola digital dan akuntabilitas kinerja organisasi publik: Studi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 13(2). <https://jurnal.unigal.ac.id/dinamika/article/download/24867/pdf>
- Virdiansyah, E. (2024). Implementasi kebijakan elektronik Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (E-SAKIP) di Kecamatan Gubeng Kota Surabaya. *JIANA: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 22(3), 344-356. <https://doi.org/10.46730/jiana.v22i3.8190>

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 12 Tahun 2008 tentang Pedoman Analisis Beban Kerja di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019.
- Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025.
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan.