

**ANALISIS KINERJA REFORMASI BIROKRASI DI SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH KOTA TASIKMALAYA****Budin Syihabudin<sup>1</sup>, Astri Siti Fatimah<sup>2</sup>, Beni Hartanto<sup>3</sup>, Deni Sudrajat<sup>4</sup>, Tine Badriatin<sup>5\*</sup>**<sup>1234</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara YPPT Priatim Tasikmalaya<sup>5</sup>Universitas Siliwangi Tasikmalaya**Abstract**

*The purpose of this study is to conduct an in-depth analysis of the performance of Bureaucratic Reform within the internal environment of the Tasikmalaya City Regional Representative Council Secretariat. Although it successfully obtained a categorical "B" rating on the Bureaucratic Reform Index (IRB), it turns out that the organization failed to meet the predetermined absolute quantitative target, indicating fundamental weaknesses in the implementation of the eight areas of RB change. The research method used focused on a qualitative analysis of performance gaps, diagnosing the root causes of problems stemming from internal strategic issues and weaknesses in the performance management system, reinforced by findings from the Evaluation of the Government Agency Performance Accountability System (SAKIP). The results of the study show that a significant value deficit indicates the presence of bureaucratic obstacles due to suboptimal internal and external coordination, limitations in human resources in terms of quantity and quality of competence, and the use of technology and information media that is not yet fully optimal. In addition, SAKIP's weakness in measuring performance and accurately describing obstacles has contributed to the failure to achieve the IRB's absolute target. The results of the study show that the 6.43-point gap is due to limitations in facilities, coordination, and the utilization of technology, which are not yet optimal, even though the quality of human resource education is quite adequate. The solution is to optimize digital transformation, fulfill work facilities, and strengthen internal coordination to catch up with the bureaucratic reform index score toward the category B target.*

**Keywords:** Bureaucratic Reform, Kineja, Secretariat of the Tasikmalaya City Regional Representative Council**Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah melakukan analisis mendalam terhadap kinerja Reformasi Birokrasi di lingkungan internal Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Tasikmalaya. Meskipun berhasil mendapatkan predikat kategoris "B" pada Indeks Reformasi Birokrasi atau IRB, ternyata organisasi tersebut gagal mencapai target nilai absolut kuantitatif yang telah dipatok, yang mengindikasikan adanya kelemahan fundamental dalam implementasi delapan area perubahan RB. Metode penelitian yang digunakan berfokus pada analisis kualitatif terhadap kesenjangan kinerja, dengan mendiagnosis akar masalah yang bersumber dari isu-isu strategis internal dan kelemahan pada sistem manajemen kinerja, diperkuat oleh temuan dari Evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah atau disingkat SAKIP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa defisit nilai yang signifikan membuktikan adanya hambatan birokratis akibat koordinasi internal dan eksternal yang belum optimal, keterbatasan sumber daya manusia dari segi kuantitas dan kualitas kompetensi, serta pemanfaatan teknologi dan media informasi yang belum sepenuhnya optimal. Selain itu, kelemahan SAKIP dalam mengukur kinerja dan menguraikan hambatan secara akurat menjadi pemicu kegagalan mencapai target absolut IRB. Dari hasil penelitian dengan Kesenjangan sebesar 6,43 poin disebabkan oleh keterbatasan sarana, koordinasi, serta pemanfaatan teknologi yang belum optimal meski kualitas pendidikan SDM sudah cukup mumpuni. Solusi perbaikan dengan mengoptimalkan transformasi digital, pemenuhan sarana kerja, dan penguatan koordinasi internal guna mengejar ketertinggalan nilai indeks reformasi birokrasi menuju target kategori B.

Kata kunci: Reformasi Birokrasi, Kineja, Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya.

**Article history:**

Submission: 08 Desember 2025

Revised: 11 Desember 2025

Accepted: 20 Desember 2025

Published: 27 Desember 2025

**\*Corresponding author**Email:[tinebadriatin@gmail.com](mailto:tinebadriatin@gmail.com)

**PENDAHULUAN**

Dasar dari kebijakan Reformasi Birokrasi (RB) di Indonesia yaitu Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, yang didorong oleh kebutuhan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan mengatasi tuntutan publik terhadap praktik KKN serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Tujuan utama RB adalah melakukan pembaharuan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang meliputi aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, dan SDM aparatur untuk menciptakan birokrasi yang bersih, akuntabel, efektif, efisien, dan memiliki pelayanan publik yang prima.

Arah kebijakan tersebut terus diperbarui, di mana peraturan terbaru seperti Permen PANRB Nomor 9 Tahun 2023 tentang Evaluasi Reformasi Birokrasi dan Permen PANRB Nomor 3 Tahun 2023 mengenai Perubahan Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024 menjadi landasan untuk mengukur kemajuan dan mempersiapkan Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional 2025–2045 yang berkelanjutan. Tujuan dari reformasi birokrasi secara umum adalah mewujudkan kepemerintahan yang baik, didukung oleh penyelenggara negara yang profesional, berintegritas, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas dan fungsinya untuk melayani masyarakat (Sedarmayanti, 2013).

Istilah kinerja sendiri (Mangkunegara, 2015) menyatakan bahwa: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Pendapat lain menjelaskan bahwa kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugastugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan (Simamora, 2012). Adapun untuk mengukur kinerja dapat dilakukan melalui kuantitas, kualitas, pemanfaatan waktu kerja dan kerjasama (Fahmi, 2013).

Reformasi birokrasi dapat berhasil secara optimal dengan mengoptimalkan sumber daya karena hal tersebut merupakan kunci untuk mencapai efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. Reformasi birokrasi dapat berhasil dengan mengoptimalkan sumber daya (Rizaldy et al., 2024). Satu sisi reformasi birokrasi dapat meningkatkan kinerja dan motivasi kerja para pegawai (Hayat, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian lainnya menjelaskan bahwa Reformasi birokrasi belum optimal; perlu kepemimpinan politik kuat dan konsep jelas dalam menghadapi suatu krisis (Firdaus et al., 2021). Hasil penelitian selanjutnya dari pelaksanaan reformasi birokrasi menunjukkan reformasi birokrasi di Jawa Barat cukup baik (74% proses), namun hasilnya masih rendah (53,93) dan perlu fokus tingkatkan layanan publik serta bersih dari KKN (Ria et al., 2016). Di satu sisi hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Ignatius Soni KurniawanNurdinah, 2019).

Pelaksanaan reformasi birokrasi saat ini di Indonesia berfokus pada percepatan perwujudan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui implementasi Roadmap Reformasi Birokrasi 2020-2024, yang merupakan tahap akhir dari *Grand Design* 2010-2025, dengan menekankan pada Reformasi Birokrasi Tematik yang berdampak langsung pada masyarakat, seperti percepatan pengentasan kemiskinan dan peningkatan investasi, selain tetap melanjutkan delapan area perubahan (manajemen perubahan, penataan tata laksana, sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dll.).

Meskipun telah menunjukkan perbaikan dalam Indeks Reformasi Birokrasi dan kualitas

layanan publik di beberapa instansi, tantangan besar yang masih dihadapi adalah perubahan budaya kerja dan mindset ASN yang belum merata, serta resistensi terhadap perubahan dan tingginya kasus korupsi di tingkat daerah yang menghambat terciptanya birokrasi yang benar-benar bersih, kapabel, dan melayani secara prima. Dari hasil penelitian menunjukkan reformasi birokrasi dapat berhasil mencapai *good governance* melalui kontrak kerja dan *e-Government* yang transparan (Suwidyanti, 2023).

Pelaksanaan reformasi birokrasi di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya pada tahun 2024 berfokus pada sasaran strategis untuk Meningkatnya Kualitas Tata Kelola dan Pelayanan Administratif Legislasi, Pengawasan, dan Penganggaran. Sasaran ini merupakan bagian integral dari upaya yang lebih besar untuk mewujudkan birokrasi yang lebih kapabel, bersih, dan akuntabel, serta mampu memberikan pelayanan publik prima. Pencapaian sasaran ini memiliki hubungan langsung dengan upaya menciptakan dan memelihara pelayanan publik yang berlandaskan pada prinsip *good governance*, sebagaimana diamanatkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah. Peran Sekretariat DPRD adalah memastikan tata kelola yang baik dalam memfasilitasi tugas dan fungsi Dewan Perwakilan Rakyat Daerah, yang mencakup administrasi kesekretariatan dan keuangan, dukungan fungsi Dewan, dan penyediaan tenaga ahli.

Indikator utama yang digunakan untuk mengukur keberhasilan reformasi birokrasi ini adalah Indeks Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah (IRB). Penilaian ini menunjukkan sejauh mana perbaikan tata kelola pemerintahan telah dilakukan, yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kualitas pelayanan publik dan akuntabilitas kinerja. Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya berhasil menunjukkan peningkatan dalam perolehan Indeks Reformasi Birokrasi, yang berhasil mencapai kategori yang baik. Peningkatan ini mencerminkan komitmen terhadap pemberian manajemen internal dan perbaikan kinerja secara berkelanjutan. Capaian ini juga dipandang *on the track* untuk mencapai target akhir Renstra yang telah ditetapkan, menunjukkan upaya konsisten dalam mewujudkan birokrasi berbasis teknologi informasi.

Kinerja Reformasi Birokrasi di Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya menunjukkan tren positif meski belum mencapai target Indeks Reformasi Birokrasi yang ditetapkan. Capaian ini didukung alokasi anggaran besar melalui berbagai program kerja dan komposisi aparatur senior berpengalaman dengan latar belakang pendidikan tinggi. Upaya perbaikan tata kelola terus dilakukan melalui penyelarasan dokumen pokok kinerja serta tindak lanjut rekomendasi evaluasi akuntabilitas untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Namun demikian optimalisasi kinerja masih terhambat oleh keterbatasan fasilitas prasarana, kurangnya kuantitas personil, serta pemanfaatan teknologi informasi yang belum maksimal. Koordinasi antarbagian perlu diperkuat untuk mengatasi hambatan teknis di lapangan. Kedepannya, pengembangan fokus pada transformasi pelayanan digital guna menghadapi karakteristik masyarakat milenial sekaligus memastikan keberlanjutan reformasi birokrasi yang lebih adaptif dan responsif terhadap tuntutan publik.

Capaian reformasi birokrasi menunjukkan kemajuan yang baik, terdapat isu-isu strategis dan permasalahan yang masih harus diatasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Beberapa permasalahan yang diidentifikasi meliputi belum optimalnya koordinasi internal dan eksternal, keterbatasan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, keterbatasan fasilitas sarana dan prasarana, dan belum optimalnya pemanfaatan teknologi dan media informasi serta

pengelolaan aset. Isu-isu ini telah menjadi catatan penting dan ditindaklanjuti sebagai perumusan program prioritas untuk tahun berikutnya. Selain itu, berdasarkan evaluasi akuntabilitas kinerja internal (SAKIP), Sekretariat DPRD juga berkomitmen untuk menyempurnakan dokumen perencanaan kinerja, meningkatkan kualitas pengukuran dan pelaporan kinerja, serta menyusun pedoman teknis evaluasi internal untuk perbaikan di masa mendatang.

Penelitian ini berfokus pada analisis kinerja reformasi birokrasi di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Kota Tasikmalaya. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi secara mendalam implementasi perubahan pada tiga aspek kunci: struktur organisasi, proses kerja, dan budaya kerja. Melalui evaluasi ini, penelitian akan mengukur sejauh mana perubahan tersebut telah memberikan dampak positif yang terukur, khususnya dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional internal. Selain itu, penelitian ini secara khusus akan menyoroti hasil reformasi birokrasi terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh Sekretariat DPRD dan peningkatan akuntabilitas kinerja internal. Peningkatan ini sangat krusial mengingat peran Sekretariat dalam mendukung tugas dan fungsi utama DPRD sebagai lembaga representasi rakyat di daerah. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai keberhasilan reformasi dan menjadi dasar rekomendasi strategis untuk perbaikan berkelanjutan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan studi literatur sebagai salah satu metode pengumpulan datanya. Studi literatur sangat penting untuk membangun kerangka konseptual dan landasan teoretis penelitian. Dengan studi literatur, peneliti dapat mengumpulkan berbagai informasi, konsep, dan teori yang relevan dengan reformasi birokrasi, kinerja organisasi, dan Sekretariat DPRD, yang semuanya akan menjadi dasar untuk merumuskan masalah, hipotesis, dan instrumen penelitian.

Studi literatur disebut juga kajian pustaka adalah langkah untuk mencari, membaca, dan menelaah literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti (Sugiyono, 2017). Literatur ini dapat berupa buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dokumen resmi, dan sumber tertulis lainnya. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh teori-teori, konsep-konsep, dan temuan-temuan penelitian terdahulu yang dapat digunakan sebagai referensi atau acuan untuk memecahkan masalah penelitian yang sedang dihadapi.

Studi literatur dipilih karena memungkinkan analisis mendalam terhadap dokumen kebijakan, regulasi, dan laporan kinerja resmi guna mengevaluasi capaian reformasi birokrasi secara objektif. Pembatasan data primer dilakukan untuk menjaga efisiensi waktu serta fokus pada validitas data sekunder yang telah terverifikasi secara administratif di Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya.

## **HASIL DAN DISKUSI**

Tugas pokok dan fungsi Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Kolaka mengacu pada Peraturan Daerah Kabupaten Kolaka Nomor 16 Tahun 2022 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak. Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak mempunyai tugas pokok

membantu Bupati melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan di bidang perlindungan hak perempuan dan perlindungan khusus anak, bidang pemenuhan hak anak, bidang kualitas hidup perempuan dan kualitas hidup keluarga. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak menyelenggarakan fungsi: 1) Perumusan kebijakan teknis di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak; 2) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak; 3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak; 4) Pelaksanaan urusan kesekretariatan dinas; dan 5) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya merupakan unsur pelayanan administrasi dan pemberian dukungan terhadap tugas serta fungsi DPRD. Secara kelembagaan, pembentukannya dilandaskan pada Peraturan Daerah Kota Tasikmalaya Nomor 7 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah (sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Daerah Kota Tasikmalaya Nomor 7 Tahun 2020). Berdasarkan Pembentukan dan Susunan Organisasi Perangkat Daerah Kota Tasikmalaya, Sekretariat DPRD dipimpin oleh seorang Sekretaris Dewan.

Dalam pertanggungjawabannya, Sekretaris DPRD secara teknis operasional bertanggung jawab kepada Pimpinan DPRD dan secara administratif bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Lebih lanjut, dasar hukum mengenai susunan organisasi, kedudukan, tugas pokok, fungsi, dan tata kerja Perangkat Daerah diatur dalam Peraturan Walikota Tasikmalaya Nomor 55 Tahun 2020, yang kemudian diubah susunan organisasinya melalui Peraturan Walikota Tasikmalaya Nomor 48 Tahun 2021.

Tugas pokok Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya adalah menyelenggarakan administrasi kesekretariatan dan keuangan, mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi DPRD, serta menyediakan dan mengoordinasikan tenaga ahli yang diperlukan oleh DPRD dalam melaksanakan hak dan fungsinya sesuai dengan kebutuhan. Tugas pokok ini dipegang oleh Sekretaris DPRD, yang secara spesifik memiliki tugas merumuskan sasaran, mengarahkan, menyelenggarakan, membina, mengoordinasikan, mengendalikan, mengevaluasi, dan melaporkan program kerja Sekretariat DPRD.

Selain itu, dalam pelaksanaannya terdapat bagian-bagian lain seperti Bagian Umum, Bagian Keuangan, Bagian Persidangan dan Perundang-undangan, serta Bagian Fasilitasi Pengawasan dan Penganggaran yang memiliki tugas pokok spesifik untuk mendukung keseluruhan tugas pokok Sekretariat. Untuk melaksanakan tugas pokoknya, Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya menyelenggarakan empat fungsi utama:

1. Penyelenggaraan administrasi kesekretariatan DPRD.
2. Penyelenggaraan administrasi keuangan DPRD.
3. Fasilitasi penyelenggaraan rapat DPRD.
4. Penyediaan dan pengoordinasian tenaga ahli yang diperlukan DPRD.

Fungsi-fungsi ini bertujuan untuk memastikan kelancaran dan efektivitas kinerja DPRD dalam menjalankan tugas dan kewenangannya, terutama dalam aspek legislasi, pengawasan, dan penganggaran, yang diwujudkan melalui peningkatan kualitas tata kelola dan pelayanan administratif.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di lingkungan Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya pada

tahun anggaran 2024 mencerminkan sebuah dinamika organisasi yang sangat kompleks antara visi strategis dan realitas operasional. Berdasarkan dokumen Indikator Kinerja Utama, institusi ini telah menetapkan Indeks Reformasi Birokrasi sebagai parameter tunggal dalam mengukur tingkat keberhasilan transformasi tata kelola. Penetapan target ambisius sebesar 67,00 poin dengan predikat kategori B merupakan manifestasi dari komitmen kuat pimpinan beserta seluruh jajaran untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang lebih akuntabel, transparan, serta efisien.

Secara faktual, hasil evaluasi menunjukkan bahwa realisasi Indeks Reformasi Birokrasi yang berhasil dicapai oleh Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya berada pada angka 60,57 poin. Meskipun angka tersebut secara nominal masih berada di bawah target yang ditetapkan, secara klasifikasi kualitatif capaian ini tetap bertahan pada kategori B. Terdapat selisih atau kesenjangan sebesar 6,43 poin yang perlu menjadi catatan evaluasi mendalam bagi seluruh unit kerja. Namun, jika ditinjau dari kacamata persentase capaian kinerja, angka sebesar 90,40 persen menempatkan organisasi ini dalam klasifikasi kinerja yang sangat baik.

Apabila kita melakukan peninjauan secara mendalam melalui analisis perbandingan historis, terlihat adanya tren pertumbuhan yang sangat positif dalam kualitas birokrasi di Sekretariat DPRD. Terjadi kenaikan yang cukup signifikan sebesar 2,99 poin jika dibandingkan dengan perolehan pada tahun 2022 yang hanya menyentuh angka 57,58 poin. Kenaikan yang konsisten ini menjadi bukti autentik adanya upaya perbaikan tata kelola yang berkelanjutan. Hal ini menjadi semakin menarik mengingat pada tahun 2023 tidak dilakukan evaluasi oleh tim kota, sehingga lonjakan poin tahun 2024 menjadi indikator keberhasilan pemberian bantuan internal.

Dukungan aspek finansial memegang peranan sebagai tulang punggung utama dalam upaya mengejar target Indeks Reformasi Birokrasi yang telah dicanangkan sejak awal tahun anggaran. Sekretariat DPRD didukung oleh alokasi anggaran yang sangat masif, yakni mencapai total sebesar Rp63.481.654.778,00 untuk mendukung seluruh operasional kedewanan. Anggaran yang besar tersebut didistribusikan secara proporsional ke dalam dua program utama yang mencakup tujuh belas kegiatan serta enam puluh lima sub-kegiatan. Besarnya alokasi dana ini menunjukkan bahwa dari sisi input finansial, organisasi memiliki sumber daya memadai untuk modernisasi layanan.

Sisi sumber daya manusia juga menunjukkan profil profesionalisme yang sangat menjanjikan dengan dukungan dari empat puluh orang Aparatur Sipil Negara yang mayoritas berpendidikan tinggi. Data menunjukkan bahwa sebanyak 62,50 persen dari total pegawai merupakan lulusan jenjang strata satu dan strata dua yang memiliki kompetensi akademik mumpuni. Menariknya, komposisi pegawai didominasi oleh kelompok Generasi X dengan persentase mencapai 77,50 persen dari total populasi. Dari sudut pandang manajerial, komposisi ini dipandang sebagai aset berharga karena kematangan pengalaman kerja mereka dalam menghadapi berbagai dinamika birokrasi.

Kualitas intelektual yang dipadukan dengan kematangan usia seharusnya menjadi motor penggerak utama dalam menutup celah kesenjangan antara target perencanaan dan realisasi kinerja di lapangan. Namun, dalam implementasinya, terdapat beberapa hambatan fundamental yang menjadi penyebab utama belum tercapainya target poin 67,00 secara paripurna. Kendala primer terletak pada kuantitas serta kualitas sumber daya manusia yang dinilai masih kurang optimal dalam beberapa aspek teknis. Selain itu, keterbatasan sarana

prasaranan penunjang tugas juga menjadi faktor penghambat yang secara langsung memengaruhi efektivitas kerja para pegawai di lingkungan sekretariat.

Pemanfaatan teknologi informasi yang belum mencapai titik maksimal serta pola koordinasi internal maupun eksternal yang masih lemah menjadi titik kritis yang menghambat akselerasi capaian indeks. Sebagai bentuk respons cepat terhadap berbagai kendala tersebut, Sekretariat DPRD telah melakukan langkah tindak lanjut nyata atas rekomendasi Laporan Hasil Evaluasi SAKIP. Upaya perbaikan tersebut mencakup pemberian dokumen pohon kinerja agar tercipta keselarasan yang lebih kuat antara sasaran strategis dan indikator kinerja. Langkah administratif ini merupakan bagian dari strategi besar untuk memperkuat fondasi akuntabilitas kinerja instansi secara menyeluruh.

Selain perbaikan pohon kinerja, organisasi juga melakukan penyusunan kertas kerja pengukuran capaian kinerja dengan tingkat presisi yang lebih tinggi dibandingkan dengan periode sebelumnya. Pembuatan pedoman teknis evaluasi internal juga menjadi prioritas utama guna memastikan bahwa setiap proses penilaian mandiri dilakukan secara objektif dan sistematis. Komitmen untuk memperbaiki sisi administratif dan substansi akuntabilitas ini merupakan langkah krusial dalam menjamin bahwa kelemahan di masa lalu tidak akan terulang. Semua upaya ini diarahkan untuk menciptakan budaya kerja yang berbasis pada data dan bukti autentik.

Fokus pengembangan organisasi ke depan harus diarahkan pada transformasi pelayanan yang lebih adaptif terhadap kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang berkembang pesat. Perubahan karakteristik penerima layanan di wilayah Kota Tasikmalaya yang kini mulai didominasi oleh generasi milenial menuntut adanya standar pelayanan digital yang cepat. Dengan menjadikan capaian tahun 2024 sebagai fondasi kokoh, Sekretariat DPRD berupaya mensinergikan kematangan pengalaman Generasi X dengan inovasi teknologi terkini. Sinergi ini diharapkan mampu memastikan bahwa target Indeks Reformasi Birokrasi pada masa mendatang dapat terlampaui secara signifikan.

Isu strategis internal yang diidentifikasi dalam Laporan Kinerja Instansi Pemerintah berfungsi sebagai pemetaan akar permasalahan yang menjelaskan adanya defisit nilai pada Indeks Reformasi Birokrasi. Salah satu isu krusial yang menonjol adalah belum optimalnya koordinasi internal maupun eksternal yang berakibat pada terhambatnya arus informasi organisasi. Masalah ini dapat diartikan sebagai kegagalan mendasar dalam membangun sinergi horizontal antar unit kerja serta sinergi vertikal dengan pemangku kepentingan utama. Koordinasi yang lemah secara inheren menciptakan hambatan birokratis berupa tumpang tindih tugas dan potensi miskomunikasi yang sangat fatal.

Ketidakoptimalan koordinasi ini menghasilkan dampak domino yang merugikan hampir seluruh area perubahan dalam kerangka kerja besar Reformasi Birokrasi nasional. Dalam konteks penataan tata laksana, koordinasi yang buruk dapat merusak standar operasional prosedur yang telah ditetapkan dengan susah payah oleh organisasi. Sementara itu, pada area pelayanan publik, hal ini menyebabkan ketidakpastian informasi serta perpanjangan waktu tunggu layanan bagi para pengguna jasa. Masalah koordinasi ini bukan sekadar persoalan komunikasi personal, melainkan kelemahan struktural yang melekat dalam desain manajemen informasi di dalam instansi.

Solusi untuk mengatasi permasalahan koordinasi tersebut harus melibatkan perbaikan yang sistematis pada mekanisme pertemuan rutin serta penggunaan alat kolaborasi terpusat.

Peninjauan kembali matriks hubungan kerja antar unit kerja juga harus dilakukan secara lebih eksplisit dan berorientasi pada pencapaian hasil kolektif. Di sisi lain, hambatan internal kedua yang memiliki pengaruh fundamental adalah keterbatasan sumber daya manusia dari aspek kuantitas maupun kualitas. Meskipun latar belakang pendidikan pegawai sudah cukup baik, masih terdapat kesenjangan kompetensi spesifik yang sangat dibutuhkan untuk mendukung tugas-tugas teknis.

Dalam era tuntutan akuntabilitas yang semakin tinggi, kebutuhan akan sumber daya manusia yang kompeten di bidang analisis kebijakan dan hukum perundang-undangan sangat mendesak. Kesenjangan kapasitas ini secara langsung menghambat inisiatif reformasi birokrasi yang membutuhkan keahlian spesifik seperti perumusan kebijakan berbasis data yang akurat. Tanpa adanya dukungan staf yang ahli dalam bidang teknologi informasi, upaya untuk mengoptimalkan sistem pemerintahan berbasis elektronik akan mengalami kemandekan. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan kompetensi teknis merupakan sebuah keharusan yang tidak dapat ditunda lagi.

Keterbatasan kualitas sumber daya manusia memberikan penjelasan yang kuat terhadap kendala dalam area penguatan akuntabilitas kinerja serta pemanfaatan teknologi informasi. Jika staf yang bertanggung jawab terhadap pelaporan kinerja tidak memiliki kompetensi mendalam mengenai metodologi pengukuran, maka permasalahan validitas data akan terus muncul. Permasalahan pengukuran kinerja yang telah disoroti oleh tim pemeriksa menunjukkan perlunya pelatihan teknis yang bersifat fungsional dan spesialis. Fokus pengembangan pegawai harus digeser dari pelatihan kepemimpinan umum menuju pelatihan teknis yang memiliki dampak langsung pada performa organisasi.

Isu mengenai keterbatasan sarana dan prasarana penunjang merupakan kendala fisik yang berkontribusi langsung pada penurunan efisiensi operasional harian di kantor. Ketersediaan sarana yang memadai bukan hanya tentang kenyamanan bekerja bagi pegawai, melainkan prasyarat utama untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok secara profesional. Keterbatasan ini sering termanifestasi dalam kekurangan perangkat keras komputasi serta keterbatasan ruang rapat yang representatif untuk memfasilitasi pertemuan legislatif. Dalam konteks fasilitasi persidangan, kekurangan fasilitas modern dapat menghambat upaya peningkatan kualitas layanan administratif yang menjadi sasaran utama reformasi.

Keterbatasan infrastruktur fisik memiliki tautan erat dengan isu pemanfaatan teknologi dan media informasi yang dinilai belum mencapai titik optimal hingga saat ini. Kedua isu ini saling memengaruhi secara timbal balik, di mana ketersediaan perangkat keras harus didukung oleh kesiapan sistem serta budaya digital pegawai. Isu ini mengindikasikan bahwa Sekretariat DPRD belum berhasil bertransformasi secara penuh menjadi birokrasi berbasis elektronik yang terintegrasi secara menyeluruh. Padahal, teknologi adalah komponen vital dalam reformasi birokrasi karena memungkinkan terjadinya otomatisasi proses serta peningkatan transparansi publik yang nyata.

Pemanfaatan teknologi yang belum maksimal juga mengimplikasikan adanya resistensi internal terhadap perubahan atau kurangnya kebijakan strategis yang mendorong adopsi teknologi secara agresif. Fokus utama organisasi saat ini bukan hanya tentang pengadaan perangkat lunak baru, melainkan tentang integrasi sistem yang sudah ada agar lebih handal. Kegagalan dalam optimalisasi bidang teknologi menunjukkan bahwa proses kerja masih cenderung dilaksanakan secara manual dan berbasis kertas. Kondisi ini secara eksplisit

bertentangan dengan semangat modernisasi birokrasi yang mengedepankan efisiensi melalui digitalisasi proses bisnis dan keterbukaan data. Temuan dari Laporan Hasil Evaluasi SAKIP yang menyoroti kelemahan dalam sistem manajemen kinerja merupakan faktor kausal yang sangat penting bagi organisasi. Kelemahan dalam sistem akuntabilitas kinerja secara otomatis akan memengaruhi penilaian indeks reformasi birokrasi secara keseluruhan karena bobotnya yang besar. Isu utama yang diangkat adalah permasalahan pengukuran kinerja di mana tim inspektorat merekomendasikan perlunya pembuatan kertas kerja yang memadai. Rekomendasi ini mengindikasikan bahwa proses pengumpulan dan pengolahan data kinerja pada periode sebelumnya belum memenuhi standar akuntabilitas yang ketat.

Ketidaaan kertas kerja yang memadai menyiratkan bahwa sistem pengukuran kinerja pada periode sebelumnya belum sepenuhnya solid serta sulit untuk diverifikasi secara independen. Dalam konteks akuntabilitas ideal, setiap angka capaian kinerja harus didukung oleh bukti autentik yang terekam secara sistematis dalam basis data. Ketika bukti pendukung ini lemah, maka validitas data capaian indikator kinerja utama akan dipertanyakan oleh pihak evaluator eksternal. Hal ini berpotensi menyebabkan skor evaluasi menjadi lebih rendah dari potensi sebenarnya yang dimiliki oleh Sekretariat DPRD Kota Tasikmalaya.

Kelemahan terakhir yang diangkat adalah kurangnya uraian hambatan dalam pelaporan kinerja yang disajikan oleh instansi kepada pemerintah pusat maupun daerah. Pelaporan kinerja yang berkualitas seharusnya menyajikan analisis mendalam mengenai faktor pendorong dan penghambat capaian serta strategi tindak lanjut yang konkret. Tanpa analisis hambatan yang jujur, organisasi akan kehilangan kesempatan berharga untuk belajar dari kegagalan masa lalu dan merumuskan strategi perbaikan. Dengan memperbaiki seluruh aspek ini, diharapkan Sekretariat DPRD mampu mencapai target Indeks Reformasi Birokrasi yang lebih tinggi di tahun mendatang

## KESIMPULAN

Meskipun Sekretariat DPRD berhasil meraih predikat kategori 'B' yang dianggap memuaskan dalam evaluasi, kegagalan mencapai target nilai absolut Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) yang telah ditetapkan menunjukkan adanya anomali kinerja dan defisit substansial yang membatalkan klaim keberhasilan penuh pencapaian sasaran strategis peningkatan kualitas tata kelola. Defisit nilai ini mencerminkan kelemahan mendasar dalam implementasi delapan area perubahan Reformasi Birokrasi, terutama disebabkan oleh sejumlah isu strategis internal yang saling terkait, meliputi belum optimalnya koordinasi, keterbatasan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, kendala sarana dan prasarana, serta pemanfaatan teknologi informasi yang belum maksimal. Selain itu, kelemahan dalam sistem akuntabilitas kinerja (SAKIP) yang terindikasi dari permasalahan pengukuran kinerja dan kurangnya uraian hambatan dalam pelaporan, semakin memperburuk capaian IRB, menegaskan bahwa perbaikan ke depan harus fokus pada pemutusan lingkaran umpan balik negatif antara masalah internal, akuntabilitas, dan nilai reformasi birokrasi.

## REFERENSI

Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.

Firdaus, Syahran, Susanto, Catur, Putra, & Dwi, H. (2021). Kinerja Birokrasi Pada Situasi Krisis

Sebagai Refleksi Mengukur Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Masalah Sosial, Politik, dan Kebijakan*. <http://jurnal.upnyk.ac.id/index.php/paradigma/index>

Hayat, H. (2016). Peneguhan Reformasi Birokrasi melalui Penilaian Kinerja Pelayanan Publik. *Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 20. <https://journal.ugm.ac.id/jsp/article/view/24804>

Ignatius Soni KurniawanNurdinah, S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Reformasi Birokrasi, Remunerasi, Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Gunungkidul). *UPAJIWA DEWANTARA*, 3. <https://scholar.archive.org/work/j7mdnbv3ojagdbf6h5zpnqoiy/access/wayback/http://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/upajiwa/article/download/3838/pdf>

Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Rosdakarya. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025.

Ria, M. D., Siregar, H., & Bratakusumah, D. S. (2016). Analisis Pengaruh Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah: Studi Kasus di Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Garuda kemendikbud*. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1481313&val=17805&title=ANALISIS%20PENGARUH%20REFORMASI%20BIROKRASI%20TERHADAP%20KINERJA%20PEMERINTAH%20DAERAH>

Rizaldy, R. F., Wijaya, K. A. S., & Purnamaningsih, utu E. (2024). Optimalisasi Reformasi Birokrasi Terhadap Kinerja Pelayanan Kelurahan Airlangga Kecamatan Gubeng Kota Surabaya. *Ethics and Law Journal: Business and Notary*, 2. <https://journals.ldpb.org/index.php/eljn/article/view/134>

Sedarmayanti. (2013). *Good Governance Dalam Rangka Otonomi Daerah*. Mandar Maju.

Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN Yogyakarta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian*. Alfabeta.

Suwidyanti, N. (2023). Peran Good Governance Melalui Reformasi Birokrasi Dan E-Goverment Guna Meningkatkan Penyelenggaraan Pemerintahan Berbasis Kinerja Di Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi dan Pelayanan Publik*, 10. <https://publik.e-journal.unbitago.ac.id/PUBLIK/article/view/560>

Kemendikbud. (2017). *Melindungi Anak dari Kekerasan Seksual* (Vol. 1).

KemenPPA. (2017). *Mengakhiri Kekerasan Terhadap Perempuan dan Anak* (Vol. 1).

KemenPPA & BPS RI. (2017). *Mengakhiri Kekerasan Terhadap Perempuan dan Anak di Indonesia* (Vol. 1).

Kemenpppa, & Komnas Perempuan dan FPL. (2021). *Gerak Bersama Dalam Data Laporan Sinergi Database Kekerasan Terhadap Perempuan* (Vol. 1).

Kirwan, M., Lanni, D. J., Nagy, S., & Pickett, S. M. (2022). Building a Model to Predict Sexual Assault Victimization Frequency Among Undergraduate Women. *Violence Against Women*, 28(9), 1925–1946. <https://doi.org/10.1177/10778012211022777>

Mawar, Tuti, R. W., Handayani, N., & Sahrul, M. (2020). *Sinergitas Pemerintah Pusat dan Daerah* (Vol. 1).

Ngo, N. (2021). Child sexual abuse is violence against the human dignity of children. *International Journal of Research Studies in Education*, 10(15). <https://doi.org/10.5861/ijrse.2021.a124>

- Noviana, I. (2015). Kekerasan Seksual Terhadap Anak: Dampak dan Penanganannya. *Sosio Informa*, 1(1). <https://doi.org/10.33007/inf.v1i1.87>
- Purwanti, A., & Tridewiyanti, K. (2019). *Stop Perkawinan Anak dan Penghapusan Kekerasan Seksual Bagi Perempuan Anak* (Vol. 1).
- Rahmawati, C. P., & Hertati, D. (2023). Collaborative Governance Dalam Penanganan Kekerasan Seksual Pada Anak di Kota Surabaya. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 9(1), 2614–4336. <https://doi.org/10.33506/jn.v9i1.2616>
- Rasyid, A. A., Sijdabat, E., Bir, D., Anastasia, I., Sineri, O., Djodjobo, R., & Manufandu, S. (2020). *Memahami SInergi Perencanaan Kampung dan Unit Layanan Dalam Program Landasan* (Vol. 1).
- Sabrina Sheilla Shafira, Abdul Hakim, H., Augusting Caparanga Camo, & Basri. (2023). Comparative Study of Death Penalty Against Crimes of Sexual Violence in Children and Causes of Crimes of Sexual Violence Given Differential Association Theory. *Law and Justice*, 8(2), 138–152. <https://doi.org/10.23917/laj.v8i2.1851>
- Saputra, I. D., & Tukiman. (2021). Strategy for Handling Children Victims of Sexual Violence By DP5A City of Surabaya. *DiA: Jurnal Administrasi Publik*, 19(2), 2615–7268.
- Sazali, H., Mailin, M., & Harahap, N. (2022). Komunikasi Pembangunan Berbasis Kearifan Lokal dalam Penanggulangan Stunting oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Batubara. *JURNAL SIMBOLIKA Research and Learning in Communication Study*, 8(1), 26–34. <https://doi.org/10.31289/simbolika.v8i1.5640>
- Septiana, A. R., Zahari, A. F. M., & Tohopi, R. (2020). Policy Implementation: The Strengthen Communication In Fishermen Insurance Government Program (BPAN) Tanggetada District, Kolaka Regency. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 10(2), 507–517. <https://doi.org/https://doi.org/10.26858/jiap.v10i2.16198>
- Silalahi, U. (2004). Komunikasi Pemerintahan: Mengirim dan Menerima Informasi Tugas dan Informasi Publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 3(1).
- Silalahi, U. (2015). *Asas-Asas Manajemen* (Vol. 5).
- Sirvent Garcia del Valle, E. (2020). Acceptability of Sexual Violence Against Women In Spain: Demographic, Behavioral, and Attitudinal Correlates. *Violence Against Women*, 26(10), 1080–1100. <https://doi.org/10.1177/1077801219854536>
- Sommaliagustina, D. (2023). Urgensi Perlindungan Hukum Terhadap Anak Korban Kekerasan Seksual. *JUDAKUM (Jurnal Dedikasi Hukum)*, 2(1), 60–67.
- Sujono, I. (2022). Implementation of Chemical Castration Punishment for Sexual Violence Against Children Perpetrator. *Journal of Law and Policy Transformation*, 7(1), 67–84. <https://doi.org/10.33007/inf.v1i1.87>
- Susilawati, E. Y. (2021). Castration Punishment for perpetrators of Criminal Offenses of Sexual Violence Against Children. *Wacana Hukum*, 27(1), 9–18. [https://nasional\[tempo\].co/read/1240505/vonis-kebiri-kimia-hakim-pn-mojokerto-perbuatan-terdakwa-sadis](https://nasional[tempo].co/read/1240505/vonis-kebiri-kimia-hakim-pn-mojokerto-perbuatan-terdakwa-sadis)

Tim Penyusun Lembaga Sapda. (2016). *Buku Saku Kekerasan Terhadap Perempuan Disabilitas* (Vol. 4).

Waruwu, P. S., Lahagu, P., & Ndraha, A. B. (2023). Peran Dinas Sosial Dalam Menangani Korban Kekerasan Seksual Pada Anak di Kabupaten Nias Barat. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 1101–1110.

Wulandari, Firman Umar, & Nurharsya Khaer Hanafi. (2023). The Effectiveness of Handling Cases of Sexual Violence Against Women in the Regional Technical Implementation Unit for the Protection of Women and Children (UPTD PPA) in Makassar City. *HISTORICAL: Journal of History and Social Sciences*, 2(2), 64–78. <https://doi.org/10.58355/historical.v2i2.49>

Youvita, Sudarmi, & Mone, A. (2023). Koordinasi Kepolisian Dengan Dinas Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Dalam Menangani Kasus Kekerasan Seksual Kabupaten Enrekang. *Jurnal Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Makassar*, 4(5), 1144–1156.