

ANALISIS SIBEKISAR (SISTEM INTEGRASI BERSAMA KINERJA IMPLEMENTASI BUDAYA CETTAR) DALAM MEWUJUDKAN PRINSIP AGILE GOVERNANCE DI PROVINSI JAWA TIMUR

Muhammad Amirul Mukminin ¹⁾, Sedarmayanti ²⁾

^{1) 2)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya
Email: almukmin10@gmail.com

ABSTRAK

Perkembangan pesat pada teknologi mendorong perubahan pada setiap bidang dalam pemerintahan termasuk pelayanan publik, guna mewujudkan tatakelola pemerintahan di Jawa Timur yang baik maka perlu adanya inovasi pada penilaian kinerja perangkat daerah melalui slogan semangat pembangunan daerah melalui cettar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem integrasi bersama kinerja implementasi budaya kerja cettar (Sibekisar) dalam mewujudkan prinsip *agile governance* di Provinsi Jawa Timur. Teori yang digunakan adalah teori dari Luna dengan menerapkan 6 prinsip, yakni *good enough government, business driven, human focused, based on quick wins, systematic and adaptive approach*, dan *simple design and continuous refinement*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, dengan metode deskriptif induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data menggunakan model Miles dan Huberman, yakni reduksi data, penyajian data, serta kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sibekisar telah sesuai dengan prinsip. Hal tersebut didasarkan pada indikator yang telah terpenuhi dan sesuai dengan kondisi saat ini. Faktor-faktor yang menghambat terwujudnya prinsip *agile governance* antara lain kesadaran perangkat daerah masih kurang, ego sektoral dan belum ada sistem *punishment*. Oleh sebab itu, biro organisasi sekretariat daerah provinsi Jawa Timur melakukan upaya sosialisasi lebih intensif, memberikan *reward and punishment*, dan memberikan penekanan pentingnya kolaborasi antar perangkat daerah.

Kata Kunci: *Agile Governance, Kinerja, Penilaian Kinerja, Budaya Kerja*

Abstract

The rapid development of technology encourages changes in every field of government including public services, in order to realize good governance in East Java, it is necessary to innovate in the performance assessment of regional apparatus through the slogan of the spirit of regional development through cettar. This study aims to determine the integration system with the performance of the implementation of cettar work culture (sibekisar) in realizing the principles of agile governance in East Java Province. The theory used is Luna's theory by applying 6 principles, namely *good enough government, business driven, human focused, based on quick wins, systematic and adaptive approach*, and *simple design and continuous refinement*. The research used a qualitative approach, with an inductive descriptive method. The data collection techniques used were observation, interviews and documentation. While data analysis techniques use the Miles and Huberman model, namely data reduction, data presentation and conclusion and verification. The results showed that sibekisar was in accordance with the principle. This is based on indicators that have been met and in accordance with current conditions. Factors that hinder the realization of agile governance principles include lack of awareness of regional devices, sectoral egos and no punishment system. Therefore, the bureau of the regional secretariat organization of East Java Province conducts more intensive socialization efforts, provides rewards and punishments, and emphasizes the importance of collaboration between regional officials.

Keywords: *Agile Governance, Performance, Performance Appraisal, Work Culture*

A. LATAR BELAKANG

Perkembangan pesat pada teknologi sejak revolusi industri 4.0 khususnya pada internet, telah mendorong seluruh bidang dalam kehidupan untuk memanfaatkan teknologi semaksimal mungkin. Penerapan E-Government diharapkan membawa manfaat dalam memberdayakan masyarakat melalui peningkatan akses informasi, meningkatkan layanan publik, dan dapat dimanfaatkan untuk mendukung efektivitas, efisiensi, dan produktivitas dalam sebuah organisasi publik (Heriyanto, 2022). Inovasi teknologi yang terus mengalami kemajuan mengubah kehidupan sosial. Ruang maya dan fisik tidak lagi berbatasan, sehingga perilaku dan gaya hidup masyarakat akan mengalami transformasi secara signifikan (Habibie, 2019).

Merujuk pada data dari EGDI atau *Electronic Government Development Index* yang dirilis pada tahun 2022 menunjukkan bahwa posisi Indonesia naik signifikan dari peringkat 88 pada tahun 2020 menjadi peringkat 77 pada tahun 2022. Hasil survey dimaksud memberikan pertanda bahwa digitalisasi harus segera diterapkan pada seluruh aspek pelayanan publik dan memberikan semangat untuk mendorong pemerintahan digital yang melayani masyarakat sebagaimana arahan dari Presiden Joko Widodo dalam Perpres 95 tahun 2018 tentang sistem pemerintahan berbasis elektronik atau yang biasa dikenal dengan SPBE (Aptika, 2022).

Pemerintah Provinsi Jawa Timur beserta seluruh jajaran organisasi perangkat daerah di lingkungan Provinsi Jawa Timur melakukan berbagai langkah inovasi dalam memberikan layanan publik yang terbaik bagi masyarakat, salah satunya adalah penggunaan serta pemanfaatan teknologi informasi yang dapat diakses dengan mudah oleh masyarakat kapanpun dan dimanapun. Saat ini, indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Jawa Timur tercatat di posisi 3.3 dengan kategori baik yang menunjukkan bahwasannya Pemerintah Provinsi Jawa Timur serius dan terus meningkatkan kualitas penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang dapat menjadi motivasi untuk mempercepat transformasi digital pada bidang pemerintahan (Yusuf & Faishal, 2023).

Arah pembangunan provinsi Jawa Timur yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Jawa Timur Tahun 2019- 2024 adalah Terwujudnya Masyarakat Jawa Timur yang Adil, Sejahtera, Unggul dan Berakhlak dengan Tata Kelola Pemerintah yang Partisipatoris Inklusif Melalui Kerja Bersama dan Semangat Gotong Royong. Untuk mewujudkan visi tersebut maka sasaran pembangunan Provinsi Jawa Timur dijalankan melalui program-program pembangunan daerah sesuai dengan nilai (*value*) dari pokok-pokok visi yang telah ditetapkan. Sebagai upaya untuk mencapai visi yang telah dirumuskan dan ditetapkan, maka hal tersebut didukung dengan misi pembangunan daerah lima tahun kedepan.

Guna mewujudkan tata kelola pemerintahan di Jawa Timur sesuai misi pembangunan, maka strategi terbaik adalah melalui inovasi daerah yang diciptakan melalui standar penilaian dan tolok ukur untuk menilai kinerja perangkat daerah melalui slogan yang menjadisebuah semangat pembangunan daerah untuk mendukung dan memperkuat serta meningkatkan kinerja Perangkat Daerah yaitu melalui CETTAR (Cepat, Efisien, Tanggap, Transparan, Akuntabel dan Responsif). Mengingat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah, CETTAR merupakan bentuk pembaharuan dalam penyelenggaraan Pemerintah Daerah guna meningkatkan kinerja penyelenggaraan.

Pemerintah Daerah Jawa Timur. CETTAR merupakan kultur kerja, filsafat kerja, sistem kerja menuju kinerja terbaik yang didukung dengan nilai atau prinsip didalamnya. Prinsip CETTAR selaras dengan prinsip inovasi daerah yakni peningkatan efisiensi, perbaikan efektivitas, perbaikan kualitas pelayanan, tidak menimbulkan konflik kepentingan, berorientasi kepada kepentingan umum, dilakukan secara terbuka, memenuhi nilai kepatutan, dan dapat dipertanggung jawabkan hasilnya tidak untuk kepentingan diri sendiri.

Sibekisar merupakan aplikasi real time yang digunakan untuk menilai tingkat kecettaran perangkat daerah, unit organisasi bersifat khusus

dan pemerintah kabupaten/kota yang di dalamnya terdapat indikator-indikator penilaian budaya kerja cettar sebagai tertuang dalam surat Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/276/KTPS/013/2023 tentang Indikator Penilaian Budaya Kerja yang Cepat, Efektif Efisien, Tanggap, Transparan, Akuntabel, dan Responsif Perangkat Daerah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota di Jawa Timur pada tahun 2023.

Transformasi digital yang semakin masif terdapat pada setiap bidang dalam pemerintahan, salah satunya adalah pada penilaian kinerja implementasi budaya CETTAR pemerintah provinsi Jawa Timur yang diwujudkan dalam sebuah sistem yang terintegrasi. SIBEKISAR bertujuan menilai kinerja perangkat daerah sebagai upaya untuk menguatkan kinerjadengan mengedepankan slogan cettar. Pada pasal 3 Peraturan Gubernur Jawa Timur nomor 39 Tahun 2021 menyebutkan bahwa tujuannya adalah mendorong perangkat daerah dalam:

1. Melaksanakan nilai budaya kerja CETTAR di lingkungan kerja.
2. Memberikan deskripsi penjabaran indikator nilai budaya kerja CETTAR menjadi sikap dan perilaku sehari-hari baik dalam pelaksanaan tugas maupun dalam kehidupan sehari-hari.
3. Mendorong dan mempercepat perubahan pola pikir, sikap dan perilaku aparatur sipil negara sesuai dengan nilai budaya kerja CETTAR untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, tranparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Sibekisar (Sistem Integrasi Bersama Kinerja Implementasi Budaya Cettar) Dalam Mewujudkan Prinsip *Agile Governance* di Provinsi Jawa Timur”.

B. LANDASAN TEORITIS

1. *Good Governance*

Menurut Sedarmayanti (2012:20) *Good Governance* merupakan isu sentral yang paling utama dalam pengelolaan administrasi publik. Dilihat dari segi

fungsional, aspek *governance* dapat ditinjau dari apakah pemerintah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya untuk mencapai tujuannya atau sebaliknya dimana pemerintah tidak berfungsi secara efektif dan terjadi infisiensi.

Kunci utama dalam memahami *Good Governance* adalah pemahaman terhadap karakteristik yang terdapat didalamnya. Penyelenggaraan pemerintahan yang baik *good governance* dapat berkembang dengan baik apabila prinsip-prinsip *good governance* telah diterapkan dengan baik. Berdasarkan UNDP (*United Nation Development Programme*) (Sedarmayanti (2020:7) mengajukan karakteristik untuk mengukur *Good Governance* sebagai berikut:

- a) *Participation*, setiap warga negara mempunyai suara dalam pembuatan keputusan, baik secara langsung maupun melalui intermediasi institusi legitimasi yang mewakili kepentingannya. Partisipasi seperti ini dibangun atas dasar kebebasan berasosiasi dan berbicara serta berpartisipasi secara konstruktif.
- b) *Fairness*, kerangka hukum harus adil dan dilaksanakan tanpa perbedaan, terutama hukum hak asasi manusia.
- c) *Transparency*, transparansi dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Proses lembaga dan informasi secara langsung dapat diterima oleh mereka yang membutuhkan. Informasi harus dapat dipahami dan dipantau.
- d) *Responsiveness*, lembaga dan proses harus mencoba untuk melayani setiap *stakeholders*.
- e) *Consensus orientation, good governance* menjadi perantara kepentingan yang berbeda untuk memperoleh pilihan terbaik bagi kepentingan yang luas, baik dalam hal kebijakan maupun prosedur.
- f) *Equity*, semua warga negara mempunyai kesempatan untuk meningkatkan atau menjaga kesejahteraan mereka.
- g) *Effectiveness*, proses dan lembaga menghasilkan sesuai dengan apa yang

- telah digariskan dengan menggunakan sumber yang tersedia sebaik mungkin.
- h) *Accountability*, para pembuat keputusan dalam pemerintahan, sektor swasta dan masyarakat (*civil society*) bertanggung jawab kepada publik dan lembaga *stakeholders*. Akuntabilitas inintergantung pada organisasi dan sifat keputusan yang dibuat, apakah keputusan tersebut untuk kepentingan internal atau eksternal organisasi.
 - i) *Strategic vision*, para pemimpin dan publik harus mempunyai perspektif *good governance* dan pengembangan manusia yang luas serta jauh ke depan sejalan dengan apa yang diperlukan untuk pembangunan semacam ini.

Good governance menurut Sedarmayanti (2012:30) adalah proses penyelenggaraan kekuasaan negara dalam melaksanakan penyediaan publik *good and service* disebut *governance* (pemerintah atau pemerintahan), sedangkan praktek terbaiknya disebut *good governance*.

Lebih lanjut mengatakan, agar *good governance* dapat menjadi kenyataan dan berjalan dengan baik, maka dibutuhkan komitmen dan keterlibatan semua pihak yaitu pemerintah dan masyarakat. Mengatakan *Good governance* yang efektif menuntut adanya *alignment* (koordinasi) yang baik dan integritas, profesional serta etos kerja dan moral yang tinggi.

Keseluruhan karakteristik atau prinsip *good governance* adalah saling memperkuat dan saling terkait serta tidak bisa berdiri sendiri. Selanjutnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat empat unsur atau prinsip utama yang dapat memberi gambaran administrasi publik yang berciri pemerintahan yang baik yaitu sebagai berikut:

- a) Akuntabilitas: Adanya Kewajiban bagi aparatur pemerintah untuk bertindak selaku penanggung jawab dan penanggung gugat atas segala tindakan dan kebijakan yang ditetapkan.

- b) Transparansi: Pemerintahan yang baik akan bersifat transparan terhadap rakyatnya, baik di tingkat pusat maupun daerah.
- c) Keterbukaan: Menghendaki terbukanya kesempatan bagi rakyat untuk mengajukan tanggapan dan kritik terhadap pemerintah yang dinilainya tidak transparan.
- d) Aturan Hukum: Pemerintahan yang baik mempunyai kepastian hukum dan rasa keadilan masyarakat terhadap setiap kebijakan publik yang ditempuh (Sedarmayanti, 2003).

2. *E-Government*

E-Government atau yang biasa dikenal dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merujuk pada peraturan presiden nomor 95 tahun 2018 yang memiliki arti penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE. Secara umum *e-government* dapat dikatakan sebagai suatu aplikasi berbasis komputer dan internet yang digunakan untuk meningkatkan hubungan dan layanan pemerintah kepada warga masyarakatnya atau yang sering disebut dengan istilah G2C (*Government to Citizen*). Di samping itu juga hubungan antara pemerintah dengan perusahaan yang sering disebut G2B (*Government to Business*), bahkan terhadap pemerintah daerah atau negara lain yang sering disebut G2G (*Government to Government*) sebagai mitranya. “*E-Government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Networks, the Internet, and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, businesses, and other arms of government*” (Indrajit, 2006).

Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa *e-government* merupakan setiap aktivitas yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi guna meningkatkan efisiensi, efektivitas,

transparansi, dan akuntabilitas pemerintah (Muliawaty & Hendryawan, 2020).

Konsep *e-Government* secara umum didefinisikan sebagai bentuk penerapan teknologi elektronik untuk berbagai kegiatan pemerintahan dalam cakupan internal dan eksternal (pelayanan umum) untuk pencapaian kinerja yang efektif, efisien, cepat dan transparan (Kasiyanto, 2015). Seifart dan Bonham (2001) menyatakan bahwa implementasi *e-Government* memberikan beberapa keuntungan potensial baik secara langsung ataupun tidak. Keuntungan tersebut dapat dilihat dari “E” dalam konsep *e-government*, yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomi (Habibie, 2019).

3. Agile Governance

Agile memiliki arti gesit sedangkan *Governance* adalah pemerintahan. Jadi *Agile Governance* diartikan sebagai pemerintahan yang gesit. *Agile Governance* memiliki arti sebagai sebuah tata pengelolaan pemerintahan yang gesit, juga dapat diartikan sebagai sebuah skill dasar dalam pemerintahan untuk dapat bertahan dan menyeimbangi arus perkembangan, dan dapat menggapai apa yang diinginkan warga secara cepat dan efisien.

Agile Governance dapat menjadi sebuah tujuan dalam perkembangan *governance* saat ini. Ukuran kesuksesan bagi daerah dalam penerapan *collaborative governance*, *dynamic governance*, *good governance*, dan tipe *governance* lainnya dipengaruhi oleh bagaimana suatu daerah mampu memanfaatkan secara maksimal teknologi informasi dan komunikasi. Adopsi *Agile Governance* pada suatu sistem yang dimiliki oleh industri mampu juga diterapkan pada pemerintahan. Hal ini ditujukan agar mampu menuntaskan permasalahan anggaran, seperti tidak terpenuhinya tenggat waktu yang direncanakan, rendahnya kualitas output, serta adanya ketidakpuasan pelanggan.

Agile Governance bertujuan untuk mendorong seorang untuk menerapkan sistem

tata kelola pemerintahan yang bersifat gesit (Zahra et al., 2022). *Agile Governance* didetailkan oleh Luna, Moura, dan Krutchen melalui 6 prinsip, yaitu (Luna et al., 2015):

- a) *Good Enough Governance*: Tata kelola mampu menyesuaikan konteks dari sebuah organisasi
- b) *Business Driven*: Tindakan dan keputusan yang diambil harus sesuai dengan bisnis yang dilakukan.
- c) *Human Focused*: Ruang yang bebas bagi masyarakat agar bisa berpartisipasi dalam membantu mengelola pemerintahan.
- d) *Based on Quick Wins*: Perayaan atas berhasilnya suatu proyek dalam kurun waktu yang cepat, hal ini dilakukan untuk memupuk motivasi dan moral.
- e) *Systematic and Adaptive Approach*: Pengembangan kemampuan intrinsik dalam sebuah tim.
- f) *Simple Design and Continuous Refinement*: Peningkatan hasil kerja tim harus selalu diupayakan

4. Collaborative Governance

Dalam perspektif administrasi publik, kolaborasi merupakan kerja secara bersama atau bisa dikatakan bekerja bersama dengan beberapa pihak yang terkait di dalam suatu kegiatan untuk mencapai tujuan. Hal ini tentu sependapat pula dengan pengertian dari administrasi itu sendiri, administrasi merupakan suatu kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Kolaborasi dapat diaplikasikan pada sektor publik. Keterbatasan dari pemerintah sebagai pelayan publik untuk mencapai suatu *goal* atau hasil yang baik perlu melibatkan pihak lain agar dapat mencapai hasil tersebut secara maksimal. Disadari bahwa kolaborasi itu ada karena sifat saling membutuhkan antar organisasi dalam mengurus suatu permasalahan atau kegiatan.

Kolaborasi yaitu suatu kegiatan yang secara fundamental terletak pada pengelolaan jaringan sosial. Jaringan sosial yakni hubungan simpul-simpul komunikasi para pemangku kepentingan. Atas pemahaman

tersebut dapat disimpulkan bahwa teori kolaborasi yakni dianalisis dari proses tata kelola dengan sudut pandang pada jaringan sosial. Model tata kelola kolaboratif mengharuskan seluruh pemangku kepentingan ini mewakili diri mereka sendiri dalam mengungkapkan kepentingannya (Booher dan Innes, 2002).

Menurut O’Leary dan Bingham (Sudarmo, 2015) kolaborasi merupakan konsep yang menggambarkan proses memfasilitasi dan pelaksanaan yang melibatkan multi organisasi untuk memecahkan masalah yang tidak bisa atau tidak dengan mudah dipecahkan oleh sebuah organisasi secara sendirian. Pendapat ini didukung oleh Bardach (Sudarmo, 2015) yang mendefinisikan *collaboration* sebagai bentuk aktivitas bersama oleh dua institusi atau lebih yang bekerja sama ditujukan untuk meningkatkan *public value* ketimbang bekerja sendiri-sendiri.

Emerson (2011) mendefinisikan *collaborative governance* secara luas sebagai proses dan struktur pembuatan keputusan kebijakan dan manajemen publik yang melibatkan orang secara konstruktif di seluruh batasan lembaga publik, tingkat pemerintahan, dan/atau ruang publik, swasta dan kemasyarakatan guna mengemban tujuan publik yang tidak akan dapat tercapai jika tidak mengambil langkah demikian. *Collaborative governance* merupakan sebuah rancangan pengelolaan dimana satu atau lebih dari satu lembaga publik secara langsung melibatkan pemangku kebijakan nonpemerintah di dalam sebuah proses pembuatan keputusan yang kolektif yang bersifat formal, berorientasi pada konsensus dan luas/mendalam dan yang bertujuan untuk membuat atau melaksanakan kebijakan publik atau mengelola program atau aset publik.

Collaborative governance juga dapat diaplikasikan atau digunakan untuk menginformasikan tata kelola partisipatoris dan keterlibatan warga, meskipun diakui bahwa lingkup keterlibatan oleh warga dan

publik di dalam tata kelola kolaboratif dapat memuat perbedaan yang besar.

C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *qualitative research*. Dengan pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan suatu uraian mendalam tentang ucapan, tulisan dan/atau perilaku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, suatu organisasi atau komunitas dalam konteks tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif, dan holistik yang berkaitan dengan analisis Sibekisar dalam mewujudkan *Agile Governance* di Provinsi Jawa Timur.

Dalam penelitian kualitatif, dikemukakan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu ataupun sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya yang penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif yang dimulai dari tema-tema yang khusus menuju ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data, penelitian ini memiliki struktur atau kerangka yang fleksibel (Creswell:2010).

Berkenaan dengan penelitian ini peneliti menggunakan metode deskriptif kualitatif, dengan pendekatan induktif. Peneliti bermaksud dan memiliki tujuan agar penelitian dapat memberikan gambaran atau mendeskripsikan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta bagaimana sibekisar dalam mewujudkan *agile governance* di provinsi Jawa Timur secara mendalam dan dianalisis sedemikian rupa sesuai dengan keadaan yang sebenarnya di lapangan, kemudian ditarik sebuah kesimpulan bahwa pemecahan permasalahan yang bersifat umum dari fakta-fakta yang bersifat khusus.

Pada penelitian ini menggunakan pendekatan induktif yang berpijak pada fakta-fakta yang bersifat khusus kemudian mengambil kesimpulan umum apakah sesuai dengan hukum,

dalil, atau teori yang ada. Pendekatan induktif mengandalkan data empirik, dimana peneliti mengumpulkan data pada aspek-aspek fenomena yang menonjol dalam penelitian.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersediadalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file. Data ini harus dicari melalui narasumber yakni orang yang dijadikan sebagai objek penelitian. Data Sekunder adalah Sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, seperti dari orang lain dan dokumen-dokumen jurnal. Data sekunder bersifat pendukungkeperluan data primer.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Teknik analisis kualitatif. Model analisis interaktif (*interactive of analysis*) sebagaimana analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman (2014), adapun terdapat langkah-langkah analisis data yang dibagi dalam tiga tahapan yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta kesimpulan dan verifikasi (*conclusion and verification*).

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

1. Implementasi Budaya Cettar

Implementasi diartikan sebagai suatu aktivitas yang bertaliandengan penyelesaian suatu pekerjaan dengan penggunaan sarana (alat) untuk memperoleh hasil. Dalam proses kebijakan publik, implementasi kebijakan merupakan tahapan yang bersifat praktis dan dibedakan dari formulasi kebijakan yang dapat dipandang sebagai tahapan yang bersifat teoritis. Implementasi budaya cettar di Provinsi Jawa Timur menggunakan teori Edward III yang memiliki empat variabel yakni komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi.

2. Hasil Analisis Sibekisar

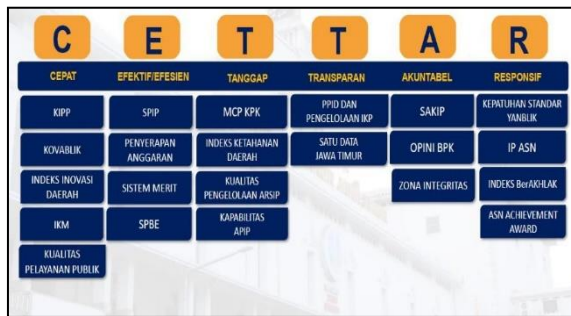
Cettar merupakan slogan budaya kerja yang menjadi Gubernur Jawa Timur periode 2019-2024 untuk merangsang peningkatan kinerja khususnya pada aparatur

sipil negara di Provinsi Jawa Timur. Guna mewujudkan tatakelola pemerintahan di Jawa Timur sesuai misi Pembangunan, maka strategi terbaik adalah melalui inovasi yang diciptakan melalui standar penilaian dan tolok ukur untuk menilai kinerja perangkat daerah melalui slogan yang menjadisebuah semangat Pembangunan daerah untuk mendukung dan memperkuat serta meningkatkan kinerja perangkat daerah melalui Cettar yang merupakan sebuah akronim mengandung filosofi sebagaimana dirinci berikut:

- Cepat: *Real time, quick response*, anti lelet, dan jaga momentum.
- Efektif dan Efisien: Cara terbaik, hasil prima, efisien waktu, dan tidak ada pemborosan.
- Tanggap: Membalas secara aktif dan membaca gestur.
- Transparan: Dilakukan secara terbuka, informasi jelas, dan terbagi.
- Akuntabel: Sesuai aturan prosedural dan dapat dipertanggungjawabkan
- Responsif: Membalas semua tugas dan menindaklanjuti.

Sibekisar merupakan sebuah sistem pelayanan publik pemerintah Provinsi Jawa Timur yang terintegrasi dengan tujuan untuk menilai dan memberikan penghargaan terhadap kinerja perangkat daerah melalui beberapa indikator yang telah dirumuskan dan petakan dalam Cettar. Harapannya, perangkat daerah mampu untuk meningkatkan dan menguatkan kinerjanya sehingga memberikan pelayanan publik yang prima dan menyelenggarakan pemerintahan yang bersih, efektif, dan anti korupsi. Oleh karena itu budaya kerja yang dibangun sesuai dengan prinsip Cettar diwujudkan dalam semangat kerja seluruh Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur.

Berdasarkan surat keputusan Gubernur Jawa Timur nomor 188/276/KPTS/013/2023 tentang Indikator Penilaian Budaya Cettar, maka setiap indikator akan merujuk pada slogan cettar yang dirinci sesuai pada gambar berikut:



Gambar 4.1. Indikator Cettar

Pada gambar 4.1 tersebut, masing-masing indikator dalam budaya kerja cettar memuat keterangan tentang bidang pelayanan publik baik secara langsung maupun tidak langsung kepada masyarakat. Kemudian dari tim penilai akan berkoordinasi dengan admin perangkat daerah terkait, untuk memberikan penilaian atas perkembangan pelaksanaan tugas tersebut dalam sebuah aplikasi Sibekisar. Adapun penilaian budaya cettar diklasifikasikan sebagai berikut:

- Nilai A dengan interval nilai 81-100 kategori Sangat Cettar.
- Nilai B dengan interval nilai 61-80.99 kategori Cettar.
- Nilai C dengan interval nilai 41-60.99 kategori Cukup Cettar.
- Nilai D dengan interval nilai 21-40.99 kategori Kurang Cettar.
- Nilai E dengan interval nilai 0-20.99 kategori Tidak Cettar.

Kemudian terdapat bobot penilaian pada masing-masing kategori sehingga total keseluruhan akan diperoleh 100% jika mencapai target pelayanan publik tersebut, sebagaimana dirinci pada tabel berikut:

Tabel 4.1. Bobot Nilai Cettar

SPIRIT	BOBOT
Cepat	20%
Efektif dan efisien	20%
Tanggap	15%
Transparan	5%
Akuntabel	25%
Responsif	15%

Perumusan indikator Sibekisar mengacu pada Peraturan Gubernur Jawa Timur Nomor 75 Tahun 2014 tentang pedoman pengembangan penerapan budaya kerja di Jawa Timur dalam rangka untuk menjamin pelaksanaan pengembangan penerapan budaya kerja agar berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Sebagai upaya mendukung hal tersebut, maka perlu didukung dengan legalitas berupa produk hukum yaitu peraturan Gubernur tentang pedoman pelaksanaan budaya kerja Cettar. Peraturan ini akan menjelaskan mengenai pengendalian dan evaluasi dengan memperhatikan pencapaian pelaksanaan parameter Cettar pada setiap perangkat daerah. Parameter Cettar terintegrasi dengan mekanisme kerja organisasi dalam upaya mencapai produktivitas kerja yang prima, sehingga perumusan indikator Cettar ditetapkan sesuai dengan sistem dan mekanisme kerja organisasi yang ada.

Dalam upaya yang ditempuh untuk memperkuat dasar indikator tersebut, maka diperlukan perangkat daerah yang bertanggungjawab atas indikator tersebut untuk proses penilaian terhadap seluruh perangkat daerah di lingkungan pemerintah provinsi Jawa Timur. Pengampu indikator cettar tidak hanya berfokus pada perangkat daerah pemerintah Provinsi Jawa Timur, melainkan pada 38 pemerintah kabupaten atau kota yang ada di Jawa Timur.

3. Analisis Sibekisar dalam Mewujudkan Agile Governance

Dalam penelitian yang dilakukan, peneliti menggunakan 6 (enam) prinsip *agile governance* yang dikemukakan oleh Luna, Krutchen dan Moura yakni *good enough governance, business driven, human focused, based on quick wins, systematic and adaptive approach*, dan *simple design and continuous refinement* untuk menganalisis sistem integrasi bersama kinerja implementasi budaya cettar dalam mewujudkan *agile governance* di Provinsi Jawa Timur.

a) *Good Enough Governance*

Good Enough Governance memiliki arti tata kelola pemerintahan yang cukup baik, yang dalam hal ini adalah organisasi perangkat daerah yang selalu menjadi perhatian dan acuan dalam peningkatan pelayanan publik melalui indikator yang telah ditetapkan dalam budaya kerja cettar pada aplikasi sibekisar. Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti bersama dengan asisten administrasi umum sekretaris daerah Provinsi Jawa Timur mengatakan bahwa tata kelola organisasi dan pemerintahan di Provinsi Jawa Timur ini sudah cukup baik dan bahkan diatas rata-rata pada pemerintah daerah lainnya. Kesemua itu merupakan kolaborasi yang baik antar perangkat daerah, ditambah lagi dengan adanya aplikasi sibekisar maka mau tidak mau, masing-masing akan berlomba untuk mencapai target pelayanan publik yang baik serta cepat.

Berikut merupakan dokumentasi kegiatan sosialisasi Sibekisar melalui virtual zoom meeting yang diikuti oleh seluruh perangkat daerah pengampu indikator pada provinsi dan kabupaten kota, yang mana selalu dilakukan rapat konsolidasi setiap tiga bulan sekali dengan para perangkat daerah pengampu indikator penilaian budaya kerja cettar tersebut.



Gambar 4.2. Sosialisasi Sibekisar
(Sumber: Instagram Biro Organisasi
Jatim, 2024)

b) *Business Driven*

Business Driven memiliki arti pertimbangan dorongan bisnis, biro organisasi sekretariat daerah provinsi Jawa timur sebagaikoordinator sibekisar menjadi pelopor penggerak roda kinerja perangkat daerah di provinsi Jawa Timur. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada asisten administrasi umum sekretaris daerah provinsijawa timur, bapak Dr. Akhmad Jazuli, SH., M.Si mengatakan bahwa pelayanan publik di Jawa timur murni mengedepankan asas-asas pelayanan publik yang baik. Akan tetapi, setiap keputusan dan pengambilan kebijakan melalui proses bisnis organisasi perangkat daerah yang bermuara pada masyarakat sebagai objek pelayanan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, padadokumentasi bulan maret tahun 2021 di media sosial instagram. Biro organisasi sekretariat daerah provinsi Jawa Timur bersama dengan tim smart ID dari universitas brawijaya malang mengadakan rapat pengembangan aplikasi dan dihadiri langsung oleh perangkat daerah *leading sector* penilaian budaya kerja cettar.

c) *Human Focused*

Human Focused memiliki arti berfokus pada manusia, dalam hal ini adalah masyarakat sebagai objek pelayanan publik pemerintah melalui aparatur sipil negara sebagai penyelenggara pemerintahan dan pelayanan publik. Sistem ini dibangun atas prakarsa dari kepala biro organisasi sekretariat daerah provinsi Jawa Timur yang memandang slogan budaya cettar harus diimplementasikan dalam kinerja di semua perangkat daerah Jawa Timur.

Dari hasil wawancara penelitian dengan kepala biro organisasi sekretariat daerah provinsi Jawa Timur, bapak Dr. Kurniawan Hary Putranto, ST., MM mengatakan bahwa inovasi sibekisar merupakan katalisator bagi para ASN di

provinsi Jawa Timur dalam mempercepat pelayanan dan peningkatan kinerja. Kita berfokus bagaimana para ASN ini bisa lebih aware kepada tugas dan tanggung jawabnya masing-masing kepada instansi, lembaga, dan negara, khususnya pada pemerintah Provinsi Jawa Timur dan pemerintah kabupaten kota di Jawa Timur.

d) *Based on Quick Wins*

Based on Quick Wins memiliki arti sebuah kesuksesan yang sudah dicapai dengan cepat harus dijadikan dorongan yang lebih baik dari sebelumnya. Berdasarkan wawancara dengan analis pengembangan kinerja, bapak Misbahul Munir, S.STP., MM menyampaikan bahwa ini merupakan salah satu dari ratusan inovasi yang ada di Jawa Timur, dengan melihat ketertiban dari perangkat daerah di provinsi Jawa Timur dalam meningkatkan kinerja, maka sistem ini akan tetap dilanjutkan walaupun dipengaruhi oleh kondisi politik dan lain sebagainya.

Hal yang sudah menjadi kebaikan yang dimulai dengan membangun kolaborasi antar perangkat daerah maka secara bersama-sama memaksimalkan kinerja untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi misi. Terkhusus pada misi ke tiga yakni, membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, terbuka, dan partisipatoris sehingga terwujudnya kebaikan yang inklusif, diatas landasan kepemimpinan yang meritokratik, inovatif, tegas dan mengayomi.

e) *Systematic and Adaptive Approach*

Systematic and Adaptive Approach memiliki arti sebuah pendekatan yang sistematis dan adaptif. Berdasarkan wawancara dengan user dari Biro Pengadaan Barang dan Jasa, Bapak Nanda Pratama Sukoco, S.STP mengatakan bahwa:

“Saya merasakan dengan adanya sibekisar ini, organisasi perangkat daerah lebih cepat

merespon dan meningkatkan kinerjanya, khususnya pada pengadaan barang dan jasa melalui E-purchasing yang ada di saya. Sehingga administrasi pengadaan lebih tertib dan transparan”.

Pendekatan dari sistem sibekisar ini, merupakan pendekatan yang sistematis, dengan terus konsisten mendorong orang-orang yang terlibat menjadi lebih kreatif dalam mengidentifikasi permasalahan ataupun kekurangan kemudian mencari alternatif solusi dari permasalahan yang dihadapi dengan penggunaan teknologi informasi. Selanjutnya, pendekatan yang dilakukan dengan pendekatan adaptif, yang berhubungan dengan ketidakpastian, Dimana proses pengambilan keputusan optimal dalam menghadapi ketidakpastian yakni menemukan keseimbangan antara pengetahuan dalam meningkatkan pengelolaan di masa depan dan pencapaian tujuan jangka pendek terbaik berdasarkan pengetahuan saat ini

f) *Simple Design and Continuous Refinement*

Simple Design and Continuous Refinement memiliki arti sebuah desain yang sederhana dan perbaikan yang berkelanjutan. Berdasarkan wawancara dengan analis kebijakan ahli muda, Ibu Amel memberikan pernyataan bahwa Sibekisar ini merupakan sebuah sistem yang dibangun dengan pondasi tujuan untuk meningkatkan kinerja dan mempercepat pelayanan publik, setiap triwulan sekali diadakan evaluasi kinerja dari penilaian yang diberikan oleh tim perangkat daerah pengampu, kemudian pada tahun berikutnya akan ditambahkan indikator baru untuk memperluas monitoring dan evaluasi implementasi budaya kerja.

Sistem ini akan terus mengalami pembaharuan sesuai dengan kondisi birokrasi dan arahan dari pemerintah

pusat melalui Kementerian terkait. Namun, pada dasarnya sistem ini dibuat dengan pengoperasian yang sederhana dengan tujuan mendapatkan hasil yang maksimal. Karena dari penilaian itulah masing masing perangkat daerah dapat berkaca dan evaluasi, agar semuanya saling berlomba-lomba meningkatkan kinerja untuk pelayanan publik.

4. Faktor-Faktor Penghambat Sibekisar dalam Mewujudkan Agile Governance

Pelaksanaan Sibekisar di Provinsi Jawa Timur dalam kerangka mencapai pelayanan publik yang tangkas masih mengalami beberapa hambatan, berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber yakni, asisten administrasi umum, kepala biro organisasi, kepala bagian reformasi dan akuntabilitas kinerja, analis pengembangan kinerja, analis akuntabilitas kinerja dan admin perangkat daerah pengampu indikator tentang faktor yang menghambat sibekisar dalam mewujudkan *agile governance* di Provinsi Jawa Timur adalah sebagai berikut:

- a) Kurangnya kesadaran perangkat daerah tentang pentingnya penilaian kinerja melalui aplikasi sibekisar. Hal ini disebabkan karena kurangnya kepedulian pada kepala organisasi perangkat daerah dalam menjalankan inovasi perubahan tersebut. Pada akhirnya berdampak pada kecepatan pelayanan kepada masyarakat baik secara langsung atau tidak langsung.
- b) Masih terdapat ego sektoral masing-masing perangkat daerah dalam mengimplementasikan budaya kerja sesuai dengan spirit (CETTAR) cepat, efektif efisien, tanggap, transparan, akuntabel dan responsif ke dalam setiap indikator penilaian budaya kerja yang terintegrasi dengan berbagai indikator kinerja melalui sistem penilaian yang real time, quick respon, akuntabel, dan transparan berbasis teknologi informasi. Hal ini disebabkan karena internalisasi budaya kerja dan pentingnya kolaborasi antar perangkat daerah masih belum

optimal sehingga berpengaruh pada kualitas sinergitas dan kolaborasi antar perangkat daerah dalam pelayanan publik.

- c) Belum adanya sistem *punishment* ketika perangkat daerah belum mengoptimalkan penggunaan sistem integrasi bersama kinerja implementasi budaya Cettar (Sibekisar) sebagai internalisasi budaya kerja dari Gubernur Jawa Timur. Ketika mendapatkan perangkat daerah yang tidak memenuhi target indikator dalam penilaian, dari biro organisasi sebagai pengampu penilaian budaya kerja hanya mengadakan rapat triwulan dengan tujuan mengingatkan para perangkat daerah melalui organisasi perangkat daerah pengampu. Hal ini disebabkan karena nilai budaya cettar perangkat daerah pada tahun 2023 rata-rata menunjukkan hasil yang baik atau Cettar, sehingga biro organisasi hanya melakukan pendampingan bagi perangkat daerah yang masih kurang nilainya.

5. Upaya yang Dilakukan dalam Mengatasi Hambatan Sibekisar dalam Mewujudkan Agile Governance

Pemerintah Provinsi Jawa Timur terus menerus melakukan upaya perbaikan dengan seoptimal mungkin agar dapat mewujudkan paradigma pemerintahan yang gesit dan tangkas. Kemudian dalam proses penilaian kinerja perangkat daerah agar menjadi semangat dan evaluasi masing-masing untuk meningkatkan kinerjanya pada indikator yang belum maksimal untuk pemenuhan pelayanan publik, sehingga antar perangkat daerah terjalin sinergitas dan kolaborasi tata pemerintahan yang berbasis budaya kerja Cettar. Mengacu pada faktor-faktor yang menghambat sibekisar dalam mewujudkan *agile governance* di provinsi Jawa Timur, maka perlu dilakukan upaya untuk mengatasi hambatan tersebut secara bersama-sama dan berkolaborasi antar perangkat daerah. Berdasarkan hasil penelitian, upaya-upaya tersebut antara lain:

- a) Melakukan sosialisasi lebih intensif kepada seluruh perangkat daerah tentang pemahaman pentingnya internalisasi budaya cettar. Sosialisasi tersebut bisa berupa webinar atau undangan rapat terkait budaya kerja di Jawa Timur dalam pelayanan publik yang cepat dan responsif. Dengan adanya sosialisasi yang intensif, maka harapannya akan berpengaruh pada peningkatan nilai budaya kerja di Jawa Timur sesuai dengan slogan cettar dalam kerangka percepatan pelayanan publik.
- b) Memberikan penekanan pentingnya kolaborasi antarperangkat daerah dalam menginternalisasi budaya kerja cettar untuk menciptakan pelayanan yang cepat melalui rapat dalam jangka waktu tertentu untuk membahas secara bersama-sama terkait hal-hal yang menjadi kekurangan dalam sinergitas internal. Hal lain yang bisa dilakukan adalah setiap apel pagi, para kepala organisasi perangkat daerah menggarisbawahi pentingnya peningkatan kinerja melalui budaya kerja cettar di Jawa Timur, sehingga dapat merubah pola pikir ASN untuk terus memberikan pelayanan terbaik dengan memaksimalkan tugas dan fungsi.
- c) Memberikan *reward and punishment* terhadap penggunaan aplikasi sibekisar. Penghargaan kepada perangkat daerah yang telah mengimplementasikan budaya kerja cettar di organisasi masing-masing sudah dilaksanakan setiap tahun sekali dalam rangkaian acara festival birokrasi yang diselenggarakan oleh biro organisasi sekretariat daerah, akan tetapi untuk *punishment* dengan memperhatikan penilaian hasil penerapan budaya kerja yang rata-rata dalam kategori baik atau cettar. Maka pemerintah provinsi Jawa Timur hanya melalui biro organisasi hanya memberikan pendampingan bagi perangkat daerah yang masih kurang nilainya dalam mengimplementasikan budaya cettar di lingkungan kerjanya.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan serta analisis data yang telah diuraikan oleh peneliti pada bab-bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan terkait analisis sistem integrasi bersama kinerja implementasi budaya cettar dalam mewujudkan prinsip *agile governance* di Provinsi Jawa Timur sebagai berikut:

a) Sibekisar secara umum telah mewujudkan prinsip *agile governance*, yakni dengan telah dipenuhi ke enam prinsip tersebut dalam kerangka percepatan pelayanan. Prinsip tersebut antara lain:

- 1) *Good Enough Governance*, dengan adanya aplikasi sibekisar, maka perangkat daerah akan berlomba untuk mencapai target pelayanan publik yang baik serta cepat.
- 2) *Business Driven*, serangkaian proses yang dilakukan dalam internalisasi budaya kerja melalui sibekisar didasarkan pada proses bisnis dalam rangka pelayanan publik baik secara langsung atau tidak langsung.
- 3) *Human Focused*, pengembangan metode peningkatan kinerja berfokus kepada para aparatur sipil negara di lingkungan pemerintah provinsi Jawa Timur.
- 4) *Based on Quick Wins*, inovasi yang sudah membuat perubahan pada kinerja perangkat daerah ini merupakan hasil dari kolaborasi dan sinergi bersama yang akan terus dilanjutkan.
- 5) *Systematic and Addaptive Approach*, pendekatan sistematis dengan terus konsisten mendorong orang-orang yang terlibat menjadi lebih kreatif menggunakan teknologi informasi.
- 6) *Simple Design and Continous Refinement*, pengoperasian sistem sederhana, hasil yang didapatkan maksimal dan sistem akan terus

mengalami pembaharuan sesuai dengan kondisi birokrasi.

- b) Faktor-faktor yang menghambat sistem integrasi bersama kinerja implementasi budaya cettar dalam mewujudkan prinsip agile governance di Provinsi Jawa Timur antara lain kurangnya kesadaran perangkat daerah tentang pentingnya penilaian kinerja melalui aplikasi sibekisar, masih terdapat ego sektoral masing-masing perangkat daerah dalam rangka mengimplementasikan budaya kerja cettar, dan belum adanya sistem punishment ketika perangkat daerah belum mengoptimalkan penggunaan sibekisar tersebut.
- c) Upaya-upaya yang dilakukan oleh pemerintah provinsi Jawa Timur melalui biro organisasi sekretariat daerah provinsi Jawa Timur untuk mengatasi hambatan dan mewujudkan prinsip *agile governance* di Provinsi Jawa Timur adalah sebagai berikut:
 - 1) Melakukan sosialisasi lebih intensif kepada seluruh perangkat daerah, sosialisasiberupa webinar atau rapat bersama.
 - 2) Memberikan penekanan pentingnya kolaborasi antar perangkat daerah melalui kegiatan rapat dan saat apel pagi kepada seluruh ASN di lingkungan kerja masing-masing.
 - 3) Memberikan *reward and punishment* terhadap perangkat daerah dalam penggunaan aplikasi sibekisar untuk mendorong dan memberikan semangat perangkat daerah dalam peningkatan kinerja melalui implementasi budaya kerja cettar di Jawa Timur.

2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dipaparkan diatas, maka saran yang diberikan oleh peneliti terkait dengan masih adanya hambatan dalam pelaksanaan sistem integrasi bersama kinerja implementasi budaya cettar

dalam mewujudkan prinsip *agile governance* di Provinsi Jawa Timur sebagaimana berikut:

- a) Melakukan evaluasi dan monitoring secara berkala terhadap organisasi perangkat daerah provinsi Jawa Timur dan pemerintah kabupaten/kota yang nilainya masih belum baik dari indikator penilaian yang ada dan memberlakukan *reward and punishment* sebagai bentuk apresiasi atas peningkatan kinerjanya.
- b) Sebaiknya pemerintah provinsi Jawa Timur melakukan pembaharuan sistem aplikasi sibekisar dengan menambahkan layanan aspirasi masyarakat agar masyarakat dapat turut berpartisipasi secara langsung.
- c) Melakukan kajian-kajian dengan para pakar dan tim ahli terkait penerapan budaya kerja yang mampu menumbuhkan sikap mental yang positif dan perilaku pegawai yang baik dan berorientasi pelayanan kepada masyarakat yang kemudian hasilnya dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan.

REFERENSI

- Azzahra, A., & Supriatna, M. D. (2023). Analisis Implementasi Sistem Penilaian Perilaku Kerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 26(1).
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approached*. New Delhi: Sage Publication.
- Kurniawan, D. I., Maulana, A., & Wicaksono, I. (2021). *Agile Governance Sebagai Bentuk Transformasi Inovasi Pemerintah Daerah. Dissertation*. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Malik, I., & Wahid, N. (2023). Agile Governance Pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *LAN RI: Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 85–119.

- Miles, M.B Huberman, A. M & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. Edition 3. USA: Sage Publications.
- Retno, H., & Abdul, R. (2020). *Collaborative Governance dalam Perspektif Administrasi Publik*. Semarang: Universitas Diponegoro Press.
- Sedarmayanti. (2010). *Reformasi Birokrasi dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang Baik)*. Bandung: Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2012). *Good Governance dan Good Corporate Governance*. Bandung: Bandung Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2021). *Tata Kelola Organisasi Dinamis: Transformasi menuju Organisasi Era Industri 4.0 dan Masyarakat 5.0*. Bandung: Refika Aditama.
- Suci, I. L., & Husni, T. . (2022). Pemanfaatan Aplikasi e-Master dalam Perspektif Agile Governance. *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi*, 25(2), 93–101.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63/KEP/M.PAN/7/2003 Tentang Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik.
- Peraturan Gubernur Jatim Nomor 75 Tahun 2014 Tentang Pedoman Pengembangan Penerapan Budaya Kerja di Jawa Timur.
- Peraturan Gubernur Jatim Nomor 39 Tahun 2021 tentang Budaya Kerja yang Cepat, Efektif Efisien, Tanggap, Transparan, Akuntabel, dan Responsif.
- Peraturan Gubernur Jatim Nomor 108 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas, dan Fungsi serta Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur.
- Surat Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/384/KPTS/013/2023 Tentang Tim Penilai Budaya Kerja Cepat, Efektif Efisien, Tanggap, Transparan, Akuntabel dan Responsif Perangkat Daerah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun 2023.
- Nota Dinas Nomor 000.8.6.1/4264/031.2/2023 Perihal Laporan Hasil Penilaian Budaya Kerja Cettar Pada Aplikasi Sistem Integritas Bersama Kinerja Implementasi Budaya Cettar (Sibekisar) Tahun 2023.