

Studi Perbandingan Sistem Pemerintahan Dinamis Dan Hierarkis Terhadap Pengambilan Kebijakan Publik Di Kabupaten Banyuwangi

A Comparative Study of Dynamic and Hierarchical Governance Systems in Relation to Public Policy Making in Banyuwangi Regency

Faisal Ariq Athalullah Misbahul Islam¹, Anggara Septiansyah², Akbar Maulana³

^{1,2,3} Universitas Muhammadiyah Jember
^{1,2,3} Ilmu Pemerintahan

e-mail: ¹ faisalariq67@gmail.com, ² anggara.septiansyah@gmail.com,
³ akbar.maulana@unmuhjember.ac.id

ABSTRAK

Transformasi pengelolaan pemerintahan di era digital mengharuskan pemerintah daerah menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang dinamis tanpa mengabaikan prinsip akuntabilitas dan kepastian hukum. Penelitian ini bertujuan menganalisis efektivitas sistem pemerintahan dinamis (*Agile Governance*) dan sistem pemerintahan hierarkis dalam pengambilan keputusan publik di Kabupaten Banyuwangi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-komparatif melalui penelitian pustaka (*library research*). Data diperoleh dari jurnal ilmiah, buku, dokumen kebijakan pemerintah, dan berbagai literatur yang relevan dengan konsep *Agile Governance*, birokrasi Weberian, dan kebijakan publik. Analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pemerintahan dinamis unggul dalam kecepatan pengambilan keputusan, koordinasi lintas sektor, partisipasi pemangku kepentingan, inovasi, dan kemampuan beradaptasi. Sementara itu, sistem pemerintahan hierarkis memiliki keunggulan dalam kepastian regulasi, stabilitas organisasi, dan akuntabilitas administratif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tidak ada sistem yang sepenuhnya unggul dalam seluruh aspek pengambilan kebijakan publik. Oleh karena itu, model *Hybrid Governance* yang menggabungkan fleksibilitas *Agile Governance* dan stabilitas birokrasi hierarkis dinilai paling efektif diterapkan di Kabupaten Banyuwangi untuk mendukung kebijakan publik yang responsif, efektif, adaptif, serta tetap sejalan dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

Kata kunci: *Agile Governance*, birokrasi hierarkis, *Hybrid Governance*, kebijakan publik, Banyuwangi.

ABSTRACT

The transformation of governance in the digital era requires local governments to adapt to dynamic environmental changes while maintaining accountability and legal certainty. This study aims to analyze the effectiveness of Agile Governance and hierarchical governance systems in public decision-making processes in Banyuwangi Regency. The research employs a qualitative approach using a descriptive-comparative method through library research. Data were collected from scientific journals, books, government policy documents, and other relevant literature related to Agile Governance, Weberian bureaucracy, and public policy. Data analysis was conducted using the Miles, Huberman, and Saldana model, including data reduction, data display, and conclusion drawing and verification. The findings indicate that Agile Governance excels in decision-making speed, cross-sector coordination, stakeholder participation, innovation, and adaptability to change. In contrast, the hierarchical governance system demonstrates strengths in regulatory certainty, organizational stability, and administrative accountability. The study reveals that neither system is entirely superior in all aspects of public policymaking. Therefore, a Hybrid Governance model that combines the flexibility of Agile Governance with the stability of hierarchical bureaucracy is considered the most effective approach for Banyuwangi Regency. This model can support the development of responsive, effective, adaptive public policies while remaining aligned with the principles of good governance.

Keywords: Agile Governance, hierarchical bureaucracy, Hybrid Governance, public policy, Banyuwangi Regency.

PENDAHULUAN

Dinamika pemerintahan saat ini di seluruh dunia sedang menjalani perubahan yang fundamental. Ketidakpastian global yang ditandai oleh percepatan teknologi, krisis multidimensi, dan meningkatnya harapan masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik mendorong pemerintah untuk meninjau kembali model pengelolaan yang telah diterapkan. Dalam konteks ini, perdebatan antara dua paradigma utama pemerintahan dinamis (agile governance) dan sistem hierarki tradisional semakin penting, terutama dalam hal pengambilan kebijakan publik. Wasistiono dan Anggraini (2019) menyatakan bahwa “ada tiga paradigma evolusi dalam pengelolaan modern, yaitu good governance, dynamic governance, dan agile governance”. Paradigma terakhir dianggap sebagai jawaban paling terkini terhadap kondisi pemerintahan yang kian volatile, tidak menentu, rumit, dan ambigu (VUCA). Tidak seperti sistem hierarkis yang bergantung pada struktur komando vertikal dan peraturan yang ketat, pemerintahan agile menyoroti kecepatan beradaptasi, desentralisasi pengambilan keputusan, dan kolaborasi antar sektor sebagai pilar utamanya.

Janssen dan Van der Voort (2020) dalam penelitian mengenai respons pandemi COVID-19 mencatat bahwa “pemerintah yang mengadopsi prinsip agile dan adaptive governance dapat menangani krisis dengan lebih cepat dan efisien dibandingkan pemerintah yang beroperasi dalam struktur hierarkis yang kaku.” Penemuan ini menguatkan pendapat bahwa sistem pemerintahan yang dinamis memiliki keunggulan relatif dalam keadaan yang membutuhkan kecepatan dan kelincihan dalam pengambilan kebijakan. Indonesia, yang merupakan negara berkembang dengan 514 kabupaten/kota, menghadapi beragam tantangan dalam menciptakan sistem pemerintahan yang peka. Warisan struktur birokrasi hierarkis yang sudah lama dari masa Orde Baru sering kali menghalangi kecepatan dan kualitas dalam pengambilan keputusan publik. Birokrasi tradisional yang bersifat hirarkis, terstruktur, dan berlapis terbukti lamban dalam menghadapi perubahan kebutuhan masyarakat yang selalu berubah (Suryani & Diniawaty, 2024). Muttaqin dan Permatasari (2023) menyatakan bahwa perubahan dari pemerintahan yang bersifat hierarkis

ke agile governance bukan hanya merupakan pilihan strategis, melainkan suatu keharusan dalam mengatasi tekanan resesi global dan tuntutan digitalisasi. Pemerintah Indonesia menanggapi isu ini dengan serangkaian kebijakan reformasi birokrasi yang dijelaskan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, yang menargetkan terwujudnya birokrasi yang lincah, profesional, dan berorientasi pada hasil.

Sulastri dan Permatasari (2023) mengungkapkan bahwa pemerintah daerah yang menerapkan prinsip agile governance, terutama dalam menangani krisis ekonomi setelah pandemi di Provinsi DIY, memperlihatkan kemampuan adaptasi kebijakan yang lebih baik. Sebaliknya, wilayah yang masih terjebak dalam struktur hierarkis tradisional mengalami keterlambatan dalam penyesuaian program dan anggaran yang tidak peka terhadap kebutuhan masyarakat. Busri, Malik, dan Wahid (2023) dalam penelitian di Puslatbang KMP LAN Makassar dengan analisis NVivo menunjukkan bahwa penerapan Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0 berhasil memindahkan paradigma hierarkis ke model kolaboratif yang berbasis teknologi. Enam prinsip tata kelola agile inovasi, koordinasi yang teratur, manajer mandiri, komunikasi jujur, transparansi, dan kesetaraan menjadi fondasi keberhasilan reformasi itu. Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu wilayah yang paling unggul dalam inovasi pemerintahan daerah di Indonesia. Banyuwangi dijuluki "Silicon Valley of East Java" karena suksesnya menggabungkan teknologi informasi ke dalam hampir semua elemen pelayanan publik dan pengambilan keputusan. Dengan lebih dari 100 inovasi digital yang dihasilkan oleh Dinas Komunikasi, Informatika, dan Persandian (Diskominfo), Banyuwangi menjadi contoh nyata penerapan agile governance di tingkat kabupaten. Kurniawan (2021) dalam studi tersebut secara khusus meneliti agile governance sebagai wujud transformasi inovasi pemerintah daerah di Dinas Kominfo Kabupaten Banyuwangi. Temuan penelitian itu menunjukkan bahwa Banyuwangi telah menerapkan prinsip-prinsip agile governance yang mencakup inovasi berkelanjutan, transparansi, komunikasi terbuka, dan nilai-nilai egaliter secara terarah dan terorganisir. Kerja sama antar-OPD didukung oleh platform digital terintegrasi yang memfasilitasi pengambilan keputusan yang berlandaskan data secara langsung. Namun di sisi lain, elemen-elemen struktur hierarkis formal masih ada dalam berbagai aspek pengelolaan pemerintahan Banyuwangi, terutama dalam konteks pembuatan kebijakan yang melibatkan regulasi nasional dan mekanisme akuntabilitas vertikal kepada pemerintah pusat. Keadaan ini menciptakan konteks hibrida yang menarik untuk kajian komparatif, yaitu sejauh mana setiap sistem berperan dalam kualitas dan efektivitas pengambilan kebijakan publik di Banyuwangi? Adawiyah (2018) mencatat bahwa inovasi dalam pelayanan publik di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Banyuwangi menunjukkan peralihan nyata dari model birokrasi yang hierarkis ke model yang lebih responsif dan fokus pada pengguna (citizen-centric). Meski begitu, berdasarkan analisis berbagai studi sebelumnya, masih ada celah penelitian yang memerlukan perhatian lebih. Sebagian besar penelitian terkait agile governance dan sistem pemerintahan hierarkis umumnya dilakukan pada tingkat nasional atau provinsi besar, seperti DKI Jakarta, Jawa Barat, dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Selain itu, studi yang ada biasanya hanya menitikberatkan pada penerapan salah satu sistem secara individual, baik meneliti pelaksanaan agile governance atau menilai ciri-ciri sistem hierarkis tanpa melakukan perbandingan menyeluruh antara keduanya dalam suatu konteks pemerintahan yang serupa. Unit analisis yang dipakai umumnya hanya berfokus pada satu organisasi perangkat daerah (OPD) atau satu program kebijakan tertentu, sehingga belum mencerminkan dinamika pengambilan kebijakan publik secara lintas sektor.

Sebaliknya, dimensi analisis yang sering digunakan dalam penelitian sebelumnya lebih fokus pada kualitas layanan publik, inovasi digital, dan reformasi birokrasi, sedangkan studi yang secara khusus membandingkan efektivitas kedua sistem dalam proses pengambilan keputusan publik masih sangat jarang. Elemen-elemen krusial seperti kecepatan dalam mengambil keputusan, kualitas dari kebijakan yang dihasilkan, dan tingkat keterlibatan para pemangku kepentingan belum banyak diteliti secara komprehensif dalam kerangka perbandingan yang menyeluruh. Di samping itu, aspek kapasitas sumber daya manusia dan infrastruktur digital di daerah yang berpotensi memengaruhi keberhasilan implementasi kedua sistem tersebut juga masih jarang dijadikan variabel analisis. Keadaan ini menunjukkan adanya area penelitian yang belum banyak diteliti. Penelitian ini bertujuan untuk menjembatani celah tersebut dengan melakukan

kajian perbandingan antara sistem pemerintahan dinamis dan sistem pemerintahan hierarkis dalam proses pengambilan keputusan publik di Kabupaten Banyuwangi. Dengan melibatkan berbagai OPD dan kebijakan antar sektor sebagai unit analisis, penelitian ini diharapkan dapat menyajikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai efektivitas kedua sistem, serta mengidentifikasi model pengelolaan yang lebih efisien dalam mendukung proses pengambilan kebijakan publik di daerah. Berdasarkan penjelasan tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: Bagaimana perbandingan efektivitas sistem pemerintahan dinamis dan hierarkis dalam proses pengambilan keputusan publik di Kabupaten Banyuwangi, serta model mana yang lebih ideal untuk diterapkan?

Ini menciptakan kesempatan analitis untuk membandingkan kebijakan mekanisme di dua sisi spektrum tata kelola dalam satu entitas pemerintahan. Walaupun literatur mengenai pemerintahan agile di Indonesia mengalami pertumbuhan yang pesat dalam dekade terakhir, mulai dari studi implementasi PIKOBAR di Jawa Barat (Halim et al., 2021), pelaksanaan vaksinasi nasional (Gaffar, 2022), hingga pengembangan model di DPMPTSP Sulawesi (Lestari et al., 2025), penelitian yang secara khusus membandingkan efektivitas sistem pemerintahan dinamis dengan sistem hierarkis dalam konteks pengambilan keputusan publik di lingkungan tertentu masih sangat minim. Sebagian besar studi yang ada hanya menyoroti satu aspek, baik itu menganalisis penerapan agile governance secara terpisah, maupun mengkritisi kelemahan sistem hierarki tanpa adanya analisis perbandingan yang mendalam. Zulyani (2020) serta Dewi & Suardana (2023) menyoroti pentingnya penelitian yang lebih mendalam mengenai interaksi dan kompetisi antara kedua sistem tersebut dalam satu entitas pemerintahan yang mengalami transformasi. Studi ini bertujuan untuk mengatasi celah tersebut dengan melakukan analisis perbandingan yang terstruktur antara sistem pemerintahan dinamis dan hierarkis, dengan Kabupaten Banyuwangi sebagai objek penelitian. Pertanyaan utama yang ingin dijawab ialah Bagaimana efektivitas dibandingkan antara sistem pemerintahan dinamis dan hierarkis dalam pengambilan kebijakan publik di Kabupaten Banyuwangi, serta model mana yang paling optimal untuk diimplementasikan.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Sistem Pemerintahan Dinamis (Agile Governance)

Konsep Agile Governance muncul dari prinsip-prinsip manajemen agile yang pada awalnya diterapkan dalam pembuatan perangkat lunak dan selanjutnya diadaptasi ke tata kelola pemerintahan. Agile Governance adalah metode pemerintahan yang mengutamakan fleksibilitas, adaptabilitas, kolaborasi, responsivitas, serta kemampuan organisasi dalam menanggapi perubahan lingkungan dengan cepat dan efisien. Berdasarkan Luna et al. (2015), Agile Governance merupakan kemampuan lembaga publik untuk dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan kebutuhan masyarakat melalui keputusan yang kolaboratif dan fleksibel. Dalam sektor publik, Agile Governance semakin penting seiring dengan berkembangnya transformasi digital dan tingginya kompleksitas masalah publik. Sistem ini memfasilitasi pemerintah dalam mengurangi birokrasi, mempercepat proses keputusan, serta meningkatkan partisipasi pemangku kepentingan dalam pembuatan kebijakan. Ciri-ciri utama dari Agile Governance mencakup kemampuan organisasi untuk fleksibel, kerja sama antar sektor, inovasi yang berkesinambungan, penggunaan teknologi digital, serta fokus pada kebutuhan rakyat.

2. Sistem Pemerintahan Hierarkis

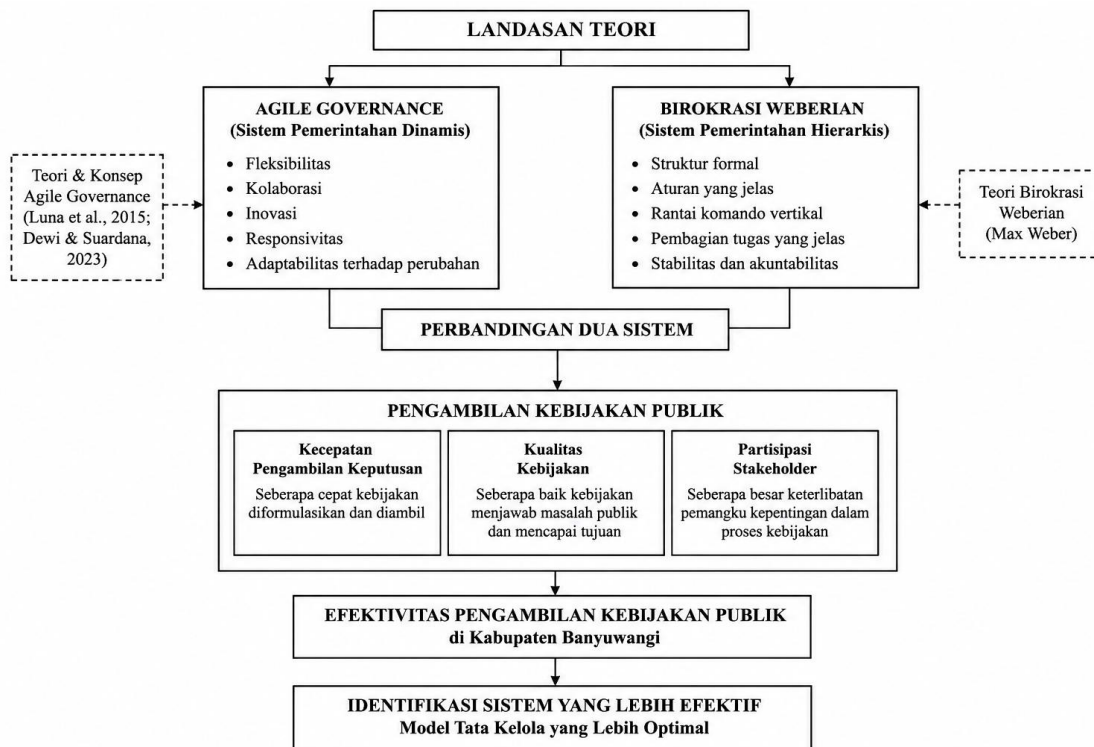
Model pemerintahan hierarkis adalah tipe birokrasi klasik yang sangat terpengaruh oleh teori birokrasi Max Weber. Sistem ini dicirikan oleh struktur organisasi yang berlapis, distribusi wewenang yang tegas, peraturan formal yang ketat, serta mekanisme pengambilan keputusan yang berlangsung secara vertikal dari tingkat atas ke tingkat bawah. Weber berpendapat bahwa birokrasi yang bersifat hierarkis diperlukan untuk memastikan keteraturan, kepastian hukum, akuntabilitas, serta konsistensi dalam

pelaksanaan pemerintahan. Dalam penerapannya, sistem ini unggul dalam mempertahankan stabilitas organisasi dan menjamin setiap kebijakan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan. Meskipun demikian, berbagai studi mengindikasikan bahwa sistem hierarki sering kali mengalami tantangan berupa lambannya proses pengambilan keputusan, minimnya fleksibilitas organisasi, serta keterbatasan dalam menanggapi perubahan lingkungan yang cepat. Walaupun banyak daerah mulai menerapkan prinsip Agile Governance, sistem hierarki tetap menjadi dasar utama dalam pelaksanaan pemerintahan daerah di Indonesia karena berhubungan dengan mekanisme akuntabilitas administratif dan regulasi yang berlaku secara nasional.

3. Pengambilan Kebijakan Publik

Kebijakan publik adalah kumpulan keputusan yang diambil oleh pemerintah untuk mengatasi masalah publik dan mencapai sasaran tertentu. Dye (2017) menyatakan bahwa kebijakan publik mencakup segala hal yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau diabaikan. Proses pembuatan kebijakan publik mencakup identifikasi masalah, perumusan alternatif kebijakan, pengambilan keputusan, implementasi, dan evaluasi. Dalam studi ini, efektivitas sistem pemerintahan yang dinamis dan hierarkis dianalisis menurut beberapa dimensi utama dalam pengambilan kebijakan publik, yaitu kecepatan dalam pengambilan keputusan, kualitas dari kebijakan yang dihasilkan, tingkat partisipasi para pemangku kepentingan, koordinasi antarorganisasi, serta kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dimensi-dimensi tersebut berfungsi untuk menilai sejauh mana setiap sistem dapat mendukung proses pembuatan kebijakan publik yang efisien di Kabupaten Banyuwangi.

4. Kerangka Teoretis



Studi ini membandingkan dua metode pengelolaan pemerintahan, yaitu sistem pemerintahan lincah (Agile Governance) dan sistem pemerintahan bertingkat (Birokrasi Weberian). Sistem pemerintahan dinamis ditandai dengan kemampuan beradaptasi, kolaborasi, inovasi, dan fleksibilitas terhadap perubahan, sedangkan sistem pemerintahan hierarkis menyoroti struktur formal, aturan yang tegas, rantai komando vertikal, dan akuntabilitas organisasi. Kedua sistem itu dianalisis menurut dampaknya terhadap proses pengambilan keputusan publik, khususnya dalam aspek kecepatan pengambilan keputusan, kualitas kebijakan yang dihasilkan, serta tingkat partisipasi para pemangku kepentingan. Perbandingan tersebut dimanfaatkan untuk mengukur efektivitas dari setiap sistem dan menetapkan model pengelolaan yang lebih efisien untuk diterapkan dalam kebijakan publik di Kabupaten Banyuwangi.

5. Kajian Literatur Terdahulu (State of the Art)

Penelitian tentang Tata Kelola Agile di sektor publik menunjukkan kemajuan yang cukup cepat dalam beberapa tahun terakhir. Kurniawan (2021) mengungkapkan bahwa Pemerintah Kabupaten Banyuwangi telah berhasil menerapkan prinsip Agile Governance dengan efektif melalui sejumlah inovasi digital yang berorientasi pada Smart City, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini mengindikasikan bahwa Banyuwangi adalah salah satu daerah yang telah menerapkan cara pemerintahan yang lebih fleksibel dan sigap terhadap kebutuhan warganya. Dalam konteks yang lebih umum, Sulastri dan Permatasari (2023) mengungkapkan bahwa Agile Governance terbukti efektif dalam mengatasi krisis ekonomi setelah pandemi COVID-19 di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Studi tersebut menekankan bahwa kemampuan organisasi untuk fleksibel dan beradaptasi menjadi elemen penting dalam menghadapi situasi yang tidak pasti. Selaras dengan itu, Muttaqin dan Permatasari (2023) menyebutkan bahwa peralihan dari birokrasi yang kaku ke arah Agile Governance merupakan kebutuhan strategis bagi pemerintah Indonesia untuk menghadapi tantangan lingkungan yang dinamis serta kompleks. Penelitian empiris lain dijalankan oleh Halim, Astuti, dan Umam (2021) melalui penerapan aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa prinsip-prinsip Agile Governance dapat mempercepat pelayanan publik yang berbasis digital serta meningkatkan efektivitas koordinasi pemerintahan. Penemuan serupa juga dilakukan oleh Busri, Malik, dan Wahid (2023) yang menjelaskan bahwa reformasi birokrasi dengan pendekatan Agile Governance berhasil mendorong perubahan paradigma organisasi dari model hierarkis ke model yang lebih kolaboratif dan berbasis teknologi.

Dalam manajemen krisis, Adni, Zubaidah, dan Baharuddin (2024) menjelaskan bahwa penerapan Agile Governance dapat mempercepat kolaborasi antar organisasi perangkat daerah dalam mengatasi kebakaran hutan dan lahan di Provinsi Riau. Di sisi lain, Dewi dan Suardana (2023) menegaskan bahwa Agile Governance menawarkan tingkat fleksibilitas yang besar dalam mendukung perubahan tata kelola pemerintahan di zaman digital. Suryani dan Diniawaty (2024) juga melakukan penelitian tentang peralihan dari sistem hierarkis ke sistem dinamis. Mereka mengusulkan model 4R yang meliputi Reframing, Restructuring, Revitalisation, dan Renewal sebagai strategi untuk menciptakan birokrasi yang lebih tangkas. Selanjutnya, Gaffar (2022) mengungkapkan bahwa penerapan prinsip Agile Governance dalam program vaksinasi nasional bisa meningkatkan kecepatan distribusi kebijakan yang sebelumnya sering terkendala birokrasi. Lestari et al. (2025) menunjukkan bahwa model Agile Governance di DPMPSTP Provinsi Sulawesi berhasil meningkatkan efisiensi dalam pelayanan perizinan dan investasi daerah. Walaupun sejumlah penelitian telah menunjukkan efektivitas Agile Governance di berbagai sektor pemerintahan, mayoritas penelitian masih terfokus pada penerapan satu sistem secara terpisah dan belum melakukan perbandingan langsung antara sistem pemerintahan dinamis dan sistem pemerintahan hierarkis dalam konteks pengambilan keputusan publik. Selain itu, penelitian yang dilakukan di tingkat pemerintah daerah masih banyak menekankan pada satu organisasi atau satu program kebijakan tertentu. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menjembatani kekurangan tersebut melalui analisis perbandingan yang mendalam antara sistem pemerintahan yang dinamis dan sistem pemerintahan hierarkis dalam proses

pengambilan keputusan publik di Kabupaten Banyuwangi. Sehingga, studi ini diharapkan mampu memberikan sumbangan teoritis maupun praktis dalam pengembangan model pengelolaan pemerintahan daerah yang lebih efisien dan responsif.

METODE PENELITIAN

Studi ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif-komparatif untuk menganalisis perbandingan efektivitas sistem pemerintahan dinamis (Agile Governance) dan pemerintahan hierarkis dalam proses pengambilan keputusan publik di Kabupaten Banyuwangi. Pendekatan kualitatif dipilih karena dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang karakteristik, keunggulan, serta kekurangan dari setiap sistem pemerintahan dalam konteks pengelolaan pemerintahan daerah. Penelitian dilakukan di Kabupaten Banyuwangi, Provinsi Jawa Timur, yang dipilih sebagai tempat penelitian karena terkenal sebagai salah satu daerah yang giat menerapkan inovasi pemerintahan berbasis digital dan reformasi birokrasi. Penelitian ini berfokus pada proses perumusan kebijakan publik yang melibatkan berbagai organisasi perangkat daerah (OPD) serta stakeholder yang relevan. Sumber data untuk penelitian ini adalah data sekunder yang dikumpulkan melalui studi literatur. Informasi dikumpulkan dari sejumlah sumber, termasuk jurnal ilmiah nasional maupun internasional, buku, dokumen kebijakan pemerintah, laporan terkait reformasi birokrasi, peraturan perundang-undangan, serta hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan konsep Agile Governance, birokrasi Weberian, dan pengambilan kebijakan publik. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara dokumentasi dan pencarian literatur yang relevan dengan fokus penelitian. Analisis data dalam studi ini mengadopsi model analisis interaktif yang diusulkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang mencakup tiga langkah utama, yaitu pengurangan data, penyajian informasi, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

Langkah awal adalah pengurangan data. Pada fase ini, peneliti melaksanakan seleksi, penyederhanaan, dan pengelompokan data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber literatur. Data yang tidak relevan dengan tujuan penelitian dihapus, sementara data yang berhubungan dengan ciri-ciri sistem pemerintahan dinamis, sistem pemerintahan hierarkis, dan efektivitas pengambilan keputusan publik tetap dipertahankan dan dikelompokkan berdasarkan tema-tema tertentu. Proses pengurangan data bertujuan untuk mengarahkan analisis pada informasi yang sangat berkaitan dengan tujuan penelitian. Tahap kedua merupakan penggambaran data. Data yang telah dipersempit kemudian disusun secara teratur dalam bentuk deskripsi naratif, matriks perbandingan, dan tabel analisis. Penyajian data dilaksanakan untuk membantu peneliti dalam mengerti hubungan antarvariabel dan menemukan pola-pola yang muncul dari hasil studi literatur. Dalam fase ini, dilakukan analisis perbandingan antara sistem pemerintahan dinamis dan sistem pemerintahan hierarkis berdasarkan parameter kecepatan pengambilan keputusan, mutu kebijakan, tingkat keterlibatan pemangku kepentingan, koordinasi antar organisasi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Tahap ketiga merupakan pengambilan kesimpulan dan pengecekan (*conclusion drawing and verification*). Pada fase ini, peneliti menginterpretasikan hasil analisis yang telah didapatkan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Kesimpulan dibuat berdasarkan pola keterkaitan, kesamaan, serta perbedaan yang teridentifikasi antara sistem pemerintahan dinamis dan sistem pemerintahan hierarkis dalam proses pembuatan kebijakan publik. Selanjutnya, proses verifikasi dilakukan dengan membandingkan temuannya dengan teori dan hasil penelitian sebelumnya untuk memastikan validitas dan konsistensi hasil penelitian. Melalui analisis yang dilakukan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang efektivitas sistem pemerintahan dinamis dan hierarkis serta menemukan model tata kelola yang paling ideal untuk mendukung proses pengambilan keputusan publik di Kabupaten Banyuwangi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Sistem Pemerintahan Dinamis dan Hierarkis di Kabupaten Banyuwangi

Kabupaten Banyuwangi adalah salah satu wilayah di Indonesia yang terkenal berhasil menciptakan berbagai inovasi pemerintahan yang berfokus pada teknologi digital. Transformasi ini dilakukan untuk meningkatkan mutu pelayanan publik, mempercepat proses birokrasi, dan memperluas partisipasi masyarakat dalam pelaksanaan pemerintahan. Beragam inovasi yang diciptakan menunjukkan bahwa pemerintah lokal telah mengadopsi prinsip Agile Governance yang menekankan fleksibilitas, kerja sama, dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Meskipun begitu, penerapan sistem pemerintahan dinamis di Kabupaten Banyuwangi tidak sepenuhnya menghapus sistem pemerintahan hierarkis yang selama ini menjadi fondasi birokrasi pemerintahan daerah. Struktur organisasi, distribusi kekuasaan, serta sistem tanggung jawab administratif tetap berlandaskan pada prinsip-prinsip birokrasi Weberian yang bersifat formal dan hierarkis. Dengan cara ini, Kabupaten Banyuwangi mencerminkan ciri-ciri pengelolaan yang menggabungkan elemen pemerintahan yang fleksibel dan pemerintahan yang terstruktur secara bersamaan. Keadaan tersebut menarik untuk dianalisis karena menunjukkan adanya interaksi antara dua pendekatan pengelolaan yang berbeda dalam mendukung proses pengambilan keputusan publik. Agar dapat mengidentifikasi perbedaan karakteristik kedua sistem itu, disajikan tabel perbandingan berikut.

Tabel 1. Perbandingan Karakteristik Sistem Pemerintahan Dinamis dan Hierarkis

Aspek	Sistem Dinamis (Agile Governance)	Sistem Hierarkis
Struktur Organisasi	Fleksibel dan kolaboratif	Formal dan bertingkat
Pengambilan Keputusan	Cepat dan adaptif	Bertahap dan prosedural
Komunikasi	Horizontal dan terbuka	Vertikal melalui rantai komando
Inovasi	Tinggi	Relatif terbatas
Respons terhadap Perubahan	Sangat responsif	Cenderung lambat
Partisipasi Stakeholder	Tinggi	Terbatas
Akuntabilitas Formal	Sedang	Tinggi

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 1, terlihat bahwa sistem pemerintahan yang dinamis memiliki keuntungan dalam hal fleksibilitas organisasi, kecepatan dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Ciri-ciri tersebut memungkinkan pemerintah untuk menanggapi berbagai isu publik dengan lebih cepat dibandingkan dengan sistem pemerintahan hierarkis yang cenderung bergantung pada prosedur formal dan jalur koordinasi bertingkat. Dalam konteks Kabupaten Banyuwangi, implementasi Agile Governance terlihat pada beragam program digital yang memungkinkan koordinasi antarorganisasi perangkat daerah berlangsung dengan lebih efisien. Penggunaan teknologi informasi mempermudah pemerintah untuk mendapatkan data dengan cepat, sehingga proses identifikasi masalah dan perumusan kebijakan dapat dilakukan dengan lebih responsif. Di samping itu, komunikasi horizontal mendorong kolaborasi antara OPD serta dengan pihak eksternal seperti masyarakat, akademisi, dan sektor swasta. Sebaliknya, sistem pemerintahan hierarkis memiliki kelebihan dalam memastikan kepastian prosedur, stabilitas organisasi, dan pertanggungjawaban administratif. Setiap

keputusan yang dihasilkan perlu melewati proses resmi sesuai dengan tata cara kekuasaan yang ada. Walaupun proses itu memerlukan waktu lebih lama, sistem ini dapat mengurangi risiko penyimpangan kebijakan dan memastikan semua tindakan pemerintah tetap sesuai dengan hukum yang berlaku. Penemuan tersebut menunjukkan bahwa kedua sistem memiliki peran yang berbeda tetapi saling mendukung. Sistem pemerintahan yang dinamis lebih efisien diterapkan dalam kondisi yang memerlukan kecepatan dan inovasi, sementara sistem pemerintahan yang hierarkis masih diperlukan untuk memastikan legalitas dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pemerintahan.

2. Efektivitas Pengambilan Kebijakan Publik

Salah satu tolok ukur utama untuk mengevaluasi keberhasilan suatu sistem pemerintahan adalah seberapa efektifnya dalam mendukung pembuatan kebijakan publik. Efektivitas ini dapat diamati dari beberapa sisi, seperti kecepatan dalam mengambil keputusan, mutu kebijakan yang dihasilkan, tingkat keterlibatan pemangku kepentingan, koordinasi antar organisasi, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta kepastian regulasi. Analisis menunjukkan bahwa sistem pemerintahan dinamis memiliki efektivitas yang lebih tinggi dalam hal responsivitas dan inovasi. Di sisi lain, sistem pemerintahan hierarkis lebih baik dalam mempertahankan konsistensi kebijakan dan kepatuhan terhadap peraturan.

Tabel 2. Perbandingan Efektivitas Sistem Pemerintahan Dinamis dan Hierarkis dalam Pengambilan Kebijakan Publik

Indikator	Sistem Dinamis	Sistem Hierarkis
Kecepatan Pengambilan Keputusan	Sangat Tinggi	Sedang
Kualitas Kebijakan	Tinggi	Tinggi
Partisipasi Pemangku Kepentingan	Sangat Tinggi	Rendah
Koordinasi Antar OPD	Tinggi	Sedang
Adaptasi terhadap Perubahan	Sangat Tinggi	Rendah
Kepastian Regulasi	Sedang	Sangat Tinggi

Sumber: Hasil Analisis Peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2, sistem pemerintahan yang dinamis menunjukkan kelebihan yang jelas dalam hal kecepatan pengambilan keputusan. Hal ini terjadi karena adanya sistem komunikasi yang lebih transparan dan luwes, sehingga koordinasi bisa dilakukan dengan cepat tanpa harus melewati proses birokrasi yang berbelat-larut. Dalam kondisi yang memerlukan reaksi cepat, seperti perubahan permintaan masyarakat atau kemajuan teknologi yang pesat, sistem ini dapat memberikan keputusan yang lebih fleksibel. Di samping itu, tingkat keterlibatan pemangku kepentingan dalam sistem pemerintahan yang dinamis juga lebih tinggi. Partisipasi masyarakat, kalangan akademis, organisasi non-pemerintah, dan sektor swasta dalam proses pembuatan kebijakan memungkinkan pemerintah mendapatkan berbagai sudut pandang yang berbeda. Keadaan tersebut berpengaruh pada peningkatan kualitas kebijakan, karena keputusan yang diambil tidak hanya berlandaskan pada pertimbangan birokrasi, tetapi juga memperhatikan kebutuhan sebenarnya masyarakat.

Dalam hal koordinasi antarorganisasi, sistem pemerintahan yang dinamis juga memperlihatkan kinerja yang lebih baik. Kerja sama antarsektor yang menjadi ciri khas Agile Governance memungkinkan beragam lembaga pemerintah beroperasi secara lebih terpadu. Kondisi ini sangat krusial dalam menangani masalah publik yang kompleks dan memerlukan partisipasi berbagai pihak secara bersamaan. Di sisi lain,

sistem pemerintahan hierarkis memiliki kelebihan dalam hal kepastian regulasi dan tanggung jawab administratif. Setiap kebijakan yang dihasilkan perlu menjalani proses verifikasi yang ketat agar dapat dipastikan sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku. Mekanisme ini krusial untuk memastikan konsistensi kebijakan pemerintah serta mencegah terjadinya penyalahgunaan wewenang. Meski begitu, proses birokrasi yang berlarut-larut sering kali mengakibatkan rendahnya kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dalam beberapa situasi, pergeseran kondisi yang cepat mendesak pemerintah untuk segera mengambil keputusan, sedangkan sistem hierarkis memerlukan waktu lebih lama karena harus mematuhi prosedur administratif yang ada.

3. Partisipasi Pemangku Kepentingan dalam Pengambilan Kebijakan

Keterlibatan pemangku kepentingan adalah salah satu elemen krusial yang memengaruhi mutu kebijakan publik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem pemerintahan dinamis menyediakan kesempatan partisipasi yang lebih besar dibandingkan dengan sistem pemerintahan hierarkis. Dalam pendekatan Agile Governance, masyarakat dilibatkan sebagai rekan pemerintah dalam proses pembuatan kebijakan agar aspirasi yang tumbuh dalam masyarakat dapat diakomodasi dengan lebih baik. Melalui berbagai forum konsultasi publik, penggunaan teknologi digital, dan mekanisme kolaboratif lainnya, masyarakat bisa menyampaikan kebutuhan dan harapannya langsung kepada pemerintah. Situasi ini membangun ikatan yang lebih kuat antara pemerintah dan masyarakat serta memperkuat legitimasi kebijakan yang dihasilkan. Sebaliknya, sistem pemerintahan yang bersifat hierarkis cenderung mengurangi partisipasi pada fase tertentu karena proses pengambilan keputusan lebih terfokus pada struktur birokrasi yang resmi.

4. Kemampuan Adaptasi terhadap Perubahan Lingkungan

Transformasi lingkungan strategis yang ditunjukkan oleh kemajuan teknologi, pergerakan ekonomi, dan perubahan tuntutan masyarakat mengharuskan pemerintah untuk memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi. Dalam konteks ini, sistem pemerintahan dinamis menunjukkan kinerja yang lebih unggul dibandingkan sistem pemerintahan hierarkis. Prinsip Agile Governance memungkinkan pihak pemerintah untuk dengan cepat menyesuaikan kebijakan sesuai dengan perubahan keadaan yang terjadi. Keputusan dapat dibuat berdasarkan data terbaru agar pemerintah dapat menghadapi berbagai tantangan dengan lebih efisien. Keunggulan ini menjadi salah satu alasan mengapa banyak pemerintah lokal mulai menerapkan pendekatan pemerintahan yang lebih lincah. Sebaliknya, sistem pemerintahan hierarkis sering kali mengalami hambatan dalam menanggapi perubahan karena proses pengambilan keputusan harus mematuhi mekanisme yang telah ditentukan. Walaupun aspek tersebut krusial untuk mempertahankan akuntabilitas, sering kali hal itu menghambat kemampuan organisasi dalam merespon perubahan yang terjadi dengan cepat.

5. Model Tata Kelola yang Lebih Optimal

Berdasarkan hasil analisis secara keseluruhan, tidak ada sistem yang sepenuhnya lebih baik di semua aspek pengambilan kebijakan publik. Sistem pemerintahan yang dinamis unggul dalam aspek kecepatan, inovasi, partisipasi, dan kemampuan beradaptasi. Sebaliknya, sistem pemerintahan hierarkis memiliki keunggulan dalam stabilitas organisasi, kepastian hukum, dan akuntabilitas administrasi. Dengan demikian, model tata kelola yang paling tepat untuk diterapkan di Kabupaten Banyuwangi adalah Hybrid Governance, yaitu perpaduan antara prinsip Agile Governance dan birokrasi berjenjang. Model ini memungkinkan pemerintah daerah untuk memanfaatkan inovasi dan fleksibilitas dalam pelayanan publik sambil tetap menjaga mekanisme pengawasan dan akuntabilitas yang menjadi karakteristik utama sistem hierarkis. Penerapan model Hybrid Governance dipastikan dapat menciptakan keseimbangan antara tuntutan inovasi dan kebutuhan akuntabilitas pemerintahan. Oleh karena itu, pemerintah daerah mampu

menciptakan kebijakan publik yang lebih responsif, efisien, dan tetap sejalan dengan prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

PENUTUP

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Studi ini bertujuan untuk menganalisis efisiensi sistem pemerintahan dinamis (Agile Governance) dan sistem pemerintahan hierarkis dalam proses pembuatan kebijakan publik di Kabupaten Banyuwangi. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua sistem pemerintahan memiliki ciri khas, kelebihan, dan kekurangan yang berbeda dalam mendukung pengelolaan pemerintah daerah. Sistem pemerintahan yang dinamis menunjukkan kelebihan yang penting dalam hal fleksibilitas organisasi, kecepatan dalam pengambilan keputusan, kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, koordinasi antar sektor, serta tingkat keterlibatan pemangku kepentingan. Ciri-ciri tersebut memungkinkan pemerintah daerah untuk menanggapi berbagai tantangan dan kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat dan efisien. Penggunaan teknologi digital dan pola komunikasi yang lebih transparan menjadi elemen kunci yang mendukung keberhasilan pelaksanaan sistem pemerintahan yang dinamis di Kabupaten Banyuwangi. Dengan metode ini, pemerintah dapat mengembangkan kebijakan yang lebih responsif, kreatif, dan sesuai dengan situasi terkini yang ada di masyarakat. Di sisi lain, sistem pemerintahan yang bersifat hierarkis masih tetap memainkan peranan yang sangat krusial dalam pengelolaan pemerintahan daerah. Sistem ini menawarkan kepastian hukum, kejelasan wewenang, dan akuntabilitas administratif yang merupakan dasar utama dalam implementasi kebijakan publik. Struktur organisasi yang resmi dan proses pengambilan keputusan yang berjenjang memastikan setiap kebijakan yang dihasilkan mempunyai legitimasi yang kuat dan sesuai dengan norma peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dengan cara ini, walaupun sistem hierarkis cenderung merespons perubahan dengan lebih lambat, eksistensinya tetap penting untuk mempertahankan stabilitas dalam organisasi pemerintahan.

Temuan penelitian juga mengindikasikan bahwa efektivitas dalam pengambilan kebijakan publik tidak dapat diukur hanya dengan satu sistem pemerintahan tertentu. Sistem pemerintahan yang dinamis lebih baik dalam menangani situasi yang memerlukan respons cepat, inovasi, dan kolaborasi antar sektor, sementara sistem pemerintahan yang hierarkis lebih efisien dalam memastikan konsistensi kebijakan, kepastian regulasi, dan pengawasan administratif. Dengan demikian, kedua sistem saling melengkapi fungsi dalam mendukung pelaksanaan pemerintahan yang efektif. Berdasarkan hasil penelitian, kesimpulan yang diambil adalah model pengelolaan yang paling sesuai untuk diterapkan di Kabupaten Banyuwangi adalah Hybrid Governance, yaitu model yang menggabungkan prinsip Agile Governance dengan sifat birokrasi hierarkis. Model ini memungkinkan pemerintah daerah untuk mengambil keuntungan dari fleksibilitas, inovasi, dan partisipasi yang dimiliki oleh sistem pemerintahan yang dinamis, tanpa mengesampingkan aspek legalitas, akuntabilitas, dan stabilitas yang menjadi kekuatan sistem pemerintahan yang hierarkis. Melalui penerapan model tersebut, pemerintah daerah mampu mengembangkan proses pengambilan kebijakan publik yang lebih responsif, efisien, dan fokus pada kepentingan masyarakat. Secara teoritis, studi ini berkontribusi pada pengembangan studi tata kelola pemerintahan dengan menunjukkan bahwa perubahan birokrasi di era digital tidak perlu dilakukan dengan mengganti sistem pemerintahan yang ada, melainkan melalui pengintegrasian berbagai pendekatan yang dapat memenuhi kebutuhan organisasi publik masa kini. Sekaligus, penelitian ini berfungsi sebagai acuan bagi pemerintah daerah dalam menyusun strategi reformasi birokrasi yang dapat menyeimbangkan permintaan inovasi dengan kebutuhan akuntabilitas pemerintahan.

Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan, terdapat beberapa saran yang bisa dipertimbangkan untuk meningkatkan efektivitas pengambilan kebijakan publik di Kabupaten Banyuwangi. Pertama, pemerintah daerah harus memperkuat penerapan prinsip Agile Governance dengan meningkatkan kolaborasi antar organisasi perangkat daerah (OPD), mengembangkan budaya kerja yang lebih fleksibel, dan memanfaatkan teknologi digital secara berkelanjutan. Langkah itu krusial untuk meningkatkan kapasitas pemerintah dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin cepat. Kedua, pemerintah daerah harus terus memfasilitasi peningkatan keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan publik. Partisipasi masyarakat dapat ditingkatkan dengan memanfaatkan platform digital, forum diskusi publik, musyawarah pembangunan, serta berbagai metode partisipatif lainnya. Dengan bertambahnya keterlibatan masyarakat, kebijakan yang dihasilkan akan lebih merefleksikan kebutuhan nyata masyarakat dan sekaligus memperkuat legitimasi pemerintah dalam melaksanakan program pembangunan. Ketiga, walaupun inovasi dan fleksibilitas menjadi kebutuhan penting dalam pengelolaan pemerintahan modern, aspek akuntabilitas dan kepastian hukum tetap harus mendapat perhatian utama. Karena itu, pelaksanaan Agile Governance harus dilakukan tanpa mengesampingkan mekanisme pengawasan, evaluasi, dan akuntabilitas yang telah menjadi ciri khas sistem pemerintahan hierarkis. Keseimbangan antara inovasi dan pengawasan birokrasi merupakan elemen krusial dalam mewujudkan pemerintahan yang baik (*good governance*). Keempat, pemerintah daerah harus meningkatkan kapasitas sumber daya manusia pegawai melalui berbagai program pendidikan dan pelatihan yang berfokus pada pengembangan kompetensi digital, kemampuan kolaboratif, manajemen perubahan, serta pengambilan keputusan yang didasarkan pada data. Peningkatan kapasitas aparat merupakan syarat krusial dalam mendukung suksesnya penerapan model pengelolaan yang lebih inovatif dan adaptif.

Untuk peneliti berikutnya, penelitian ini masih memiliki batasan karena menerapkan pendekatan kualitatif yang berfokus pada studi literatur. Sehubungan dengan itu, penelitian selanjutnya dianjurkan untuk menerapkan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) yang melibatkan data empiris dari pemerintah daerah, pegawai negeri, serta masyarakat sebagai pengguna layanan publik. Penelitian selanjutnya juga bisa memperluas objek studi di wilayah lain di Indonesia untuk mendapatkan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai efektivitas penerapan Agile Governance dan birokrasi berjenjang dalam konteks pemerintahan daerah. Melalui berbagai inisiatif tersebut, diharapkan pemerintah daerah bisa membangun sistem pengelolaan yang tidak hanya peka terhadap perubahan dan kebutuhan masyarakat, namun juga tetap mengedepankan prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan kepastian hukum dalam menjalankan pemerintahan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, P. R. (2018). Inovasi pelayanan publik pada Mal Pelayanan Publik Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Administrasi Publik*, 6(2), 112–126.
- Busri, M., Malik, A., & Wahid, M. (2023). Agile governance dalam reformasi birokrasi 4.0: Analisis implementasi pada Puslatbang KMP LAN Makassar. *Jurnal Administrasi Negara*, 29(3), 215–231.
- Dewi, N. P., & Suardana, I. W. (2023). Agile governance dalam transformasi tata kelola pemerintahan digital. *Jurnal Governance*, 14(1), 45–58.
- Dye, T. R. (2017). *Understanding public policy* (15th ed.). Pearson Education.
- Gaffar, A. (2022). Implementasi agile governance dalam percepatan program vaksinasi nasional di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik Indonesia*, 8(2), 90–105.

- Halim, A., Astuti, D., & Umam, K. (2021). Implementasi agile governance melalui aplikasi PIKOBAR di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 134–149.
- Janssen, M., & Van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from COVID-19. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101–110.
- Kurniawan, A. (2021). Agile governance sebagai transformasi inovasi pemerintah daerah di Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 12(1), 35–49.
- Lestari, R., Putra, D., & Syahrudin, A. (2025). Agile governance model pada DPMPSTSP Provinsi Sulawesi dalam meningkatkan kualitas pelayanan investasi. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 11(1), 75–91.
- Luna, A. J. H. O., Kruchten, P., Pedrosa, M. L. G., Neto, H. R. O., Moura, H. P., & Costa, C. A. (2015). State of the art of agile governance: A systematic review. *International Journal of Computer Science and Information Technology*, 7(5), 121–141.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Muttaqin, A., & Permatasari, D. (2023). Transformasi birokrasi menuju agile governance di Indonesia. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 10(2), 85–99.
- Sulastri, N., & Permatasari, D. (2023). Agile governance dalam penanganan krisis ekonomi pasca pandemi di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 27(1), 1–15.
- Suryani, E., & Diniawaty, D. (2024). Model 4R sebagai strategi transformasi birokrasi menuju organisasi agile. *Jurnal Manajemen Publik*, 9(1), 44–59.
- Wasistiono, S., & Anggraini, Y. (2019). *Dinamika governance dalam pemerintahan daerah Indonesia*. IPDN Press.
- Zulyani, R. (2020). Dinamika birokrasi dan transformasi tata kelola pemerintahan di era digital. *Jurnal Birokrasi dan Kebijakan Publik*, 5(2), 88–102.