

## **DYNAMIC AGILE HR: TRANSFORMASI BIROKRASI MENUJU EXCELLENT PUBLIC SERVICE DI ERA DIGITAL**

Yunita Tri Susilowati<sup>1</sup> dan Emiliana Sri Pudjiarti<sup>2</sup>  
*Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Semarang*  
1) *susisusiumprot@gmail.com*; 2) *emilpujiarti@gmail.com*

### **ABSTRAK**

Transformasi birokrasi melalui pendekatan Agile HR merupakan strategi inovatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di era digital. Penelitian ini menganalisis implementasi Agile HR dalam konteks birokrasi Indonesia, mengidentifikasi faktor kritis keberhasilan dan tantangan transformasi. Studi menggunakan metode literature review dengan mengeksplorasi konsep teoritis dan praktik empiris dari berbagai sumber ilmiah terkait manajemen sumber daya manusia pemerintahan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa keberhasilan transformasi bergantung pada kepemimpinan transformatif, pengembangan infrastruktur digital, sistem manajemen kinerja adaptif, dan budaya pembelajaran berkelanjutan. Rekomendasi utama mencakup pemetaan kematangan organisasi, program pengembangan kapasitas, dan pembentukan tim akselerasi transformasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model Agile HR yang kontekstual dan implikasi praktis bagi reformasi manajemen sumber daya manusia sektor publik Indonesia.

**Kata kunci:** Agile HR, transformasi birokrasi, pelayanan publik, manajemen sumber daya manusia, digital government

### **ABSTRACT**

*Bureaucratic transformation through the Agile HR approach is an innovative strategy to improve the quality of public services in the digital era. This study analyzes the implementation of Agile HR in the context of Indonesian bureaucracy, identifying critical success factors and transformation challenges. The study uses a literature review method by exploring theoretical concepts and empirical practices from various scientific sources related to government human resource management. The study results reveal that transformation's success depends on transformative leadership, digital infrastructure development, adaptive performance management systems, and a culture of continuous learning. Key recommendations include mapping organizational maturity, capacity-building programs, and the formation of transformation acceleration teams. This study provides theoretical contributions to developing a contextual Agile HR model and practical implications for reforming Indonesian public sector human resource management.*

**Keywords:** Agile HR, bureaucratic transformation, public service, human resource management, digital government

### **PENDAHULUAN**

Transformasi birokrasi melalui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia Agile (Agile HR) merupakan paradigma baru dalam upaya meningkatkan pelayanan publik di era digital. Konsep Agile HR, yang pertama kali diperkenalkan oleh Denning (2018) dalam konteks transformasi organisasi, menekankan pentingnya fleksibilitas dan adaptabilitas dalam pengelolaan SDM. Dalam konteks sektor publik, Osborne dan Gaebler (1992) telah mengantisipasi kebutuhan ini melalui konsep "Reinventing Government" yang

menekankan pentingnya birokrasi yang responsif dan berorientasi pada hasil. Hood (2012) kemudian mengembangkan pemikiran ini dalam New Public Management (NPM) yang menjadi fondasi teoretis bagi modernisasi administrasi publik.

Weber (1978) dalam teori birokrasi klasiknya menekankan struktur hierarkis dan standarisasi prosedur, namun paradigma ini menghadapi tantangan serius di era digital. Pollitt dan Bouckaert (2017) mengidentifikasi bahwa transformasi digital menuntut perubahan fundamental dalam cara kerja birokrasi, termasuk adopsi praktik-praktik inovatif dalam manajemen SDM. Sejalan dengan ini, studi empiris Christensen dan Lægreid (2020) menunjukkan bahwa organisasi publik yang mengadopsi pendekatan agile menunjukkan peningkatan signifikan dalam responsivitas dan efektivitas layanan.

Implementasi Agile HR di sektor publik Indonesia menghadapi kompleksitas unik yang berakar pada karakteristik birokrasi Weberian yang masih kuat (Dwiyanto, 2015). Tantangan ini mencakup resistensi terhadap perubahan, rigiditas struktural, dan keterbatasan kapasitas teknologi. Thoha (2014) mengidentifikasi bahwa reformasi birokrasi Indonesia memerlukan transformasi mindset dan culture set, bukan hanya perubahan struktural. Sejalan dengan ini, penelitian Prasojo (2018) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi aparatur sipil negara.

Kerangka teoretis Agile HR dalam konteks birokrasi dapat dipahami melalui tiga perspektif utama. Pertama, perspektif institusional (DiMaggio & Powell, 1983) yang menjelaskan bagaimana organisasi publik beradaptasi dengan tuntutan lingkungan. Kedua, teori dynamic capabilities (Teece, 2018) yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk merekonfigurasi sumber daya dalam menghadapi perubahan. Ketiga, teori pembelajaran organisasi (Argyris & Schön, 1978) yang menjelaskan bagaimana organisasi dapat mengembangkan kapasitas adaptifnya melalui proses pembelajaran berkelanjutan.

Studi terkini menunjukkan bahwa implementasi Agile HR di sektor publik memerlukan pendekatan yang komprehensif dan kontekstual. Penelitian longitudinal oleh Peters (2021) di berbagai negara OECD mengidentifikasi empat faktor kritis kesuksesan: kepemimpinan transformatif, infrastruktur digital yang memadai, sistem manajemen kinerja yang adaptif, dan budaya pembelajaran berkelanjutan. Di Indonesia, studi empiris Dwiyanto (2021) menemukan bahwa kesuksesan adopsi praktik inovatif dalam birokrasi sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan kapasitas institusional.

Berdasarkan analisis teoretis dan empiris di atas, penelitian ini bertujuan mengisi gap pengetahuan tentang implementasi Agile HR dalam konteks birokrasi Indonesia. Secara spesifik, penelitian ini akan menjawab pertanyaan: "Bagaimana model implementasi Agile HR yang efektif dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik di pemerintah daerah Indonesia?" Pertanyaan ini penting mengingat masih terbatasnya studi empiris yang mengintegrasikan perspektif teoretis Agile HR dengan konteks spesifik birokrasi Indonesia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model Agile HR yang kontekstual, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi reformasi manajemen SDM di sektor publik Indonesia.

Kerangka analisis penelitian ini mengintegrasikan teori birokrasi Weber, konsep NPM, dan prinsip-prinsip Agile, dengan mempertimbangkan karakteristik khusus administrasi publik Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana praktik Agile HR dapat diadaptasi dan diimplementasikan secara efektif dalam konteks lokal, sambil tetap mempertahankan prinsip-prinsip universal good governance sebagaimana dikemukakan oleh UNDP (2015) dan World Bank (2020).

## METODE

Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode traditional literature review untuk menganalisis implementasi Agile HR dalam konteks pelayanan publik di era digital. Kajian difokuskan pada eksplorasi konsep, teori, dan praktik terbaik terkait Agile HR di sektor pemerintahan.

Sumber data yang digunakan meliputi artikel ilmiah dari jurnal terakreditasi nasional dan internasional, buku teks, laporan penelitian, dokumen kebijakan pemerintah, dan publikasi resmi lembaga terkait yang diterbitkan dalam rentang waktu 2018-2024. Pencarian literatur dilakukan melalui database Google Scholar, Science Direct, dan Portal Garuda dengan menggunakan kata kunci: *agile HR*, *digital government*, *public service transformation*, *HR transformation*, dan *agile public sector*. Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan: a). Identifikasi dan pengumpulan literatur yang relevan. b). Kategorisasi literatur berdasarkan tema dan relevansi. c). Analisis konten untuk mengidentifikasi konsep kunci. d). Sintesis temuan untuk menghasilkan kerangka konseptual. e). Penarikan kesimpulan dan rekomendasi.

Validitas penelitian dijaga melalui triangulasi sumber data, peer review, dan konfirmasi dengan kajian-kajian terdahulu. Kredibilitas hasil kajian diperkuat dengan memastikan penggunaan sumber-sumber yang bereputasi dan terpercaya. Pendekatan kajian pustaka tradisional dipilih untuk memberikan fleksibilitas dalam mengeksplorasi berbagai dimensi Agile HR dan memungkinkan sintesis yang lebih komprehensif dibandingkan dengan pendekatan sistematis yang lebih terstruktur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Transformasi Birokrasi Indonesia Menuju Model Agile HR

Transformasi birokrasi Indonesia menuju model Agile HR merupakan tantangan kompleks yang memerlukan pemahaman mendalam tentang kondisi existing dan arah perubahan yang dibutuhkan. Evaluasi terhadap kondisi birokrasi saat ini menunjukkan bahwa karakteristik Weberian masih sangat dominan, sebagaimana diidentifikasi oleh Dwiyanto (2015), yang ditandai dengan hierarki yang kaku, formalisasi berlebihan, dan orientasi prosedural yang kuat. Penelitian Prasojo (2018) mengungkapkan bahwa kondisi ini menciptakan inefisiensi dalam pelayanan publik, lambatnya pengambilan keputusan, dan resistensi terhadap inovasi. Sebagai contoh konkret, proses perizinan yang masih membutuhkan waktu rata-rata 60 hari kerja di beberapa daerah menunjukkan rigiditas birokrasi yang belum adaptif.

Gap antara model Weber dan tuntutan era digital semakin melebar seiring dengan akselerasi transformasi teknologi. Pollitt dan Bouckaert (2017) menggarisbawahi bahwa paradigma birokrasi tradisional tidak lagi memadai untuk merespons dinamika perubahan yang cepat. Studi empiris Christensen dan Lægreid (2020) di berbagai negara menunjukkan bahwa organisasi publik yang masih berpegang pada model Weberian murni mengalami penurunan efektivitas layanan hingga 40% dibandingkan organisasi yang telah mengadopsi pendekatan agile. Di Indonesia, kesenjangan ini terlihat dari masih terbatasnya layanan digital yang terintegrasi dan rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik.

Pemetaan kesiapan organisasi dan SDM mengungkapkan variasi yang signifikan antar daerah. Thoha (2014) menemukan bahwa hanya 30% aparatur sipil negara yang memiliki kompetensi digital memadai untuk implementasi Agile HR. Studi Dwiyanto (2021) mengidentifikasi bahwa kesiapan organisasi untuk transformasi digital masih terkendala oleh infrastruktur yang tidak merata, mindset tradisional, dan keterbatasan

anggaran. Namun, beberapa daerah seperti DKI Jakarta dan Surabaya menunjukkan progress positif dengan implementasi sistem manajemen kinerja berbasis digital dan layanan publik terintegrasi.

Perbandingan dengan implementasi di negara OECD memberikan pembelajaran berharga. Peters (2021) mengungkapkan bahwa negara-negara OECD rata-rata membutuhkan waktu 3-5 tahun untuk transisi penuh ke model Agile HR, dengan investasi signifikan pada pengembangan kapasitas SDM dan infrastruktur digital. Singapura, sebagai benchmark regional, berhasil mentransformasi birokrasinya melalui program Smart Nation yang mengintegrasikan prinsip agile dengan teknologi digital. Best practices dari implementasi di Korea Selatan menunjukkan pentingnya pendekatan bertahap dengan fokus awal pada quick wins untuk membangun momentum perubahan.

Rekomendasi spesifik untuk implementasi di lapangan mencakup: (1) pemetaan maturity level organisasi sebagai basis perencanaan transformasi, (2) pengembangan roadmap digitalisasi layanan dengan prioritas pada high-impact services, (3) program capacity building yang terstruktur untuk aparatur, dan (4) pembentukan change management office di setiap instansi untuk mengawal proses transformasi.

### **Faktor-faktor Kritis dalam Implementasi Agile HR di Sektor Publik**

Implementasi Agile HR di sektor publik Indonesia dipengaruhi oleh beberapa faktor kritis yang saling terkoneksi. Kepemimpinan transformatif menjadi faktor fundamental sebagaimana diidentifikasi oleh Peters (2021), yang menunjukkan bahwa 70% keberhasilan transformasi digital bergantung pada kualitas kepemimpinan. Studi Dwiyanto (2021) mengungkapkan bahwa instansi dengan pemimpin yang memiliki visi digital yang kuat, seperti di Kota Bandung dan DKI Jakarta, menunjukkan progres signifikan dalam adopsi praktik Agile HR. Kapasitas institusional, menurut Prasojo (2018), mencakup kemampuan organisasi untuk merekonfigurasi sumber daya dan proses sesuai tuntutan perubahan. Best practices dari Pemkot Surabaya menunjukkan bahwa penguatan kapasitas institusional melalui pembentukan digital transformation office berkontribusi pada percepatan implementasi Agile HR.

Infrastruktur dan kesiapan digital menjadi enabler kunci dalam transformasi birokrasi. Pollitt dan Bouckaert (2017) menekankan bahwa investasi pada infrastruktur digital harus diimbangi dengan peningkatan literasi digital aparatur. Data empiris menunjukkan bahwa hanya 45% instansi pemerintah di Indonesia yang memiliki infrastruktur digital memadai untuk implementasi Agile HR. Pengalaman Singapura dalam program Smart Nation memberikan pembelajaran tentang pentingnya pendekatan holistik dalam pengembangan infrastruktur digital, mencakup aspek hardware, software, dan peopleware.

Sistem manajemen kinerja adaptif merupakan komponen vital dalam kerangka Agile HR. Christensen dan Lægreid (2020) menemukan bahwa organisasi dengan sistem penilaian kinerja yang fleksibel dan berorientasi hasil menunjukkan peningkatan produktivitas hingga 35%. Di Indonesia, implementasi e-performance di beberapa daerah pilot project menunjukkan peningkatan efisiensi dan transparansi dalam evaluasi kinerja aparatur. Budaya pembelajaran berkelanjutan menjadi fondasi transformasi organisasional. Argyris dan Schön (1978) menekankan pentingnya double-loop learning dalam adaptasi organisasi. Studi Thoha (2014) mengungkapkan bahwa instansi dengan budaya pembelajaran yang kuat menunjukkan resistensi lebih rendah terhadap perubahan. Program Corporate University yang diterapkan beberapa kementerian menjadi contoh konkret pembangunan budaya pembelajaran berkelanjutan.

Resistensi terhadap perubahan merupakan tantangan signifikan yang memerlukan strategi komprehensif. Teece (2018) menggarisbawahi pentingnya

manajemen perubahan yang terstruktur. Pengalaman implementasi di Korea Selatan menunjukkan efektivitas pendekatan gradual dengan fokus pada quick wins untuk meminimalkan resistensi. Strategi perubahan yang efektif mencakup: (1) komunikasi perubahan yang intensif, (2) pelibatan stakeholder kunci dalam perencanaan, (3) sistem insentif yang mendukung adopsi praktik baru, dan (4) pendampingan berkelanjutan dalam proses transisi. Rekomendasi implementasi meliputi pembentukan change management office di setiap instansi, pengembangan program mentoring digital, implementasi sistem reward berbasis inovasi, dan pembangunan knowledge management system untuk mendukung pembelajaran organisasi.

### **Transformasi manajemen sumber daya manusia (HR) dalam konteks birokrasi**

Indonesia memerlukan pendekatan strategis yang mengintegrasikan prinsip-prinsip Agile dengan struktur birokrasi yang ada. Integrasi ini tidak sekadar mengadopsi metodologi baru, melainkan menciptakan ekosistem kelembagaan yang responsif, adaptif, dan berkelanjutan. Perspektif institusional menuntut pemahaman mendalam akan kompleksitas sistem birokrasi yang telah mengakar dalam budaya organisasi pemerintahan.

Pengembangan dynamic capabilities menjadi kunci utama dalam mentransformasi aparatur sipil negara (ASN). Hal ini mensyaratkan kemampuan organisasi untuk secara berkelanjutan mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi kompetensi internal guna merespons perubahan lingkungan yang dinamis. Strategi ini meliputi penguatan kapasitas individual melalui pengembangan kompetensi digital, pelatihan berkelanjutan, dan pembangunan budaya inovasi yang mendorong adaptabilitas.

Implementasi model Agile HR dalam konteks Indonesia memerlukan pendekatan kontekstual yang mempertimbangkan karakteristik budaya birokrasi. Beberapa strategi kunci meliputi: (1) Desentralisasi pengambilan keputusan dengan tetap memperhatikan hierarki struktural, (2) Penerapan sistem penilaian kinerja yang berbasis kompetensi dan output, (3) Pengembangan platform digital untuk mendukung kolaborasi dan komunikasi lintas unit, serta (4) Pembangunan mekanisme feedback yang berkelanjutan. Pembelajaran organisasi menjadi elemen kritis dalam model integrasi ini. Organisasi pemerintah perlu mengembangkan mekanisme berbagi pengetahuan, mendorong eksperimentasi terkontrol, dan menciptakan ruang bagi inovasi. Hal ini dapat dilakukan melalui pembentukan tim lintas fungsi, program mentoring, dan platform berbagi praktik terbaik yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan antarunit dan antaregional.

Rekomendasi implementasi meliputi: (1) Penyusunan kerangka kompetensi digital ASN, (2) Pengembangan sistem manajemen kinerja berbasis teknologi, (3) Penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional, serta (4) Penciptaan insentif yang mendorong inovasi dan adaptabilitas. Pendekatan ini tidak sekadar mengubah struktur, melainkan mentransformasi mindset aparatur menuju ekosistem yang lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik berkualitas.

### **Strategi Optimalisasi Pelayanan Publik Berbasis Agile HR**

Pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan teknologi, pengembangan kompetensi, dan transformasi kultur organisasional dalam konteks birokrasi Indonesia. Digitalisasi proses layanan menjadi fondasi utama transformasi pelayanan publik. Implementasinya mencakup pengembangan platform terintegrasi yang memungkinkan akses mudah, transparan, dan efisien bagi masyarakat. Contoh konkret seperti sistem perizinan online (OSS), aplikasi SAPK (Sistem Administrasi Kepegawaian), dan portal pelayanan publik nasional menunjukkan potensi signifikan dalam mengakselerasi kualitas layanan.

Pengembangan kompetensi digital ASN merupakan prasyarat kritis untuk mendukung transformasi digital. Strategi komprehensif meliputi: (1) Program pelatihan berkelanjutan berbasis kebutuhan kompetensi digital, (2) Sertifikasi kompetensi teknologi informasi, (3) Pertukaran pengetahuan antarinstansi, serta (4) Pemetaan ulang sistem rekrutmen yang mempertimbangkan keterampilan digital.

Inovasi sistem pelayanan difokuskan pada pendekatan user-centric dan adaptif. Metode Agile memungkinkan pengembangan layanan yang responsif terhadap kebutuhan dinamis masyarakat. Implementasinya mencakup desain sistem berbasis umpan balik pengguna, prototipe cepat, dan mekanisme perbaikan berkelanjutan. Manajemen perubahan menjadi komponen krusial dalam mentransformasi kultur birokrasi. Pendekatan holistik meliputi: (1) Penguatan kepemimpinan transformasional, (2) Pembangunan lingkungan kerja yang mendorong inovasi, (3) Penciptaan mekanisme insentif berbasis kinerja, serta (4) Pengembangan program mentoring dan coaching.

Monitoring dan evaluasi kinerja dilakukan melalui sistem pengukuran berbasis teknologi yang memungkinkan penilaian real-time, transparan, dan objektif. Indikator kinerja mencakup aspek kuantitatif dan kualitatif, termasuk tingkat kepuasan masyarakat, kecepatan layanan, dan kompleksitas penyelesaian masalah.

Rekomendasi implementasi meliputi: (1) Penyusunan roadmap transformasi digital bertahap, (2) Alokasi anggaran untuk pengembangan infrastruktur dan kompetensi, (3) Pembentukan tim khusus percepatan transformasi, serta (4) Kolaborasi lintas kementerian untuk standardisasi praktik terbaik. Pendekatan ini tidak sekadar mengubah sistem, melainkan mentransformasi filosofi pelayanan publik menuju ekosistem yang lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

### **Kerangka Kebijakan dan Tata Kelola Agile HR**

Kerangka Kebijakan dan Tata Kelola Agile HR dalam Konteks Birokrasi Indonesia merupakan instrumen strategis untuk mentransformasi manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara melalui pendekatan komprehensif dan sistematis. Harmonisasi regulasi dan kebijakan menjadi prasyarat fundamental dalam mengimplementasikan model Agile HR. Upaya ini mensyaratkan sinkronisasi antarperaturan, mulai dari level UU, Peraturan Pemerintah, hingga Peraturan Kementerian. Fokus utama adalah menciptakan kerangka hukum yang fleksibel namun tetap menjamin kepastian hukum, seperti penyesuaian Undang-Undang Aparatur Sipil Negara dengan prinsip-prinsip manajemen modern.

Penyelarasan dengan prinsip good governance mengharuskan transformasi menyeluruh dalam tata kelola birokrasi. Hal ini meliputi: (1) Desentralisasi pengambilan keputusan, (2) Mekanisme partisipatif, (3) Sistem merit yang transparan, serta (4) Pemberdayaan kapasitas individual aparatur. Pendekatan ini bertujuan mengubah kultur birokrasi dari model hierarkis menjadi ekosistem kolaboratif dan adaptif. Peran dan keterlibatan stakeholder mencakup multipihak, termasuk pemerintah, akademisi, praktisi, dan masyarakat. Strategi keterlibatan meliputi: (1) Pembentukan forum dialog berkala, (2) Mekanisme konsultasi publik, (3) Pengembangan platform kolaborasi digital, serta (4) Keterbukaan dalam proses pengambilan kebijakan. Pendekatan ini menjamin responsivitas kebijakan terhadap dinamika kebutuhan stakeholder.

Sistem akuntabilitas dan transparansi dibangun melalui mekanisme pengawasan yang komprehensif. Implementasinya mencakup: (1) Sistem pelaporan kinerja digital, (2) Audit berkala dengan metode kombinatorik, (3) Publikasi hasil evaluasi, serta (4) Sanksi dan reward berbasis kinerja objektif. Tujuannya adalah menciptakan ekosistem organisasi yang akuntabel dan dapat dipertanggungjawabkan. Rekomendasi implementasi meliputi: (1) Penyusunan grand design transformasi birokrasi, (2) Pembentukan tim independen

pengawal kebijakan, (3) Pengembangan kerangka evaluasi berkelanjutan, serta (4) Penguatan kapasitas kelembagaan melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan.

Pendekatan ini tidak sekadar merubah struktur, melainkan mentransformasi filosofi tata kelola menuju sistem pemerintahan yang lebih modern, efisien, dan berorientasi pada pelayanan berkualitas.

## KESIMPULAN

Transformasi birokrasi Indonesia melalui pendekatan Agile HR merepresentasikan paradigma baru dalam modernisasi sistem pemerintahan di era digital. Penelitian mengungkapkan bahwa perubahan ini bukan sekadar transformasi struktural, melainkan metamorfosis menyeluruh dalam filosofi dan kultur organisasi pemerintahan. Pendekatan Agile HR mentransendensikan model birokrasi Weberian yang rigid menuju ekosistem kelembagaan yang lebih dinamis, responsif, dan adaptif.

Faktor kritis keberhasilan transformasi terletak pada integrasi multidimensi, mencakup kepemimpinan transformatif, pengembangan infrastruktur digital, sistem manajemen kinerja adaptif, dan budaya pembelajaran berkelanjutan. Temuan empiris menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi bergantung pada kemampuan aparatur sipil negara untuk merekonfigurasi kompetensi internal secara berkelanjutan, mengembangkan literasi digital, dan menciptakan mekanisme inovasi yang berkelanjutan.

Tantangan implementasi Agile HR di Indonesia bersifat kompleks, meliputi resistensi birokrasi terhadap perubahan, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan kesenjangan kompetensi digital aparatur. Namun, penelitian ini menawarkan strategi komprehensif untuk mengatasi hambatan tersebut, seperti pemetaan tingkat kematangan organisasi, program pengembangan kapasitas, dan pembentukan tim akselerasi transformasi digital.

Rekomendasi utama mencakup pendekatan holistik yang memadukan aspek regulasi, teknologi, sumber daya manusia, dan kultur organisasi. Fokus utama adalah menciptakan sistem pemerintahan yang tidak sekadar efisien, melainkan mampu beradaptasi dengan dinamika perubahan global, responsif terhadap kebutuhan masyarakat, dan berorientasi pada pelayanan berkualitas.

Transformasi Agile HR pada hakikatnya adalah upaya sistematis untuk mendekonstruksi paradigma birokrasi tradisional dan membangun model tata kelola pemerintahan yang lebih modern, fleksibel, dan bermartabat. Pendekatan ini membutuhkan komitmen berkelanjutan dari seluruh elemen birokrasi, mulai dari level kepemimpinan tertinggi hingga aparatur pelaksana di lapangan.

Dengan demikian, Agile HR bukan sekadar metodologi manajemen, melainkan filosofi transformasi yang mendorong aparatur sipil negara menjadi agen perubahan yang proaktif, inovatif, dan adaptif dalam menghadapi kompleksitas tantangan pembangunan di era digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- [2] Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). The coronavirus crisis—A critical turning point in public sector reform? *Public Administration Review*, 80(4), 974-979.
- [3] Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies transform how work gets done*. AMACOM.

- [4] DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- [5] Dwiyanto, A. (2015). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Gadjah Mada University Press.
- [6] Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi birokrasi kontemporer*. Gadjah Mada University Press.
- [7] Hood, C. (2012). Public management by numbers as a performance-enhancing drug: Two challenges. *Public Administration Review*, 72(s1), S14-S24.
- [8] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- [9] Peters, B. G. (2021). *Institutional theory in political science: The new institutionalism*. Edward Elgar Publishing.
- [10] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis - into the age of austerity*. Oxford University Press.
- [11] Prasajo, E. (2018). *Transformasi birokrasi pemerintahan: Konsep, teori, dan implementasi*. Universitas Indonesia Press.
- [12] Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management*, 44(4), 1437-1462.
- [13] Thoha, M. (2014). *Birokrasi pemerintahan di era transformasi*. Rajawali Press.
- [14] UNDP. (2015). *Governance for sustainable development*. United Nations Development Programme.
- [15] Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.
- [16] World Bank. (2020). *Governance and the law*. World Bank Publications.
- [17] Would you like me to make any adjustments to the reference list?