

Editor : Ahmad Yani, S.Sos., M.Si



AGILITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK

**Studi Komprehensif dalam
Konteks Birokrasi Indonesia**

Dr. Muryali, S.Sos., M.A.P

AGILITAS

SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK

(Studi Komprehensif dalam Konteks Birokrasi Indonesia)

Penulis:

Dr. Muryali, S.Sos., M.A.P

Editor:

Ahmad Yani, S.Sos., M.Si



PENERBIT KBM INDONESIA

adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air Indonesia, serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku.

AGILITAS SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK

Studi Komprehensif dalam Konteks Birokrasi Indonesia

Copyright @2025 By Dr. Muryali, S.Sos., M.A.P

All right reserved

Penulis

Dr. Muryali, S.Sos., M.A.P

Desain Sampul

Aswan Kreatif

Tata Letak

AtikaNS

Editor

Ahmad Yani, S.Sos., M.Si

Background isi buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Official

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia

Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021

081357517526 (Tlpn/WA)

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Instagram

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

ISBN: 978-634-202-754-7

Cetakan ke-1, September 2025

15,5 x 23 cm, vi + 195 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit
Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-Kemenkumham dan isi
buku dilindungi undang-undang.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- i. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- ii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- iii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- iv. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku monografi berjudul *“Agilitas Sumber Daya Manusia di Sektor Publik: Studi Komprehensif dalam Konteks Birokrasi Indonesia”* ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik.

Buku ini lahir dari refleksi dan keprihatinan penulis terhadap tantangan nyata yang dihadapi birokrasi Indonesia dalam menghadapi era disrupsi, kompleksitas kebijakan publik, serta tuntutan pelayanan yang semakin tinggi dari masyarakat. Dalam berbagai pengalaman empirik maupun kajian akademik, terlihat jelas bahwa sumber daya manusia aparatur memegang peran sentral dalam menentukan keberhasilan transformasi birokrasi. Namun demikian, banyak instansi pemerintah yang masih menghadapi keterbatasan dalam merespons perubahan, baik dari sisi kebijakan, struktur organisasi, maupun kesiapan SDM-nya. Oleh karena itu, diperlukan paradigma baru dalam pengelolaan SDM publik yang berorientasi pada *agility*—kemampuan untuk cepat beradaptasi, tanggap terhadap dinamika, serta inovatif dalam menghadapi ketidakpastian.

Monografi ini menyajikan pendekatan teoritis sekaligus praktis mengenai konsep agilitas dalam manajemen SDM sektor publik. Pembahasan dimulai dari landasan konseptual, kajian teoritis, hingga aplikasi nyata dalam kebijakan dan praktik birokrasi di Indonesia. Penulis menyadari bahwa literatur terkait agilitas dalam konteks birokrasi Indonesia masih sangat terbatas, sehingga buku ini diharapkan dapat mengisi kekosongan tersebut dan menjadi referensi bagi akademisi, peneliti, serta praktisi pemerintahan.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penyusunan buku ini. Terima kasih khusus juga disampaikan kepada para kolega dan pembaca yang

memberikan masukan kritis sehingga penulisan ini menjadi lebih tajam dan kontekstual.

Akhir kata, penulis berharap buku ini dapat memberikan kontribusi nyata dalam membangun kapasitas birokrasi Indonesia yang lebih adaptif, profesional, dan berorientasi pada hasil. Semoga buku ini memberikan manfaat yang luas bagi pengembangan kapasitas birokrasi Indonesia yang lebih agile, tanggap, dan berorientasi pada pelayanan publik yang optimal.

Lhokseumawe, 15 September 2025

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR -----	i
DAFTAR ISI -----	iii

BAB 1

PENGANTAR KONSEPTUAL -----	1
A. KONSEPTUAL TRANSFORMASI BIROKRASI -----	1
B. MENGAPA TRANSFORMASI BIROKRASI DIPERLUKAN ?-----	4
C. PRINSIP-PRINSIP BIROKRASI MODERN YANG ADAPTIF, EFISIEN, DAN RESPONSIF -----	5
D. LANGKAH-LANGKAH STRATEGIS TRANSFORMASI BIROKRASI-----	7
E. PENUTUP -----	9

BAB 2

PERBANDINGAN TRANSFORMASI BIROKRASI INDONESIA DAN NEGARA LAIN -----	11
A. PENDEKATAN AGILITAS DI NEGARA LAIN DALAM ASPEK ADMINISTRASI PUBLIK -----	11
B. AGILITAS DALAM KONTEKS NEW PUBLIC SERVICE (NPS) -----	15
C. PENERAPAN AGILITAS DAN TEORI ADMINISTRASI PUBLIK-----	20
D. PEMBELAJARAN UNTUK INDONESIA -----	23

BAB 3

KONSEP AGILITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PERSPEKTIF TEORETIS -----	29
A. DEFINISI DAN DIMENSI AGILITAS SDM -----	29
B. LANDASAN TEORI YANG MENDUKUNG AGILITAS -----	40
C. TEORI ORGANIZATIONAL AGILITY -----	51
D. PUBLIC SERVICE MOTIVATION-----	60

BAB 4

POSISI AGILITAS DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK -----	67
A. KONTEKSTUALISASI AGILITAS DALAM MANAJEMEN SDM PUBLIK	67
B. AGILITAS SEBAGAI PARADIGMA BARU DALAM MSDM SEKTOR PUBLIK -----	70

C. INTEGRASI AGILITAS DALAM FUNGSI MSDM -----	75
D. AGILITAS DAN MANAJEMEN TALENTA-----	78
E. KEBIJAKAN NASIONAL TERKAIT AGILITAS-----	81
F. TANTANGAN DAN REKOMENDASI IMPLEMENTASI -----	83
G. STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN AGILITAS -----	89

BAB 5

BIROKRASI INDONESIA DAN TANTANGAN

TRANSFORMASI SDM-----	93
A. KARAKTERISTIK BIROKRASI INDONESIA-----	93
B. TANTANGAN STRUKTUR DAN KULTURAL DALAM TRANSFORMASI BIROKRASI-----	101
C. REFORMASI BIROKRASI DAN AGILITAS SDM -----	111
D. AGILITAS DAN TUNTUTAN LAYANAN PUBLIK YANG CEPAT -----	115

BAB 6

FAKTOR PENDUKUNG DAN PENGHAMBAT AGILITAS

SDM DI PEMERINTAHAN -----	121
A. FAKTOR PENDUKUNG AGILITAS BIROKRASI-----	121
B. FAKTOR PENGHAMBAT AGILITAS BIROKRASI -----	125
C. PRAKTIK AGILITAS SDM DALAM ORGANISASI PEMERINTAHAN DI INDONESIA -----	133

BAB 7

PERBEDAAN AGILITAS DI SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA -----

A. KARAKTERISTIK DAN PERBEDAAN KONTEKSTUAL -----	137
B. PERBANDINGAN TANTANGAN IMPLEMENTASI AGILITAS-----	143
C. KEBIJAKAN DAN STRATEGI PENGUATAN AGILITAS DI SEKTOR PUBLIK -----	145
D. PENGUKURAN INDIKATOR AGILITAS DI SEKTOR PUBLIK DAN SWASTA -----	148

BAB 8

PENERAPAN AGILITAS DI INSTANSI PEMERINTAH -----

A. IMPLEMENTASI SISTEM LAYANAN TERINTEGRASI -----	157
B. PENERAPAN PROGRAM PELATIHAN AGILE LEADERSHIP -----	163
C. PENERAPAN DIGITALISASI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA-----	167
D. PENERAPAN WORK-FROM-ANYWHERE (WFA) DALAM LAYANAN PUBLIK -----	172
E. PENERAPAN INTEGRASI SISTEM E-TALENT UNTUK PEMETAAN KOMPETENSI ASN-----	176

BAB 9

REFLEKSI DAN IMPLIKASI AKADEMIK ----- 183

TENTANG PENULIS----- 195

TENTANG PENULIS

Dr. Muryali, S.Sos., M.A.P, Lahir di Aceh Utara 04 November 1980, menyelesaikan pendidikan S1 Jurusan Ilmu Administrasi Negara pada Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Malikussaleh pada tahun 2007. Tahun 2011 melanjutkan Studi S2 pada program Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran Bandung, selesai pada tahun 2013, selanjutnya pada tahun 2023 menyelesaikan Studi S3 pada program Doktor Administrasi Publik di Universitas Diponegoro Semarang. Dengan judul disertasi “Pengembangan Karier Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Aceh Utara”.

Pada Tahun 2009 penulis mengabdikan diri pada Universitas Malikussaleh sebagai dosen tetap pada Jurusan Administrasi Publik dan Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Selain itu penulis juga pernah menjadi Panitia Pengawasan Pemilihan Kepala Daerah di Kabupaten Aceh Utara pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2017. Pada tahun 2024 penulis diminta menjadi tenaga ahli di lembaga Panwaslih Kota Lhokseumawe.

Fokus keilmuan dan riset penulis mencakup isu-isu seputar manajemen sumber daya manusia sektor publik, reformasi birokrasi, serta tata kelola pemerintahan yang adaptif dan responsif. Dalam beberapa tahun terakhir, penulis aktif mengembangkan kajian tentang agilitas sumber daya manusia dalam organisasi publik, melalui publikasi ilmiah, maupun kegiatan pelatihan dan pendampingan instansi pemerintah..

Komitmennya terhadap pengembangan birokrasi Indonesia yang adaptif dan inovatif tercermin dalam karya-karyanya, termasuk buku ini yang menjadi kontribusi nyata untuk mendorong transformasi manajemen SDM sektor publik di era disrupsi.