

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Sebuah organisasi tentunya memiliki sasaran utama yang diinginkan melalui pelaksanaan berbagai kegiatan atau program, yaitu terciptanya kondisi optimal di mana pegawai mampu mencapai tingkat produktivitas yang tinggi, rendahnya jumlah pegawai yang mengundurkan diri, rendahnya tingkat absen, serta tingginya kepuasan kerja (Afandi, 2018:4). Dengan begitu, berbagai upaya dilakukan organisasi untuk menciptakan kondisi yang optimal tersebut. Sebuah organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks, termasuk globalisasi, teknologi, perubahan, sumber daya, responsivitas, pengendalian biaya, dan lainnya (Hartini et al., 2020:11–13). Organisasi dituntut untuk dapat beradaptasi dengan tantangan yang semakin kompleks tersebut. Untuk mencapai keberhasilan, organisasi perlu mengadopsi strategi kebijakan yang inovatif dan adaptif guna mendukung kinerja organisasi.

Secara umum, kinerja dapat dilihat berdasarkan hasil atau prestasi kerja yang diraih oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi. Kinerja mencakup beberapa aspek, yaitu sikap, kemampuan, dan prestasi (Afandi, 2018: 84). Dalam upaya mencapai tujuan organisasi maka kontribusi kinerja pegawai dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pencapaian hasil kerja oleh pegawai dalam melaksanakan tugas tertentu dapat dinilai tingkat kinerjanya sehingga kinerja pegawai perlu diukur berdasarkan target yang telah ditetapkan selama periode waktu tertentu oleh organisasi (Afandi, 2018: 84). Maka dapat diketahui bahwa organisasi membutuhkan kinerja pegawai yang optimal karena memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi, permasalahan terkait kinerja pegawai masih banyak ditemukan, baik pada sektor privat ataupun publik. Permasalahan kinerja pegawai ini seringkali menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Kabinet Indonesia Maju yaitu Abdullah Azwar Anas mengatakan

bahwa banyak ASN yang memiliki kinerja yang rendah hingga tidak berkinerja sama sekali (Ramli & Djumena, 2023). Permasalahan kinerja pegawai, terutama pada sektor publik masih menjadi isu yang signifikan dan berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi yaitu memberikan pelayanan yang prima terhadap masyarakat. Pernyataan Menpan RB mengenai rendahnya kinerja sejumlah ASN menegaskan perlunya langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas tenaga kerja, khususnya di sektor pemerintahan.

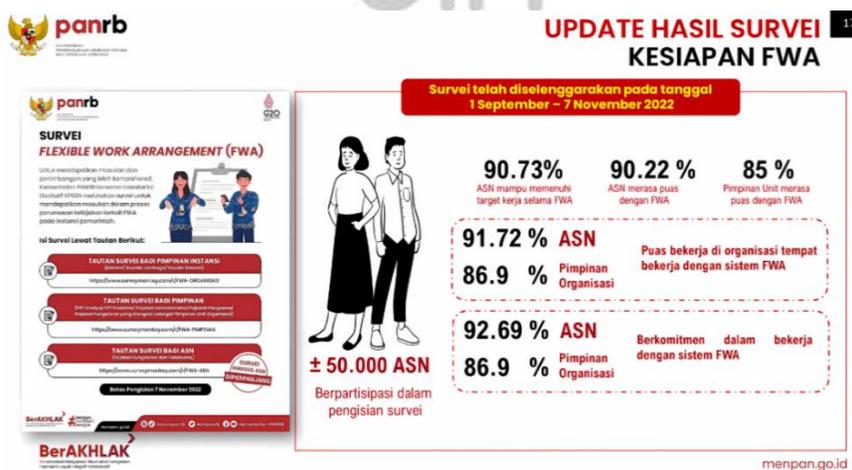
Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai factor. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya kemampuan, kepribadian, minat kerja, kejelasan pekerjaan, motivasi kerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, dan disiplin kerja (Afandi, 2018: 86–87). Selain itu, implementasi kebijakan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai (Destriana et al., 2023). Oleh karena itu, implementasi kebijakan yang tepat dapat berkontribusi pada kinerja pegawai. Seperti, kebijakan yang jelas dan mendukung dapat meningkatkan motivasi kerja, memperjelas tanggung jawab, serta menyediakan fasilitas dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Seiring dengan perkembangan kebutuhan organisasi yang semakin fleksibel, salah satu kebijakan yang muncul untuk mendukung kinerja pegawai adalah penerapan *Flexible Work Arrangement* (FWA). Kebijakan ini telah diadopsi oleh banyak organisasi di seluruh dunia, terutama setelah pandemi COVID-19 pada periode 2019-2022, yang memaksa pemberi kerja untuk segera menyesuaikan sistem kerja dengan kondisi baru (Saputro, 2023: 98). FWA adalah sistem kerja yang berperan aktif dalam membangun komitmen karyawan karena memungkinkan pekerja memiliki kebebasan dalam menentukan tempat, waktu, dan kapan dia akan menyelesaikan tugas kerjanya sesuai dengan preferensi dan kapasitas mereka (Arini, 2019: 80). FWA merupakan pendekatan yang memungkinkan pegawai untuk melaksanakan tugas kerja yang lebih fleksibel dibandingkan pola kerja tradisional yang kaku dan dapat menjadi salah satu strategi penting dalam mendukung produktivitas dan kesejahteraan karyawan di tengah dinamika kebutuhan kerja modern.

Berdasarkan perspektif karyawan, WFA dapat meningkatkan motivasi dan kinerja, berdampak positif pada hasil organisasi, dengan penjadwalan WFH yang seimbang untuk memenuhi kebutuhan kedua belah pihak (Ramdian et al., 2024:18). Hal tersebut didukung dengan sebuah penelitian yang menyebutkan bahwa fleksibilitas kerja berdampak positif terhadap peningkatan performa, produktivitas, moral, dan kualitas hasil kerja (Kaya et al., 2022: 254). Sedangkan jika dilihat berdasarkan perspektif organisasi, WFA dapat mengurangi pengeluaran operasional karena tidak perlu menyediakan biaya transportasi, uang makan, serta biaya listrik, AC, serta kebutuhan operasional lainnya (Ramdian et al., 2024: 18–19). Akan tetapi, FWA dapat menimbulkan tekanan psikologis jika organisasi tidak menyediakan lingkungan yang mendukung kebijakan FWA bagi karyawan sehingga dapat berdampak buruk pada kesejahteraan mental, pengelolaan batas kerja, dan produktivitas kerja (Saputro, 2023: 101–102). Oleh karena itu, penerapan FWA memiliki peluang besar untuk membawa dampak positif bagi pegawai maupun organisasi. Namun demikian, untuk memastikan kebijakan tersebut berhasil, organisasi perlu memastikan adanya dukungan yang memadai.

Gambar 1.1

Hasil Survei Kesiapan FWA ASN



Sumber: menpan.go.id

Seiring dengan meningkatnya kebutuhan layanan kepada seluruh stakeholder dan untuk menjaga *well-being* serta *work life balance* pegawai, maka

kebijakan terkait FWA menjadi suatu kebijakan yang sudah diterapkan baik di sektor privat maupun sektor public. Gambar diatas menampilkan hasil survei terkait kesiapan penerapan *Flexible Work Arrangement* (FWA) yang dilakukan oleh Kementerian PANRB. Survei dilakukan dalam periode 1 September hingga 7 November 2022, dengan partisipasi lebih dari 50.000 Aparatur Sipil Negara (ASN). Beberapa poin penting dari hasil survei menyebutkan sebanyak 90,73% ASN memnyebutkan mampu memenuhi target kerja selama penerapan FWA. Kemudian, sebanyak 90,22% ASN merasa puas dengan sistem FWA yang diterapkan sedangkan di tingkat pimpinan sebanyak 85% pimpinan unit merasa puas dengan penerapan FWA. Survei terkait kepuasan bekerja di organisasi dengan FWA sebanyak 91,72% ASN dan 86,9% pimpinan organisasi merasa puas bekerja dalam organisasi dengan sistem FWA. Kemudian, komitmen kerja dengan FWA sebanyak 92,69% ASN dan 86,9% pimpinan organisasi menunjukkan komitmen kerja dalam sistem FWA. Hasil survei ini menunjukkan bahwa penerapan FWA, ASN merasa puas dan menunjukan komitmen kerja dalam system FWA. Akan tetapi, Natika (2011: 60) menyebutkan, implementasi kebijakan cukup kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai sehingga tingginya kesiapan ASN ini memberikan potensi besar bagi implementasi FWA dalam meningkatkan kinerja pegawai. Namun demikian, meskipun kesiapan pegawai sudah cukup tinggi, efektivitas penerapan kebijakan tetap bergantung pada berbagai faktor, seperti ketersediaan sumber daya, komunikasi, disposisi, dan kejelasan kebijakan.

Sampai dengan tahun 2023, pelaksanaan FWA telah diuji coba dalam instansi pemerintah yang diantaranya Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Provinsi Jawa Barat sebagai pelopor di tingkat provinsi juga menerbitkan mekanisme kerja yang memungkinkan ASN dapat menjalankannya dari lokasi lain, seperti rumah, yang dikenal dengan istilah *Dynamic Working Arrangement* (DWA). Pemerintah Jawa Barat merupakan salah satu pemerintah daerah yang mengimplementasikan kebijakan Pengaturan Kerja Fleksibel. Jawa Barat menjadi provinsi pertama dan satu-satunya di Indonesia yang menerapkan *Dynamic Working Arrangement* (DWA) sebagai bentuk implementasi FWA yang

mulai diberlakukan pada 1 Juli 2023. Keputusan pemeritah Provinsi Jawa Barat untuk melaksanakan DWA ini didasarkan pada Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 102 Tahun 2022 tentang Waktu kerja dan Alokasi Kerja ASN di Lingkungan Pemerintah Daerah Jawa Barat. Peraturan Gubernur tersebut meliputi beberapa inti pengaturan kerja, diantaranya pengaturan kerja fleksibel, kebijakan kerja dinamis yang memungkinkan ASN untuk bekerja dari lokasi yang tidak terbatas pada kantor dengan skema hari kerja tertentu yang diatur sesuai jenis pekerjaan, implementasi penggunaan aplikasi untuk melaporkan dan memonitor ASN sebagai alat pengendalian dan evaluasi produktivitas baik dalam format kerja fleksibel ataupun tidak yaitu TRK (Tunjangan Remunerasi Kinerja). Selain itu, keputusan ini didasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang hari kerja dan jam kerja pada instansi pemerintah dan pegawai ASN yang bertujuan untuk menyesuaikan system kerja ASN dengan pengembangan lingkungan kerja modern serta untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas pelayanan publik. Regulasi terkait hari kerja dan jam kerja tersebut diterbitkan dalam rangka mengganti aturan kerja yaitu Kepres Nomor 68 Tahun 1995 yang sudah tidak relavan untuk diterapkan pada saat ini.

Dalam lingkup pemerintah provinsi Jawa Barat, sebelum implementasi DWA ini diterapkan, system kerja di instansi pemerintah cenderung bersifat lebih kaku. ASN diharuskan hadir secara fisik di kantor dengan jadwal dan jam kerja yang tetap sehingga tidak memungkinkan adanya fleksibilitas dalam tempat dan waktu kerja, serta keseimbangan hidup yang terbatas. Kemudian, waktu dan biaya dikeluarkan lebih banyak oleh pegawai jika pegawai selalu diharuskan bekerja dikantor. Lalu, instansi memiliki biaya operasional kantor yang besar seperti listrik, air, dan fasilitas lainnya. Sedangkan setelah kebijakan ini diimplementasikan, terdapat beberapa manfaat penting yang diperoleh baik pada pegawai maupun pada organisasi, meliputi peningkatan produktivitas dan efisiensi, adaptasi teknologi baru, pengurangan biaya operasional, peningkatan kesejahteraan pegawai, serta memitigasi situasi darurat (Hidayat, 2024: 2–3). Selain itu, implementasi kebijakan *dynamic working arrangement* ini juga terdapat beberapa hambatan dalam

implementasinya yaitu, budaya organisasi yang belum dapat beradaptasi dengan fleksibilitas kerja tersebut dan belum terdapat ketentuan pasti yang menyebutkan bahwa jenis jabatan pegawai apa saja yang dapat melaksanakan DWA. Hal ini sejalan dengan hasil sebuah penelitian yang menyebutkan bahwa terdapat hambatan dalam implementasi DWA pada lingkup Pemerintahan Provinsi Jawa Barat ini, yaitu budaya kerja yang belum mendukung implementasi DWA dengan sepenuhnya dan ketidakjelasan jenis jabatan pegawai yang dapat melaksanakan DWA karena aturan tidak memberikan ketegasan tentang jabatan apa saja yang dapat melaksanakan DWA sehingga hal tersebut dapat menciptakan kecemburuan antar pegawai (Setiawan, 2024).

Dalam upaya meningkatkan efisiensi kerja ASN dan merespons perubahan dunia kerja yang serba digital, Pemerintah Jawa Barat mengadopsi FWA dengan harapan bahwa kondisi ini dapat mendorong pegawai untuk menjadi lebih produktif tanpa harus berada di kantor setiap saat. Kebijakan ini tidak hanya relevan untuk melawan tantangan perubahan sosial, tetapi juga menjadi salah satu langkah strategi untuk memanfaatkan teknologi dalam administrasi pemerintahan serta mendorong system pemerintahan yang lebih baik. Pada implementasi FWA di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat, terdapat format DWA yang dapat pegawai gunakan, yaitu 3-2 (tiga hari di luar kantor dan dua hari di kantor), 4-1 (empat hari diluar kantor dan satu hari di dalam kantor), atau 1-4 (satu hari di luar kantor dan empat hari di dalam kantor) tergantung riwayat yang rutin dilaporkan melalui aplikasi penilaian pegawai yaitu TRK (Tunjangan Remunerasi Kinerja) dan K-Mob. Kemudian, implementasi DWA ini dapat dilaksanakan oleh pegawai atas persetujuan dari pimpinan satuan kerja baik DPT atau Eselon III yang ada karena penerapan DWA ini pada dasarnya tergantung pada penugasan yang diberikan. Jika terdapat penugasan yang kurang cocok untuk dilaksanakannya DWA pada pegawai dalam satu minggu tertentu, maka pimpinan dapat membatalkan atau menolak pengajuan DWA pegawai.

Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Jawa Barat, sebagai salah satu instansi pemerintah Jawa Barat yang terlibat langsung dengan pelayanan kepada

masyarakat, dihadapkan pada tantangan untuk tetap menjaga kualitas dan efektivitas layanan publik dalam situasi kerja yang lebih fleksibel. Berdasarkan hasil wawancara penulis terhadap bidang sekretariat terkait kepegawaian Dinas Tenaga kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat, bahwa Pemerintah Provinsi Jawa Barat Biro Organisasi telah menyebarkan kuesioner yang menguji kesiapan pegawai terkait perangkat, akses internet, lokasi yang digunakan, dan beberapa pertanyaan terkait kesiapan pegawai dalam penerapan DWA. Akan tetapi, terdapat beberapa pegawai di Dinas Tenaga kerja Dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat tidak mengisi kuesioner tersebut yang pada akhirnya pegawai tersebut sama sekali tidak dapat melaksanakan tugas pekerjaannya secara DWA.

Gambar 1.2

Tabel Perbandingan Target dan Realisasi Tahun 2020-2023

| No. | Sasaran Renstra | Indikator Kinerja | Satuan | 2020 | 2021 | 2022 | Tahun 2023 | | Capaian Kinerja | Target Akhir Renstra (2023) |
|-----|---|--|--------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------------|-----------------------------|
| | | | | Realisasi | Realisasi | Realisasi | Target | Realisasi | | |
| 1 | Meningkatnya tenaga kerja yang bekerja, kompeten, tangguh, produktif dan berdaya saing dalam hubungan industrial yang kondusif untuk mendukung Jawa Barat Juara Lahir dan Batin | Persentase pencari kerja terdaftar yang bekerja | % | 33,14% | 36,76% | 51,49% | 65,43% | 53,68% | 81,01% | 65,43% |
| | | Persentase kasus hubungan industrial yang diselesaikan | % | NA | 91,93% | 100% | 76,70% | 79,92% | 104,20% | 76,70% |
| | | Persentase transmigran yang ditempatkan | % | NA | 100% | 84,09% | 90% | 100% | 111,11% | 90% |

Sumber: LKIP Dinas Tenaga kerja dan Transmigrasi
Provinsi Jawa Barat Tahun 2023

Gambar diatas menunjukkan data perbandingan target dan realisasi capaian kinerja untuk tiga indicator utama di bidang Tenaga Kerja pada Dinas Tenaga kerja Provinsi Jawa Barat selama tahun 2020 hingga 2023. Pada tahun 2023 terdapat beberapa indicator yang melampaui target, akan tetapi terdapat satu indikator yang tidak mencapai target, yaitu persentase pencarian kerja yang terdaftar dan bekerja pada tahun 2023 memperlihatkan target yang ditetapkan adalah 65,43%, namun realisasi hanya mencapai 53,68%. Ini berarti terdapat selisih sekitar 11,75% dari target yang belum tercapai. Kemudian, realisasi kinerja dari tahun 2020 hingga

tahun 2023 terdapat peningkatan dan penurunan. Hal tersebut menandakan bahwa pada persentase pencari kerja yang terdaftar dan bekerja, terdapat kesenjangan antara target dan realisasi kinerja yang diindikasikan terdapat faktor-faktor yang menghambat pencapaian tujuan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka dapat diketahui bahwa Dinas Tenaga kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat terdapat permasalahan kinerja terkait dimensi hasil kerja pada indikator kuantitas hasil kerja. Kesenjangan antara target (65,43%) dan realisasi (53,68%) pada indikator persentase pencari kerja terdaftar yang bekerja menunjukkan kuantitas hasil kerja yang belum optimal.

Gambar 1.3

Tabel Disiplin Kerja Pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat

| Disiplin Kerja | | | | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|---|---|----|----|----|-------------|------|
| 1 | Kehadiran | Saya selalu hadir sebelum jam kerja di perusahaan dimulai | 2 | 2 | 17 | 4 | 5 | 2,73 |
| 2 | Tingkat Kewaspadaan | Saya bekerja dengan teliti supaya tidak ada kesalahan dalam pekerjaan saya | 2 | 8 | 12 | 7 | 1 | 3,10 |
| 3 | Ketaatan Pada Standar Kerja | Saya bersedia menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang saya tanggung | 5 | 11 | 7 | 4 | 3 | 3,37 |
| 4 | Ketaatan Pada Peraturan Kerja | Saya selalu menggunakan tanda pengenal saat bekerja | 1 | 2 | 12 | 14 | 1 | 2,60 |
| 5 | Bekerja Etis | Saya bekerja dengan tetap menjaga hubungan baik dengan sesama pegawai | 7 | 4 | 18 | 1 | 0 | 3,57 |
| Rata-Rata Skor Disiplin Kerja | | | | | | | 3,07 | |
| Kriteria Skor Disiplin Kerja | | | | | | | Kurang Baik | |

Sumber: Hafiza (2023: 12)

Kemudian, terdapat permasalahan kinerja Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat terkait disiplin kerja (Hafiza, 2023: 13). Hal tersebut dapat dilihat pada rata-rata skor yang termasuk pada kategori kurang baik dan menandakan bahwa disiplin kerja karyawan masih belum optimal. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat permasalahan terkait dimensi perilaku kerja pada dimensi disiplin kerja.

Pemerintah Provinsi Jawa Barat menjadi pelopor dalam penerapan FWA dengan istilah *Dynamic Working Arrangement* (DWA), yang tujuan utamanya

adalah meningkatkan produktivitas dan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sejak tahun 2023. Namun, pada tahun 2023 Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Jawa Barat menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi kinerja. Hasil evaluasi capaian kinerja dinas ini juga menunjukkan bahwa target yang ditetapkan belum sepenuhnya tercapai. Kemudian, hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai FWA menunjukkan perbedaan atau ketidakkonsistenan. Ketidakkonsistenan dapat terjadi karena penelitian-penelitian memberikan gambaran yang kurang lengkap tentang bagaimana FWA memengaruhi perilaku karyawan (Saputro, 2023). Meskipun terdapat temuan positif dari hasil penelitian terdahulu, akan tetapi hasil tersebut menunjukkan ketidakkonsistenan mengenai dampak FWA terhadap kinerja.

Dengan merujuk pada temuan yang diuraikan di atas, maka dalam hal ini, peneliti tertarik untuk melaksanakan penelitian terkait pengaruh implementasi kebijakan FWA terhadap kinerja pegawai, khususnya di sektor publik. Sehingga peneliti mengusulkan penelitian yang berjudul:

“PENGARUH IMPLEMENTASI KEBIJAKAN *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* TERHADAP PERSEPSI KINERJA PEGAWAI DINAS TENAGA KERJA DAN TRANSMIGRASI PROVINSI JAWA BARAT”.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah diidentifikasi sebelumnya, perumusan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat?
2. Apakah terdapat kontribusi positif komunikasi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat?
3. Apakah terdapat kontribusi positif sumber daya dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat?

4. Apakah terdapat kontribusi positif disposisi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat?
5. Apakah terdapat kontribusi positif struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat?

C. Tujuan Penelitian

Dengan merujuk pada rumusan masalah yang sudah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui pengaruh implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui kontribusi komunikasi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui kontribusi sumber daya dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.
4. Untuk mengetahui kontribusi disposisi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.
5. Untuk mengetahui kontribusi struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Peneliti berharap dari hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat pada semua pihak yang terlibat, seperti:

1. Kegunaan ilmiah

Studi ini dapat menambah literatur tentang dampak implementasi kebijakan FWA terhadap persepsi kinerja pegawai, khususnya pada sektor publik. Dengan

memahami dampak tersebut, penelitian ini dapat memperkaya referensi bagi peneliti yang ingin mengeksplorasi lebih jauh terkait pengaruh antara implementasi kebijakan FWA dan kinerja dalam konteks kerja yang formal dan hierarkis seperti pada organisasi publik.

2. Kegunaan sosial

a. Untuk peneliti

Penelitian ini memberikan manfaat praktis bagi penelitian, yaitu memberikan kesempatan untuk peneliti dapat memahami implementasi kebijakan FWA dalam konteks sektor publik. Melalui proses ini, peneliti dapat memperoleh wawasan mendalam mengenai elemen-elemen yang berdampak pada implementasi kebijakan FWA terhadap persepsi kinerja pegawai.

b. Untuk penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan landasan bagi penelitian berikutnya yang ingin mengeksplorasi lebih lanjut pengaruh implementasi kebijakan FWA dalam berbagai jenis instansi publik atau sektor yang berbeda. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan temuan dari penelitian ini untuk mengidentifikasi variabel tambahan yang mungkin mempengaruhi pengaruh implementasi kebijakan FWA dan kinerja pegawai.

c. Untuk pengambil kebijakan

Penelitian ini memberikan bukti empiris yang dapat membantu pengambil kebijakan di instansi pemerintah dalam memperkuat implementasi kebijakan FWA agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh pegawai di sektor publik. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah dan pusat dalam memperbaiki regulasi terkait kerja fleksibel di lingkungan ASN, sehingga kebijakan yang dibuat dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan mendukung kesejahteraan dan produktivitas pegawai.

E. Kerangka Berpikir

Penelitian ini membahas tentang implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat, yang dimana penelitian ini berada pada ruang lingkup rumpun

ilmu administrasi publik, khususnya pada sub bidang administrasi kepegawaian. Penelitian ini diperlukan dasar teori yang terkait dengan bahasan yang akan diteliti untuk menjawab rumusan masalah.

Dalam penelitian ini, administrasi publik sebagaimana didefinisikan oleh Pasolong (2019:9), yaitu: “Administrasi publik adalah kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang atau lembaga dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dalam memenuhi kebutuhan publik secara efisien dan efektif”.

Pada rumpun ilmu administrasi publik, terdapat salah satu sub bidang yang berkaitan dengan penelitian ini yaitu administrasi kepegawaian. Ruang lingkup administrasi kepegawaian didalamnya terdapat kegiatan pengelolaan sumber daya publik secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi pemerintah dengan menerapkan kebijakan terkait kepegawaian. Dalam konteks administrasi kepegawaian, manajemen sumber daya manusia yang optimal menjadi kunci dalam menjamin pelayanan publik berkualitas tinggi.

Implementasi kebijakan sangat menentukan apakah organisasi akan berhasil atau gagal dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam kebijakan tersebut sebelumnya. Kegiatan implementasi kebijakan yang dilakukan dapat dinilai berhasil atau tidak dengan beberapa kriteria, yaitu tepat waktu penyampaian, tepat kuantitas, tepat kualitas, dan tepat sasaran (Tresiana & Daudji, 2019: 32). Penerapan FWA di sektor publik bertujuan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam menentukan waktu dan tempat kerja, dengan harapan dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan pekerjaan, mengurangi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Dalam konteks administrasi kepegawaian, pengaturan kerja fleksibel menjadi bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja dan tuntutan zaman.

Kelompok penerima, yaitu sekelompok individu atau organisasi yang akan memperoleh produk yang perilakunya akan terpengaruhi oleh kebijakan. Dengan demikian, mereka dapat memahami hak yang akan mereka peroleh dan tanggung

jawab yang harus dilaksanakan. Berdasarkan hal tersebut, factor-faktor yang mempengaruhi terhadap kebijakan.

Dalam penelitian ini, terdapat definisi implementasi kebijakan menurut Edward III, implementasi kebijakan merupakan tahapan penting dalam memastikan bahwa suatu keputusan formal benar-benar berjalan dan berdampak sesuai tujuan yang diharapkan. Edward III dikutip Anggara (2018: 250–253) menyatakan bahwa keberhasilan atau kegagalan dari implementasi kebijakan publik dapat diukur melalui empat variabel utama, yaitu:

1) Komunikasi

Dalam implementasi kebijakan, pentingnya kejelasan, transmisi informasi, dan konsistensi pesan agar kebijakan dapat diterapkan secara efektif, substansi kebijakan harus disampaikan dengan jelas, tepat, dan konsisten.

2) Sumber daya

Sumber daya adalah elemen krusial dalam pelaksanaan kebijakan yang tidak hanya mencakup tenaga manusia yang kompeten dan relevan dengannya, tetapi juga mencakup, informasi, kewenangan, serta fasilitas.

3) Disposisi

Disposisi atau sikap pelaksana kebijakan juga memegang peranan penting. Disposisi mengacu pada kecenderungan atau keinginan pelaksana untuk melaksanakan kebijakan. Selain kemampuan teknis, pelaksana juga harus memiliki motivasi dan kemauan untuk menjalankan kebijakan.

4) Struktur Birokrasi

Struktur organisasi yang kaku atau rumit dapat menghambat pelaksanaan kebijakan, meskipun pelaksana memiliki sumber daya dan kemauan yang cukup. Edward berpendapat bahwa pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang harus dilakukan, memiliki sumber daya, dan keinginan untuk bertindak, namun tetap terhambat oleh struktur birokrasi yang ada.

Peneliti telah menjelaskan diatas terkait teori implementasi kebijakan dan alat ukur dari implementasi kebijakan yaitu variabel-variabel yang menentukan

efektivitas implementasi kebijakan. Selanjutnya, peneliti akan mengemukakan tentang kinerja.

Dalam penelitian ini, kinerja diartikan sebagaimana didefinisikan oleh Afandi (2018: 83–84), yaitu: “Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan”.

Kinerja pegawai diukur berdasarkan kemampuan menyelesaikan tugasnya bertujuan untuk mencapai sasaran serta waktu yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja tidak bergantung pada jumlah atau jenis sumber daya yang digunakan karena penilaian kinerja dinilai berdasarkan efektivitas pencapaian target sehingga memahami kinerja pegawai penting untuk menilai bagaimana kebijakan yang diimplementasikan berjalan secara jelas dan sesuai tujuan.

Kemudian, Afandi (2018: 85–86) mendefinisikan kinerja kedalam tiga dimensi atau kriteria kinerja, yaitu:

1) Kriteria berbasis hasil kerja

Kriteria ini lebih menitikberatkan pada apa yang dicapai atau dihasilkan, dibandingkan cara pencapaiannya.

2) Kriteria berbasis perilaku kerja

Kriteria ini menyoroti cara seseorang melaksanakan pekerjaannya dan membutuhkan interaksi antar individu, misalnya apakah seorang karyawan bersikap ramah dan menyenangkan dalam melayani orang lain.

3) Kriteria berbasis sifat kerja

Kriteria ini menitikberatkan pada karakteristik individu karyawan. Loyalitas, kepercayaan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan kepemimpinan adalah aspek yang sering dinilai dalam proses evaluasi.

Jika makna implementasi kebijakan dikaitkan dengan kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan secara spesifik bahwa pelaksanaan suatu kebijakan berkontribusi dalam memengaruhi tingkat kinerja pegawai.

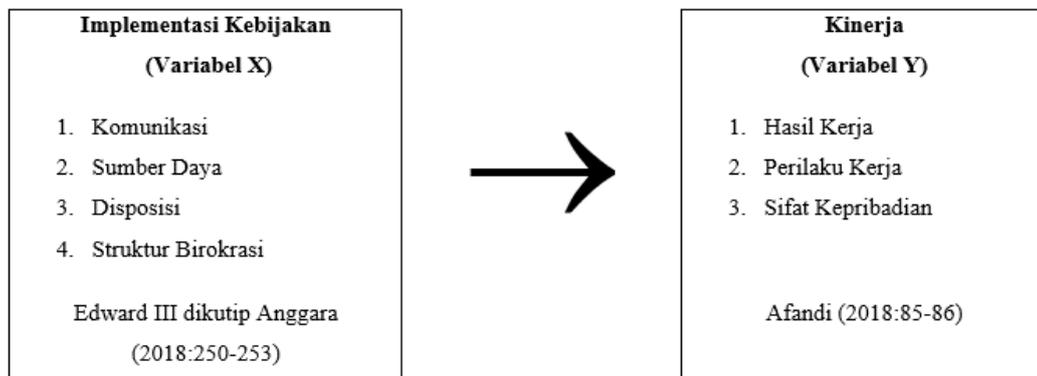
Van Meter dan Van Horn sebagaimana dikutip Subianto (2020: 68), menyatakan bahwa: “Perbedaan dalam proses implementasi dipengaruhi oleh sifat

kebijakan yang dilaksanakan. Selanjutnya mereka menawarkan pendekatan yang mencoba untuk menghubungkan antara isu kebijakan dengan implementasi serta suatu model konseptual yang menghubungkan antara kebijakan dengan prestasi kerja (*performance*)”.

Pernyataan diatas menyatakan bahwa proses implementasi kebijakan menghubungkan adanya kebijakan dengan prestasi kerja. Dalam penelitian ini, Implementasi kebijakan FWA akan dianalisis untuk memahami dampaknya terhadap kinerja pegawai, sebagaimana diukur melalui indicator yang relevan. Jika implementasi kebijakan FWA berjalan efektif melalui komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi maka pegawai akan terdorong untuk tetap bekerja secara optimal meskipun dalam kondisi kerja yang fleksibel.

Berdasarkan pada kerangka berpikir diatas, maka dapat digambarkan kerangka berpikir penelitian ini pada bagan sebagai berikut:

Gambar 1.4
Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah Peneliti (2024)

F. Hipotesis

Hipotesis adalah prediksi yang disusun oleh peneliti berdasarkan rumusan masalah yang telah dirancang sebelumnya, biasanya dalam bentuk pertanyaan penelitian (Sugiyono, 2020: 117). Secara khusus, hipotesis asosiatif merujuk pada dugaan sementara mengenai adanya hubungan antara dua variabel atau lebih, yang muncul dari rumusan masalah yang bersifat asosiatif dengan syarat $H_0 : \rho = 0$ “berarti tidak ada hubungan”, dan $H_a : \rho \neq 0$ “tidak sama dengan nol” berarti lebih

besar atau tidak kurang (-) dari nol berarti ada hubungan. Berdasarkan hal-hal yang sudah dibahas diatas, maka hipotesis penelitian ini, yaitu:

Hipotesis 1

$H_0 : \rho = 0$: Tidak terdapat pengaruh positif antara implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

$H_a : \rho \neq 0$: Terdapat pengaruh positif antara implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

Hipotesis 2

$H_0 : \rho = 0$: Tidak terdapat kontribusi positif antara komunikasi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

$H_a : \rho \neq 0$: Terdapat kontribusi positif antara komunikasi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

Hipotesis 3

$H_0 : \rho = 0$: Tidak terdapat kontribusi positif antara sumber daya dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

$H_a : \rho \neq 0$: Terdapat kontribusi positif antara sumber daya dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

Hipotesis 4

$H_0 : \rho = 0$: Tidak terdapat kontribusi positif antara disposisi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

$H_a : \rho \neq 0$: Terdapat kontribusi positif antara disposisi dalam implementasi

kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

Hipotesis 5

$H_0 : \rho = 0$: Tidak terdapat kontribusi positif antara struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap persepsi kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

$H_a : \rho \neq 0$: Terdapat pengaruh antara struktur birokrasi dalam implementasi kebijakan *flexible working arrangement* terhadap kinerja pegawai di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat.

