

Implementasi Kebijakan Fleksibilitas Jam Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI

Mohammad Yosha Pratama*

Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia
myoshap87@gmail.com

* Corresponding Author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Juli 16, 2025

Revised : Agustus 7, 2025

Accepted : Agustus 27, 2025

Keywords :

Implementation;

Policy;

Flexibility;

Performance;

Secretariat General of DPD RI;

ABSTRACT

The policy of adjusting the work system of State Civil Apparatus in Government Agencies in 2020 to work from home is a strategic step to prevent the spread of COVID-19 has encouraged the Secretariat General of the DPD RI to implement the Work from Home (WFH) work system arrangement so that employees can carry out their duties and functions from home. WFH is one of the attributions of flexibility in managing Work from Anywhere (WFA) work, namely by moving attendance from the office to home. The purpose of this study is to analyze the implementation of the flexible working hour policy to improve employee performance at the Secretariat General of the DPD RI. This study uses a descriptive qualitative research method to examine the conditions of natural objects where the researcher is the key instrument, data collection techniques are carried out by triangulation, data analysis is inductive and the results of the study emphasize more on searching for meaning in depth. The results of the study indicate that formalization of rules is the main factor that supports and influences the effectiveness of the organization in implementing flexible working hours. The flexible working hour model in government agencies can be chosen as a breakthrough to create work effectiveness and efficiency, both for the organization and employees. Identification of the type of organization, the system/work method of the organizational unit, and positions that allow can be done with the flexible working hour method. While the analysis of the inhibiting factors is the use of technology, cultural changes, most employees do not fully understand the established performance agreement so that they still carry out tasks based on habits and employees. Various efforts to overcome obstacles to the implementation of flexible working hour policies in improving employee performance at the Secretariat General of the DPD RI by establishing guidelines for the implementation of flexible working hour implementation, implementing socialization and internalization of policy regulations on employee performance management to instill a performance culture.



Copyright (c) 2026
Jurnal Reformasi Administrasi:
Jurnal Ilmiah untuk Mewujudkan
Masyarakat Madani

PENDAHULUAN

Sejak pertama kali diterapkan kebijakan penyesuaian sistem kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di *Loop* lingkungan Instansi Pemerintah pada tahun 2020 agar bekerja dari rumah merupakan langkah strategis dalam upaya untuk mencegah penyebaran COVID-19. Hal ini ditunjukkan dengan Surat Edaran Menpan dan RB Nomor 19 Tahun 2020 tentang penyesuaian sistem kerja sebagaimana diubah keempat kali dengan SE nomor 58 tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dalam Tatanan Normal Baru. Menindaklanjuti Surat Edaran Menpan dan RB dan berkembangnya situasi dari penyebaran COVID-19 saat itu, maka kebijakan baru diambil oleh Sekretariat Jenderal DPD RI, seperti dikeluarkannya Surat Edaran Sekretaris Jenderal DPD RI Nomor : KP.09.00/03/DPDRI/III/2020 tanggal 18 Maret 2020 perihal pelaksanaan kebijakan kedinasan sistem kerja di rumah atau *Work From Home (WFH)* mulai tanggal 19 Maret 2020 yang diperuntukan bagi seluruh pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI guna menurunkan jumlah risiko penularan COVID-19.

Dalam mekanisme kerjanya, sistem kerja WFH diterapkan agar pegawai masih dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dari rumah. WFH merupakan salah satu atribusi fleksibilitas pengelolaan bekerja *Work From Anywhere (WFA)* yaitu dengan memindahkan kehadiran dari kantor ke rumah. Penerapan sistem *Flexible Working Arrangement (FWA)* diharapkan dapat menciptakan ASN yang lebih berkualitas dan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Menurut Farisi, Irnawati, & Fahmi (2020)

pengaturan pola kerja yang lebih fleksibel atau WFA adalah bagian daripada pelaksanaan *Flexible Working Space* (FWS) dan *Flexible Working Hours* (FWH).

Menurut Ahidin (2020), secara umum WFH sebenarnya diartikan cara kerja karyawan di luar kantor, seperti di rumah, cafe, villa, atau dimanapun itu tergantung kenyamanan seorang karyawan ketika sedang tidak berada di kantor. Dalam penerapan WFH tentunya berdampak langsung pada perubahan jam kerja yang menjadi fleksibel. Moorhead & Griffin (2013) menjelaskan jadwal kerja yang fleksibel, atau *flexitime* memberikan kendali yang lebih personal kepada karyawan atas jam-jam mereka bekerja setiap hari. Jadwal kerja yang dimampatkan yang didiskusikan sebelumnya memberikan waktu libur kepada para karyawan selama jam kerja “normal”, tetapi mereka masih harus mengikuti jadwal regular dan yang telah ditentukan pada hari-hari ketika mereka bekerja. Kunci utama keberhasilan dari perusahaan tentu saja sumber daya manusia yang paling berpengaruh terhadap perusahaan yaitu kinerja. Menurut Prawirosentono dalam Sinaga (2020), kinerja merupakan hasil kerja individu atau kelompok didalam suatu organisasi yang disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dengan cara yang legal, sesuai dengan hukum moral serta etika, sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi.

Sejak tahun 2023 Sekretariat Jenderal DPD RI dalam penyusunan dan penilaian kinerja telah berdasarkan Peraturan Menteri PAN RB Nomor 6 Tahun 2022. Penilaian Kinerja meliputi seluruh organisasi dan pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI. Penilaian kinerja ini digunakan adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kekurangan seorang Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pada dasarnya kinerja dilihat dari kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja harus dikelola secara baik agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi organisasi.

Di Sekretariat Jenderal DPD RI, nilai dimensi kinerja pada Penilaian Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) Tahun 2022 adalah 24.42 sedangkan Tahun 2023 adalah 23.97. Rata-rata nilai dimensi kinerja pegawai Sekretariat Jenderal DPD RI adalah baik, namun diharapkan dengan adanya kebijakan fleksibilitas jam kerja di harapkan penilaian kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI dapat lebih di tingkatkan lagi. Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.



Sumber : <https://siasn-instansi.bkn.go.id>

Gambar 1. Penilaian Indeks Profesionalitas ASN Sekretariat Jenderal DPD RI

Berdasarkan data pada gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa nilai kinerja dari Penilaian IP ASN rata-rata nilai dari pegawai adalah baik, namun diharapkan dengan adanya fleksibilitas jam kerja diharapkan capaian kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI dapat lebih ditingkatkan lagi.

Penerapan jam kerja fleksibel, terutama di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI, merupakan suatu hal baru sehingga perlu dilakukan penelitian. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk

mengetahui pemahaman dan pandangan pegawai terhadap kebijakan fleksibilitas jam kerja di Sekretariat Jenderal DPD RI. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif untuk meneliti kondisi objek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan pada pencarian makna secara mendalam.

Sedangkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini adalah pertama Malayuja, Sahputra, & Alfirah, (2022) didapatkan bahwa WFH dan fleksibilitas jam kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Direktorat Jenderal Pajak di KPP Pratama Lubuk Pakam. Kedua, Purnakara & Ribhan (2023) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Flexible Working Space*, *Work Life Balance*, dan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, Kementerian Keuangan Republik. Ketiga Waspodo (2023), hasil analisisnya menunjukkan bahwa Implementasi kebijakan *Flexible Working Space* dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/PMK.01/2014 sudah memenuhi kriteria efektivitas (*effectiveness*), efisiensi (*efficiency*), kecukupan (*adequacy*), perataan/kesamaan (*equity*), ketepatan (*appropriateness*), dan responsivitas (*responsiveness*) sehingga sudah tepat dan mampu untuk mendorong pencapaian kinerja organisasi walaupun perlu meningkatkan kriteria kecukupan terkait perlunya evaluasi lebih lanjut terhadap penetapan kinerja pada level Pelaksana. Keempat, Widiyati, Dwi Widyati, & Mariana (2022), salah satu hasil literatur reviewnya juga menunjukkan bahwa *Flexible Working Space effect on Work Productivity*. Kelima, Putri (2020) menemukan bahwa Kementerian Keuangan telah menerapkan konsep WFH dengan merilis Ruang Kerja Fleksibel (FWS). Peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi diharapkan dari FWS. Penerapan FWS merupakan tantangan yang dapat meningkatkan konflik kehidupan kerja dan tekanan kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia harus mendukung terwujudnya keadilan dengan hubungan kerja yang sangat fleksibel, dan diperlukan solusi yang lebih tegas untuk menghindari kesalahpahaman karyawan. Keenam, Herdayani (2022), yang hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan ruang kerja terbuka di instansi pemerintah, dalam hal ini KKP Pratama Bantaeng dan KKP Pratama Makassar Selatan, telah dilaksanakan, namun dilakukan secara bertahap. Perubahan ruang kerja di lokasi penelitian memberikan dampak positif terhadap lingkungan kerja pegawai, seperti terciptanya suasana yang lebih komunikatif sehingga tercipta ruang diskusi untuk menghasilkan ide-ide baru, memecahkan masalah lebih cepat terselesaikan,

Untuk Model konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber : Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn dalam Leo (2017)

Gambar 2. Model Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, karena permasalahan berhubungan dengan manusia yang secara fundamental bergantung pada pengamatan analisis data bersifat induktif atau kualitatif dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Metode penelitian kualitatif ini sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah. Objek dalam penelitian kualitatif adalah objek yang alamiah yaitu objek yang apa adanya, tidak di manipulasi oleh peneliti memasuki objek dan setelah keluar dari objek relatif tidak berubah penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif analisis. karena dalam penelitian ini disesuaikan dengan permasalahan yang akan dibahas, diantaranya dengan menjelaskan mengenai definisi-definisi dan permasalahan- permasalahan yang timbul dari implementasi fleksibel dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI.

Operasional konsep pada penelitian ini yaitu :

1. Standar dan sasaran kebijakan, kinerja implementasi kebijakan dapat diukur pada tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosiokultur yang ada dilevel pelksana kebijakan. Ketika ukuran dan sasaran kebijakan terlalu ideal (utopis), maka akan sulit direalisasi. Untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh pera pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingan ketepatan standar dan sasaran tersebut.
2. Sumber daya, keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam menentukan keberhasilan atau implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan.
3. Karakteristik organisasi pelaksana, pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang demokratis dan persuasif. Selain itu, cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan.
4. Komunikasi antar organisasi, agar kebijakan publik dapat dilaksanakan dengan efektif apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (implementors) yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi. Jika tidak ada kejelasan dan konsistensi serta keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka yang menjadi standar dan tujuan kebijakan sulit untuk bisa dicapai. Dengan kejelasan itu, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya dan tahu apa yang harus dilakukan.
5. Disposisi atau sikap para pelaksana, sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat *top down* yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan. Sikap mereka itu dipengaruhi oleh pandangannya terhadap suatu kebijakan dan cara melihat pengaruh kebijakan itu terhadap kepentingan-kepentingan pribadinya.
6. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik, hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi

sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.

Teknik untuk mengumpulkan data dilakukan dengan wawancara, observasi langsung dan studi kepustakaan. Wawancara dilakukan kepada informan dari pihak Sekretariat Jenderal DPD RI. Adapun narasumber sebagai *Key informan* dalam penelitian ini, yakni :

No	Nama	Jabatan
1.	Poedji Widjonarko, SE., M.Si.	Kepala Bagian Administrasi Keanggotaan dan Kepegawaian Sekretariat Jenderal DPD RI;
2.	Gerry Danistyo, SE., M.Si.	Kepala Subbagian Administrasi Kepegawaian Sekretariat Jenderal DPD RI
3.	Bangun Kuntoro Harjo, SE., M.Si.	Kepala Subbagian Ketatalaksanaan Sekretariat Jenderal DPD RI
4.	Mohamad Hafid, S.IP., M.A.	Analisis Kebijakan Ahli Muda, Sekretariat Jenderal DPD RI
5.	Zulhanief Rosma Adiputra, S.H.	Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Muda, Sekretariat Jenderal DPD RI
6.	Suyatno, S.Sos.	Auditor Sumber Daya Manusia Aparatur, Badan Kepegawaian Negara.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis model interaktif yang memungkinkan analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas sehingga datanya jenuh. Proses pelaksanaan analisis data dilaksanakan melalui beberapa tahap yaitu deskripsi data, reduksi data, penyajian data, dan pengambilan kesimpulan. Uji keabsahan data dalam penelitian ini digunakan uji kredibilitas dan uji konfirmabilitas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sekretariat Jenderal DPD RI mempunyai tugas menyelenggarakan dukungan administrasi dan keahlian terhadap kelancaran pelaksanaan wewenang dan tugas DPD RI. Dari perspektif kelembagaan, Sekretariat Jenderal DPD RI adalah kesekretariatan lembaga negara yang berfungsi sebagai sistem pendukung dan merupakan integrasi dari berbagai unsur yang terdiri atas kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan guna memberi dukungan teknis, administratif, dan keahlian yang optimal baik dari aspek manajerial, sumber daya manusia, maupun dukungan sarana dan prasarana kerja serta sumber daya lainnya yang ditata dan dikelola secara konsisten dan dilaksanakan secara simultan. Kelembagaan dapat berjalan tentu membutuhkan pegawai sebagai sumber daya pendukung yang terpenuhi kuantitas maupun kualitasnya guna untuk melaksanakan tugas dan fungsi organisasi.

Kebijakan terkait sistem kerja dan perkembangan teknologi dalam kegiatan operasional pemerintahan akan memberikan dampak positif yang bukan hanya pada sisi efisiensi kerja saja, tetapi juga dapat menumbuhkan budaya kerja inovatif bagi pegawai. Salah satu bentuk inovasi kerja pada instansi pemerintahan memungkinkan seorang pegawai dapat bekerja menyesuaikan waktu yang dapat dilakukan secara fleksibel. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 21 Tahun 2023 tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai Aparatur Sipil Negara bahwa pegawai ASN dapat melaksanakan tugas kedinasan secara fleksibel untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik dan untuk memberikan kepastian hukum terhadap fleksibilitas kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja di Sekretariat Jenderal DPD RI dapat menjadi alternatif kondisi kerja yang perlu dipertimbangkan sebagai terobosan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja, baik bagi organisasi dan maupun pegawai. Identifikasi jenis organisasi, sistem/cara kerja unit organisasi, dan jabatan yang dapat menerapkan fleksibilitas 1 jam kerja. Fleksibilitas jam kerja dapat mengakumulasi jumlah jam secara fleksibilitas sepanjang memenuhi jumlah jam kerja

sebagaimana telah diterapkan kontrak kinerja dengan organisasi. Waktu kerja bisa dilaksanakan secara dinamis jam berapa saja dan tempat kerja bisa dilakukan secara fleksibel dimana saja tidak harus di kantor. Kondisi kerja dipandang mempunyai peranan yang cukup penting terhadap kenyamanan, ketenangan, dan keamanan kerja. Penilaian perilaku kerja dan integritas pegawai diperlukan untuk memastikan yang bersangkutan dapat berkerja secara fleksibel.

Implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI, dapat berjalan dengan baik yang di dalamnya terdapat dimensi kajian atau unsurnya yakni :

- a. Terdapat dimensi atau unsur standar dan sasaran kebijakan, kinerja implementasi kebijakan dapat diukur pada tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosiokultur yang ada dilevel pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan sasaran kebijakan terlalu ideal (utopis), maka akan sulit direalisasikan. Untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkatan ketepatan standar dan sasaran tersebut.
- b. Terdapat dimensi atau unsur sumber daya, keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam menentukan keberhasilan atau implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan.
- c. Terdapat dimensi atau unsur karakteristik organisasi pelaksana, pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan menuntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang demokratis dan persuasif. Selain itu, cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan.
- d. Terdapat dimensi atau unsur komunikasi antar organisasi, agar kebijakan publik dapat dilaksanakan dengan efektif apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para individu (*implementors*) yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa yang menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi. Jika tidak ada kejelasan dan konsistensi serta keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka yang menjadi standar dan tujuan kebijakan sulit untuk bisa dicapai. Dengan kejelasan itu, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya dan tahu apa yang harus dilakukan.
- e. Terdapat dimensi atau unsur disposisi atau sikap para pelaksana, sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat top down yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan. Sikap mereka itu dipengaruhi oleh pandangannya terhadap suatu kebijakan dan cara melihat pengaruh kebijakan itu terhadap kepentingan-kepentingan pribadinya.
- f. Terdapat dimensi atau unsur lingkungan sosial, ekonomi dan politik, Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi

kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber sebagai *key informan*, maka dapat peneliti tarik kesimpulan implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja terdapat dimensi atau unsur standar dan sasaran kebijakan. Sumber daya, karakteristik organisasi pelaksana, komunikasi antar organisasi, disposisi atau sikap pelaksanaan dan kondisi lingkungan sosial politik. Dari ke 6 (enam) dimensi kajian atau unsur tersebut satu sama lain sangat berpengaruh atas implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja. Kebijakan fleksibel kerja dan penggunaan teknologi dalam meningkatkan kinerja memungkinkan pegawai untuk memilih waktu dan lokasi kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Dengan demikian, pegawai dapat lebih efektif dalam mengatur waktu dan meningkatkan kualitas kerja. Penggunaan teknologi juga membantu meningkatkan efisiensi dan produktivitas dengan memungkinkan pegawai untuk bekerja darimana saja. Hal ini dimungkinkan oleh kemajuan teknologi yang memungkinkan komunikasi dan kolaborasi jarak jauh.

Melihat tuntutan fleksibilitas kerja yang terus bergerak maju dan adanya dukungan regulasi, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS dan PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN dan RB) lalu merespon hal ini dengan mengemukakan konsep *Work From Anywhere (WFA)* untuk mendukung fleksibilitas kerja. Dalam melaksanakan sistem fleksibilitas jam kerja memastikan ketersediaan sarana pendukung, keamanan data dan jaringan informasi dan teknologi serta komunikasi yang digunakan untuk memenuhi jumlah jam kerja harian sesuai dengan ketentuan yang berlaku di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI, menjaga pencapaian target kinerja pegawai dan/atau target kinerja unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya pada periode berjalan, menjaga dan menjunjung kode etik dan kode perilaku yang berlaku di lingkungan Sekretariat Jenderal DPD RI dengan mengacu pada ketentuan yang berlaku dan bersedia dipanggil bekerja ke kantor dalam hal terdapat kepentingan dinas yang memerlukan kehadiran pegawai yang bersangkutan.

Faktor yang menjadi hambatan implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja di Sekretariat Jenderal DPD RI, yakni :

- a. Belum terbentuknya budaya kinerja;
- b. Sebagian besar pegawai belum sepenuhnya memiliki pemahaman terhadap perjanjian kinerja yang ditetapkan sehingga masih melaksanakan tugas berdasarkan kebiasaan;
- c. Pegawai masih belum dapat mengoptimalkan jam kerja secara efektif;
- d. Pemanfaatan teknologi dan perubahan budaya kerja akan menjadi hambatan penerapan fleksibilitas jam kerja di Sekretariat Jenderal DPD RI;
- e. Mindset Pimpinan yang terbiasa dengan kultur jam kerja konvensional, kompetensi digital yang rendah;
- f. Risiko pegawai akan bekerja di luar jam kerja dan kesulitan dalam memonitor bawahan.

Upaya dalam mengatasi hambatan implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja di Sekretariat Jenderal DPD RI, yakni :

- a. Menetapkan pedoman pelaksanaan implementasi fleksibilitas jam kerja;
- b. Melaksanakan sosialisasi dan internalisasi peraturan kebijakan tentang pengelolaan kinerja pegawai dalam upaya menanamkan budaya kinerja;
- c. Meningkatkan dukungan teknologi informasi dalam pengelolaan pelaporan kinerja dan kehadiran pegawai secara terintegrasi;
- d. Perlu ada sosialisasi serta komitmen dari Pimpinan Sekretariat Jenderal DPD RI didalam menjalankan fleksibilitas jam kerja di Sekretariat Jenderal DPD RI;
- e. Penerapan sanksi dan reward secara konsisten;

- f. Upgrading secara bertahap terhadap kemampuan digital pegawai;
- g. Penerapan jam kerja fleksibel dilakukan secara bertahap, diterapkan uji coba terlebih dahulu kepada unit kerja tertentu;
- h. Perlu meyakinkan pimpinan terhadap manfaat fleksibilitas jam kerja.

Keterkaitan fleksibel jam kerja dengan kinerja pegawai terletak pada fleksibilitas ini memungkinkan pekerja untuk merasa lebih seimbang secara emosional dan fisik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas. Hal ini didukung pula oleh beberapa hasil penelitian terdahulu seperti, Malayuja et al., (2022), Purnakara & Ribhan (2023), Wasposito (2023), Widiyati et al (2022) ,Putri (2020). Fleksibel jam kerja memungkinkan mereka untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka sesuai dengan produktivitas pribadi. Dengan demikian, pekerja dapat memanfaatkan periode paling produktif mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas kritis, yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kualitas pekerjaan dan hasil yang lebih baik.

KESIMPULAN & SARAN

1. Implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI perlu dipertimbangkan mengingat pesatnya perubahan lingkungan strategis dan pesatnya perkembangan teknologi informasi. Model fleksibel jam kerja dalam instansi pemerintahan dapat dipilih sebagai terobosan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja, baik bagi organisasi dan maupun pegawai. Identifikasi jenis organisasi, sistem/cara kerja unit organisasi, dan jabatan-jabatan yang memungkinkan dapat dilakukan dengan metode fleksibilitas jam kerja.
2. Faktor yang menghambat implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI adalah pemanfaatan teknologi dan perubahan budaya. Sebagian besar pegawai belum sepenuhnya memiliki pemahaman terhadap perjanjian kinerja yang ditetapkan sehingga masih melaksanakan tugas berdasarkan kebiasaan dan pegawai masih belum dapat mengoptimalkan jam kerja secara efektif. Upaya dalam mengatasi hambatan implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai di Sekretariat Jenderal DPD RI dengan menetapkan pedoman pelaksanaan implementasi fleksibilitas jam kerja kemudian melaksanakan sosialisasi dan internalisasi peraturan kebijakan tentang pengelolaan kinerja pegawai dalam upaya menanamkan budaya kinerja.
3. Rekomendasi yang diberikan adalah perlu mengidentifikasi unit kerja dan jabatan yang telah menerapkan teknologi informasi berbasis digital karena implementasi kebijakan fleksibilitas jam kerja perlu didukung oleh teknologi informasi yang untuk meningkatkan kinerja dan memfasilitasi sistem kerja yang lebih fleksibel, sehingga dapat mendukung kebutuhan pegawai modern yang semakin menuntut keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Kedisiplinan pegawai dalam mengelola waktunya guna meningkatkan kualitas pegawai yang dilandasi pemahaman teknologi informasi guna mendukung tugas jabatan. Membuat Standar Operasional Prosedur (SOP) yang efektif dan efisien dalam pelaksanaan fleksibilitas jam kerja kemudian melakukan uji coba fleksibilitas jam kerja pada pegawai dengan jenis-jenis jabatan tertentu dan melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan fleksibilitas jam kerja. Fleksibilitas jam kerja jika diterapkan dengan benar dapat menjadi alat yang ampuh untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan cara memahami Kebutuhan Individu berupa survei, diskusi terbuka dan evaluasi tugas, menentukan batasan yang jelas berupa Batasan fleksibilitas dan tujuan kinerja, dan menyediakan teknologi pendukung berupa alat kolaborasi, akses jarak jauh dan cloud storage

DAFTAR PUSTAKA

- Ahidin, U. D. (2020). *Covid 19 dan Work From Home* (Cetakan Pe). Desanta.
- Balance and Employee Engagement on Employee Performance at Directorate General of
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Lingkungan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(2), 15– 33.

- Herdayani, D. (2022). Implementation of Open Workspace in Increasing Employee Productivity. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 192–210.
- Leo, A. (2017). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Malayuja, J., Sahputra, N., & Alfirah. (2022). Pengaruh Work From Home Dan Fleksibilitas Jam Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Direktorat Jenderal Pajak Di KPP Pratama Lubuk Pakam. In *Prosiding Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dharmawangsa* (pp. 32–37).
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Purnakara, D., & Ribhan, R. E. (2023). The Influence of Flexible Working Space, Work Life
- Putri., R. (2020). Flexible Working Space, New Work Culture to Improve Organization Productivity and Performance.
- Sinaga, O. S. et al. (2020). *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi* (Cetakan Pe). Yayasan Kita Menulis.
- State Asset Management, Ministry of Finance of The Republic of Indonesia. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 2(3), 616–622.
- Waspodo, D. J. A. (2023). Analisis Implementasi Kebijakan Flexible Working Space Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan.
- Widiyati, S., Dwi Widyati, A., & Mariana, D. (2022). Determinasi Produktivitas Kerja: Flexible Working Space Transformational Leadership dan Organizational Culture. 589-597. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(2).
<https://doi.org/https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i2.440>