

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kajian Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam pertimbangan ini dicantumkan hasil penelitian terdahulu yang pernah peneliti baca sebelumnya. Peneliti terdahulu yang selaras bermanfaat untuk mengelola atau menemukan pemecahan masalah yang timbul dalam Pengaruh Implementasi Kebijakan Flexible Working Arrangement Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Kota Bandung. Pada penelitian terdahulu yang sebelumnya telah dibaca oleh peneliti lokus dan fokus permasalahan tidak sama persis namun dapat sangat membantu peneliti dalam menemukan sumber-sumber pemecahan masalah ini.

Peneliti memilih tiga penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh implementasi kebijakan terhadap kinerja pegawai, yaitu dari :

Tabel 2.1

Kajian Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan			
			Teori yang Digunakan	Pendekatan	Metode	Teknis Analisis
1	Rizky Nastiti, Lisandri	Flexible Working Arrangement, Work-Life Balance dan Kinerja Pekerja Perempuan di Kota Banjarmasin di Tengah Pandemi	Teori Kinerja Robbins (2013:260) dan Teori Work-life Greenhaus et al. (2003)	Kuantitatif	explanatory reasearch.	Regresi
2	Dewi Fransiska Simanjuntak, Martina Dwi Mustika & Bertina Sjabadhyni	Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Ethical Decision Making : Peran Employee Engagement Sebagai Mediator	tidak diketahui	Kuantitatif	Asosiatif	tidak diketahui

3	Finia Rezekiyani Mallafi, Anita Silvianita	Pengaruh Flexible Working Arrangements Dan Work life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Department Internal Audit PT.TELKOM INDONESIA, TBK Bandung)	teori kinerja Terry dan Rue (2016:224),	Kuantitatif	deskriptif	uji validitas dan uji reliabilitas, teknik analisis deskriptif , uji hipotesis secara simultan (uji f) dan parsial (uji t).
---	--	---	---	-------------	------------	---

Dari tabel diatas akan diuraikan mengenai penelitian terdahulu yang berfungsi untuk pendukung melakukan sebuah penelitian. Berikut beberapa kajian penelitian terdahulu :

Peneliti Pertama dilakukan oleh Rizky Nastiti, Lisandri, yang mengambil sebuah judul Flexible Working Arrangement, Work-Life Balance dan Kinerja Pekerja Perempuan di Kota Banjarmasin di Tengah Pandemi, Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh Flexible Working Arrangement terhadap Work-Life Balance dan kinerja pekerja perempuan di kota Banjarmasin selama pandemi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah 50 pekerja perempuan yang bekerja di kantor atau lembaga pemerintahan yang pernah menerapkan Flexible Working Arrangement selama pandemi Covid-19. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner baik secara online maupun secara langsung. Analisis data dilakukan

dengan menggunakan metode regresi. Hasil analisis menunjukkan bahwa Flexible Working Arrangement berpengaruh terhadap Work-Life Balance dan kinerja pekerja perempuan di kota Banjarmasin. Hal ini berarti bahwa, apabila kebijakan Flexible Working Arrangement dapat dilaksanakan dengan baik dan ditambah dengan kondisi kerja yang mendukung, maka keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan serta kinerja pekerja perempuan yang baik dapat tercapai.

Peneliti Kedua dilakukan oleh Dewi Fransiska Simanjuntak, Martina Dwi Mustika & Bertina Sjabadhyni yang mengambil sebuah judul Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Ethical Decision Making : Peran Employee Engagement Sebagai Mediator, Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara pengaturan kerja fleksibel (Flexible Work Arrangement) dengan pengambilan keputusan secara etis (Ethical Decision Making) yang dimediasi oleh keterlibatan karyawan (Employee Engagement). Penelitian ini merupakan penelitian korelasional yang dilakukan secara kuantitatif dengan menggunakan skala. Pengambilan data dilakukan melalui cross sectional study dengan melakukan survei secara online. Sebanyak 301 data partisipan digunakan dalam penelitian ini. Data diolah dengan menggunakan model 4 PROCESS, mediasi Hayes (2018). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Flexible Work Arrangement mempengaruhi Ethical Decision Making secara langsung dengan nilai efek sebesar 0,66. Sementara nilai pengaruh antara Flexible Work Arrangement terhadap Ethical Decision Making melalui mediasi Employee Engagement adalah sebesar 0,80. Employee Engagement memiliki peran dalam memediasi hubungan antara Flexible Work Arrangement dan Ethical Decision

Making secara parsial. Korelasi hubungan antara Flexible Work Arrangement terhadap Ethical Decision Making lebih besar melalui mediasi Employee Engagement dibandingkan dengan korelasi secara langsung. Sehingga penerapan Flexible Work Arrangement dapat menjadi anteseden untuk Employee Engagement yang akan dapat meningkatkan Ethical Decision Making pada karyawan di dalam organisasi.

Peneliti Ketiga dilakukan oleh Finia Rezkayani Mallafi, Anita Silvianita yang mengambil sebuah judul Pengaruh Flexible Working Arrangements Dan Work life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Department Internal Audit PT.TELKOM INDONESIA, TBK Bandung) Penelitian ini sumber daya manusia merupakan aset dan bagian terpenting bagi sebuah organisasi atau perusahaan karena perannya sebagai subjek kegiatan operasional perusahaan dan subjek pelaksana kebijakan atau sebagai penggerak bagi perusahaan (Poluan, 2018:87). Pandemi covid-19 telah menyebar hampir disetiap negara termasuk indonesia. Dan pada kinerja karyawan Department Internal Audit juga cenderung mengalami penurunan dengan fenomena tersebut Department Internal Audit PT Telkom, Tbk Bandung menerapkan sistem Flexible Working Arrangement dan Work life balance kepada setiap karyawannya. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh flexible working arrangement dan work life balance terhadap Kinerja Karyawan Departemen Internal Audit PT. Telkom Indonesia, Tbk Bandung

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh flexible working arrangement dan work life balance terhadap Kinerja Karyawan

Departemen Internal Audit PT. Telkom Indonesia, Tbk Bandung. Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode kuantitatif deskriptif. Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel independen adalah flexible working arrangement dan work life balance sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan. Populasi yang diteliti adalah karyawan Department Internal Audit PT. Telkom Indonesia, Tbk Bandung berjumlah 34 karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampling jenuh dalam non- probability sampling, yaitu sebanyak 34 orang karyawan sebagai responden.

Teknik pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Teknik analisis yang digunakan melalui uji validitas dan uji reliabilitas, teknik analisis deskriptif, uji hipotesis secara simultan (uji f) dan parsial (uji t). Hasil penelitian menunjukkan bahwa, 1) variabel flexible working arrangement (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) baik secara parsial maupun simultan pada Departmen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung, dan 2) variabel work life balance (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) baik secara parsial maupun simultan pada Departmen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung. terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Barat. Hal ini menegaskan bahwa kecenderungan pentingnya pelaksanaan kebijakan secara menyeluruh dengan memperhatikan faktor-faktornya.

2.1.2 Kajian Terhadap Grand Theori

A. Pengertian Administrasi dan Administrasi Publik

Pengertian Administrasi

Administrasi sebagai kegiatan yang akan dilakukan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang dicapai bila suatu yang dikerjakan benar-benar efektif dan efisien tanpa ada hambatan baik itu sumber daya manusia.

Menurut *Leonard D. White* dikutip *Handyaningrat (1988:2)* mengatakan : *'Administrasi adalah suatu proses yang pada umumnya terdapat pada semua usaha kelompok, negara atau swasta, sipil atau militer, usaha yang besar atau yang kecil dan sebagainya.'*

Menurut *William H. Newman* dikutip *Handyaningrat (1988:2)* mengatakan : *'Administrasi suatu arahan, kepemimpinan, dan mengawasi kegiatan oleh kelompok individu-individu terhadap tercapainya tujuan bersama.'*

Menurut *The Liang Gie* dikutip *Tri Sakti (2018:51)* mengatakan : *"Administrasi adalah sebagai menyusun penataan dalam menghadapi pekerjaan politik yang dilaksanakan oleh para kelompok orang dalam kerja sama demi mencapai tujuan tertentu."*

Menurut *Luther Gullick* dikutip *Tri Sakti (2018:52)* mengatakan : *"Admnistrasi berkaitan dengan penyelesaian apa-apa saja yang ingin dikerjakan, untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan."*

Menurut *Siagian* dikutip *Tri sakti (2018:51)* mengatakan : *"Administrasi adalah semua proses pelaksanaan dari keputusan-keputusan yang sudah diambil juga pelaksanaan itu pada umumnya dilaksanakan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya."*

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yaitu administrasi sebagai suatu kegiatan yang dapat dikerjakan oleh dua orang atau lebih bahkan secara berkelompok baik dilakukan oleh negara, swasta, militer, sipil, dan usaha kecil dan besar untuk mencapai tujuan yang ditetapkan secara bersamaan sesuai yang ditetapkan.

Pengertian Administrasi Publik

Pengertian administrasi publik menurut Chandler dan Plano dalam Keenan yang dikutip oleh Pasolong dalam bukunya *Teori Administrasi Publik* (2019:8) mengatakan “administrasi publik merupakan suatu proses dimana sumber daya dan personel publik yang diorganisir dan dikoordinasikan untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengelola keputusan-keputusan yang terdapat suatu kebijakan publik.

Dalam hal ini juga Chandler dan Plano menegaskan bahwa administrasi publik sebagai disiplin ilmu yang bertujuan untuk memecahkan suatu masalah publik melalui suatu perbaikan terutama di bidang organisasi, sumber daya manusia dan bidang keuangan.

Menurut *John. M. Pfiffner* dan *Robert V. Prethuis* yang dikutip oleh *Pasolong (2019:8)* mendefinisikan administrasi publik sebagai :

- 1) Administrasi publik meliputi kebijakan pemerintah yang ditetapkan oleh badan-badan perwakilan politik
- 2) Koordinasi antara usaha-usaha perorangan dan kelompok untuk melaksanakan kebijakan pemerintah yang meliputi pekerjaan pemerintah yang dilakukan setiap hari
- 3) Proses yang bersangkutan dalam pelaksanaan kebijakan-kebijakan pemerintah, pengarahan kecakapan dan yang teknik-teknik yang tidak terhingga jumlahnya memberikan arahan dan maksud terhadap usaha sejumlah orang.

Menurut *Nicholas Henry (1988)* yang dikutip oleh *Pasolong (2019:9)* mendefinisikan administrasi publik sebagai :

“Administrasi publik merupakan suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mensosialisasikan pemahaman pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat dan juga mendorong kebijakan publik untuk lebih responsive terhadap kebutuhan sosial. Melembagakan praktik dari manajemen agar sesuai dengan efektifitas, efisiensi dan segala bentuk pemenuhan kebutuhan masyarakat secara lebih baik.”

B. Konsep Organisasi

Pengertian Organisasi

Organisasi sebagai wadah yang digunakan oleh dua orang atau lebih bahkan secara kelompok dalam melaksanakan kegiatan sesuai perencanaan yang dilakukan untuk mencapai tujuan secara kebersamaan yang diinginkan.

Menurut *Mc. Farland* dikutip *Handayani* (1988:42) mengatakan :
'Organisasi adalah suatu kelompok manusia yang dapat dikenal yang sudah berkontribusi kegiatannya dengan tercapainya suatu tujuan.'

Menurut *Dimock* dikutip *Handayani* (1988:42) mengatakan :
'Organisasi sebagai perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling bergantung sesama lain dengan tujuan membentuk suatu kesatuan yang pasti melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam kegiatan mencapai tujuan yang telah ditentukan.'

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli diatas maka organisasi yaitu suatu kelompok manusia yang terbentuk pada bagian-bagian yang saling bergantung dalam membentuk kesatuan yang secara sepakat bersama-sama melalui kewenangan, koordinasi, dan pengawasan untuk menyumbangkan usahanya dalam mencapai tujuan yang diinginkan nya.

Fungsi Organisasi

Fungsi organisasi secara umum, antara lain :

1. Memberikan arahan dan pemusatan kegiatan organisasi, mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan oleh organisasi
2. Dapat meningkatkan kemampuan anggota organisasi dalam mendapatkan sumber daya dan dukungan dari lingkungan masyarakat
3. Dapat memberikan pengetahuan yang baru kepada anggotanya

C. Konsep Manajemen

Pengertian Manajemen

Manajemen sebagai suatu pengelolaan yang dilakukan oleh aktor-aktor yang memiliki keahlian dalam pengawasan selama pekerjaan yang dilakukan sesuai prosedur, aturan, disiplin, perencanaan yang dilakukan agar mencapai tujuan pada organisasi, negara, maupun swasta.

Menurut **G.R. Terry** dikutip **Mariane (2017:87)** mengatakan : *'Manajemen ialah suatu pencapaian tujuan yang telah ditetapkan melalui/bersama orang lain.'*

Menurut **Harold Kootz** dan **Cyril O. Donnel** dikutip **Mariane (2017:87)** mengatakan : *'Manajemen ialah penyelesaian pekerjaan melalui orang lain.'*

Menurut **Pfiffner** dikutip **Mariane (2017:88)** mengatakan : *'Manajemen berhubungan dengan pengarahan orang dan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.'*

Menurut **Siagian** dikutip **Mariane (2017:88)** mengatakan : *'Manajemen adalah suatu kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.'*

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu pengarahan, membimbing dan mengawasi oleh atasan terhadap bawahan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dikerjakan juga melalui orang lain sesuai perintahnya untuk mencapai tujuan.

Fungsi Manajemen

Menurut *Robbins* dan *Coulter* dikutip *taufiqurokhman (2018:8)*

menyebutkan bahwa fungsi-fungsi manajemen yaitu sebagai berikut :

1. Perencanaan, mencakup pendefinisian tujuan, penetapan strategi, dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan
2. Pengorganisasian, menentukan tugas yang akan dilaksanakan, siapa yang ditugaskan, bagaimana tugas-tugas dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dan pada tingkat mana keputusan harus dibuat
3. Kepemimpinan, meliputi kegiatan-kegiatan mendorong bawahan, mengarahkan, menyeleksi saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan permasalahan
4. Pengendalian, meliputi pengawasan kegiatan-kegiatan untuk memastikan bahwa semua orang ingin mencapai apa yang sudah direncanakan dan memeriksa penyimpangan-penyimpangan yang ada

2.1.3 Kajian Terhadap Middle Theori

A. Konsep Kebijakan Publik

Kebijakan adalah sebuah kegiatan pemahaman manusia mengenai pemecahan masalah. Kebijakan dibuat untuk dapat membuat solusi akan problematika manusia yang bermacam-macam. Pemerintah merupakan lembaga tinggi negara yang merupakan pengambil alih kebijakan bagi rakyatnya, akan tetapi kadang kala kebijakan tersebut dapat diterima dan kadang kala pun ditolak oleh masalah. Kebijakan publik merupakan salah satu kajian yang menarik di dalam ilmu politik. Meskipun demikian, konsep mengenai kebijakan publik lebih ditekankan pada studi-studi mengenai administrasi negara.

Menurut wahab dalam *Abdal (2015)* mengatakan golongan rasionalis ciri-ciri utama dari kebanyakan golongan aktor rasionalis itu bahwa dalam melakukan

pilihan alternatif kebijaksanaan mereka selalu menempuh metode dan langkah-langkah berikut :

1. Mengidentifikasi masalah
2. Merumuskan tujuan dan menyusunnya dalam jenjang tertentu
3. Mengidentifikasi semua alternatif kebijaksanaan
4. Meramalkan atau memprediksikan akibat-akibat dari tiap-tiap alternatif
5. Membandingkan akibat-akibat tersebut dengan selalu mengacu pada tujuan
6. Dan memilih alternatif terbaik

Menurut Dunn dalam *Abdal (2015)* dalam pembuatan kebijakan publik ada beberapa tahap-tahap yang dilaluinya, yaitu sebagai berikut :

1. Tahap penyusunan agenda : masalah-masalah akan berkompetisi dahulu sebelum dimasukkan ke dalam agenda kebijakan. Pada akhirnya, beberapa masalah masuk ke agenda kebijakan para perumus kebijakan.
2. Tahap formulasi kebijakan : masalah yang masuk ke agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Masalah-masalah tersebut didefinisikan untuk kemudian dicari alternatif pemecahan masalah yang terbaik.
3. Tahap implementasi kebijakan : suatu program hanya akan menjadi catatan-catatan elit, jika tidak diimplementasikan pada tahap ini, berbagai kepentingan akan saling bersaing, beberapa implementasi kebijakan mendapat dukungan dari para pelaksana, namun beberapa yang lain mungkin akan ditentang oleh para pelaksana.
4. Tahap penilaian kebijakan : kebijakan yang telah dijalankan akan dinilai atau dievaluasi untuk melihat sejauh mana kebijakan yang dibuat telah

mampu memecahkan masalah. Kebijakan publik pada dasarnya dibuat untuk meraih dampak yang diinginkan.

Menurut Singadilaga dalam *Abdal (2015)* mengemukakan bahwa perumusan kebijakan merupakan kegiatan menyusun dan mengembangkan atau serangkaian tindakan (program) pemerintah untuk mengatasi/memecahkan suatu masalah tertentu. Perumusan itu meliputi :

1. Mengidentifikasi alternatif

Sebelum pembuat kebijakan merumuskan usulan kebijakannya, maka terlebih dahulu harus melakukan identifikasi terhadap alternatif-alternatif untuk kepentingan pemecahan masalah tersebut.

2. Mengidentifikasi dan merumuskan alternatif

Setelah alternatif kebijakan diberi identitas, apakah sesuai atau tidak dengan konteks permasalahannya, maka masing-masing alternatif diberi batasan pengertiannya.

3. Menilai masing-masing alternatif yang tersedia

Semua alternatif yang telah dirumuskan oleh perumus kebijakan perlu dinilai untuk diketahui konsekuensinya masing-masing baik yang positif maupun negatif.

4. Memilih alternatif yang paling memuaskan

Kegiatan memilih alternatif yang memuaskan sangat dipengaruhi oleh hasil penilaian terhadap masing-masing alternatif yang tersedia. Kegiatan memilih alternatif ini harus bersifat objektif dan subjektif.

B. Konsep Kinerja

Kinerja pada hakikatnya merupakan hasil kerja yang dicapai oleh aparatur pemerintah, baik secara individu, kelompok maupun institusi sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, kinerja pada sektor publik menjadi semakin menarik untuk dicermati, menyusul terjadinya berbagai fenomena yang mencerminkan adanya disparitas antara kinerja yang ditampilkan oleh aparat dan kelembagaan pemerintah dengan ekspektasi yang diidamkan oleh masyarakat.

Menurut *rasul* dalam *satibi (2012:107)* mengemukakan pentingnya pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja
2. Memastikan tercapainya rencana kerja yang telah disepakati
3. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja
4. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
5. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi
6. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif
9. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
10. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi

Menurut *widodo* dalam *satibi (2012:109)* mengemukakan pentingnya pengukuran kinerja bagi setiap instansi pemerintah sebagai berikut :

1. Jika kinerja tidak diukur, maka tidak mudah membedakan antara keberhasilan dengan kegagalan
2. Jika suatu keberhasilan tidak teridentifikasi, maka kita tidak dapat menghargai

3. Jika keberhasilan tidak dihargai, kemungkinan besar malahan menghargai kegagalan
4. Jika tidak mengenali keberhasilan, berarti juga tidak akan bisa belajar dari kegagalan

Menurut *rukya* dalam *satibi (2012:124)* mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkah pencapaian kinerja, yaitu :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lain-lain

Menurut *Armstrong* dan *baron* dalam *satibi (2012:140)* mengemukakan pencapaian kinerja aparatur yang sesuai dengan harapan organisasi ataupun masyarakat tidak terlepas dari beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu sebagai berikut :

1. Personal factor : ditunjukkan oleh keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu
2. Leadership factor : ditentukan oleh kualitas program, bimbingan dan dukungan yang diberikan pimpinan kepada individu
3. Team factor : ditunjukkan oleh dukungan yang diberikan oleh rekan kerja
4. System factor : ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi kepada individu untuk melaksanakan pekerjaannya
5. Contextual/situasional factor : ditunjukkan oleh tingginya tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi

2.1.4 Kajian Terhadap Operasional Theori

A. Pengertian Implementasi Kebijakan Publik

Implementasi kebijakan publik merupakan rangkaian kegiatan setelah suatu kebijakan dirumuskan. Tanpa suatu implementasi, suatu kebijakan yang telah dirumuskan akan sia-sia. Tentu, implementasi kebijakan mempunyai kedudukan yang penting di dalam kebijakan publik. Konsep implementasi kebijakan merupakan suatu konsep yang memiliki berbagai perspektif yang berbeda-beda sehingga cukup sulit untuk merumuskan batasannya secara definitif. Aktivitas implementasi tersebut yang dilakukan oleh siapa pelaksananya, besar dana dan sumbernya, siapa kelompok sasarannya, bagaimana manajemen programnya, dan bagaimana keberhasilan atau kinerja program diukur. Oleh sebab itu, implementasi kebijakan sebenarnya tindakan intervensi untuk menyelesaikan masalah yang akan dipecahkan.

Menurut *Van Meter* dan *Van Horn* dalam *Agustino (2014:139)* mengatakan : *‘Tindakan-tindakan yang dilaksanakan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan untuk menyelesaikan masalah tertentu’*

Menurut *Chief J. O. Udoji* dalam *Agustino (2014:140)* mengatakan : *‘Implementasi kebijakan adalah sesuatu yang penting bahkan mungkin jauh lebih penting daripada pembuatan kebijakan. Kebijakan-kebijakan hanya akan sebata berupa harapan atau rencana baik yang disimpan rapi dalam kenangan jika tidak diimplementasikan’*

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh beberapa aktor baik pelaksana maupun pembuat kebijakan dimana didasarkan keputusan yang diambil untuk memecahkan masalah publik yang terjadi dengan sasaran yang tercapai.

B. Model Implementasi Kebijakan Publik

Model George C. Edward III

Edward III menanamkan model implementasi kebijakan publiknya dengan Direct and Indirect Impact on Implementation. Dalam pendekatan yang diteoremdakan oleh Edward III, terdapat empat variabel yang sangat menentukan keberhasilan implementasi suatu kebijakan yaitu :

1. Komunikasi

Yaitu sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang mereka kerjakan dapat berjalan bila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat. Selain itu, kebijakan yang dikomunikasikan pun harus tepat, akurat, dan konsisten. Terdapat tiga indikator yang dapat dipakai dalam mengukur keberhasilan variabel komunikasi yaitu :

- a. Transmisi : Penyaluran komunikasi yang baik akan dapat menghasilkan suatu implementasi yang baik pula. Sering kali yang terjadi dalam penyaluran

komunikasi adalah adanya salah pengertian (miskomunikasi), hal tersebut disebabkan karena komunikasi telah melalui beberapa tingkatan birokrasi, sehingga apa yang diharapkan terdistorsi ditengah jalan.

- b. Kejelasan : Komunikasi yang diterima oleh para pelaksana kebijakan haruslah jelas dan tidak membingungkan. Ketidakjelasan pesan kebijakan tidak selalu menghalangi implementasi, pada tataran tertentu, para pelaksana membutuhkan fleksibilitas dalam melaksanakan kebijakan.
- c. Konsistensi : Perintah yang diberikan dalam pelaksanaan suatu komunikasi haruslah konsisten dan jelas. Karena jika perintah diberikan sering berubah-ubah, maka dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana dilapangan.

2. Sumber daya

Sumber daya merupakan hal yang penting lainnya, menurutnya dalam mengimplementasi kebijakan, terdapat indikator-indikator sumber daya terdiri dari beberapa elemen, yaitu :

- a. Staf : Kegagalan yang sering dalam implementasi kebijakan salah satunya disebabkan oleh karena staf yang tidak mencukupi, memadai, ataupun tidak kompeten dibidangnya. Penambahan jumlah staf dan implementor saja tidak mencukupi, tetapi diperlukan pula kecukupan staf dengan keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan atau melaksanakan tugas yang diinginkan oleh kebijakan itu sendiri.
- b. Informasi : Informasi mempunyai dua bentuk, yaitu informasi yang berhubungan dengan cara melaksanakan kebijakan. Implementor harus

mengetahui apa yang harus mereka lakukan disaat mereka diberi perintah untuk melakukan tindakan.

- c. Wewenang : Pada umumnya kewenangan harus bersifat formal agar perintah dapat dilaksanakan. Kewenangan merupakan otoritas atau legitimasi bagi para pelaksana dalam melaksanakan kebijakan yang ditetapkan secara politik.
- d. Fasilitas : Implementor mungkin memiliki staf yang mencukupi, mengerti apa yang harus dilakukannya, dan memiliki wewenang untuk melaksanakan tugasnya, tetapi tanpa adanya fasilitas pendukung, maka implementasi kebijakan tersebut tidak akan berhasil.

3. Disposisi

Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias. Hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi yaitu :

- a. Efek Disposisi : Yaitu ada kebijakan yang dilaksanakan secara efektif karena mendapat dukungan dari para pelaksana kebijakan. Namun, kebijakan-kebijakan lain mungkin akan bertentangan secara langsung dengan pandangan-pandangan pelaksana kebijakan atau kepentingan-kepentingan pribadi atau organisasi dari para pelaksana.
- b. Pengaturan Birokrat : Pelaksana menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan. Hanya yang menjadi persoalan adalah bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang diinginkan oleh pejabat-pejabat tinggi, mengapa mereka tidak diganti dengan orang yang

lebih bertanggung jawab kepada pemimpin-pemimpin mereka ? biasanya pimpinan beranggapan bahwa pengaturan pejabat-pejabat tinggi ini harus menunjukkan perimbangan geografis, ideologi, kesukuan, seks, dan karakteristik-karakteristik kependudukan lain yang menonjol pada suatu waktu.

- c. Intensif : Menambah keuntungan atau biaya tertentu mungkin akan menjadi faktor untuk mendorong yang membuat para pelaksana kebijakan melaksanakan perintah dengan baik.

4. Struktur birokrasi

Walaupun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terrealisasi karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan secara politik dengan jalan melakukan koordinasi dengan baik. Dua karakteristik menurut Edward III yang dapat mendongkrak kinerja struktur birokrasi/organisasi kearah yang lebih baik adalah :

- a. SOP (Standar Operating Procedures) : Yaitu suatu kegiatan rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kebijakan/administrator/birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada tiap harinya sesuai dengan standar yang ditetapkan.

- b. Fragmentasi : Yaitu upaya penyebaran tanggung jawab kegiatan-kegiatan atau aktivitas-aktivitas pegawai diantara beberapa unit kerja.

C. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seorang), sedangkan yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. dua jenis perilaku atau tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja pekerjaan yakni tugas fungsional dan tugas perilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, termasuk terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Tugas perilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani kegiatan antar persona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

Menurut *hasibuan* dalam *Ruliana (2018:154)* mengatakan : *“Suatu hasil kerja yang dicapai oleh seorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.”*

Menurut *Lester* dalam *Ruliana (2018:155)* mengatakan : *“Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang dalam melakukan tugasnya dan perannya yang diberikan oleh atasan dalam organisasi”*

Menurut **Ruliana (2018:155)** mengatakan : '*Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu organisasi*'

Menurut **benardin** dalam **satibi (2012:104)** mengatakan : '*Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai, baik secara individu maupun kelompok dalam rangka pencapaian visi, misi dan program yang telah ditetapkan oleh organisasi, sehingga dapat diketahui kontribusi dari setiap pegawai terhadap organisasinya*'

Berdasarkan dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil pekerjaan yang dilakukan oleh setiap pekerja dalam rangka baik tugas yang diberikan oleh atasan maupun tugas sesuai rencana yang dilakukan di dalam suatu organisasi.

D. Pengukuran Kinerja

Menurut **Mitchell** dalam **Ruliana (2018:158)** mengatakan 5 aspek yang dijadikan dasar untuk menilai kinerja seseorang di setiap organisasi, antara lain :

1. Kualitas pekerjaan (quality of work)

Kualitas pekerjaan seorang akan menggambarkan kinerja yang dimilikinya. Bila kualitas kerja yang dihasilkan baik, maka hal itu menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik pula. Sedangkan apabila seorang karyawan menghasilkan kualitas kerja yang buruk, maka dapat dilihat bahwa kinerja yang dimilikinya juga buruk.

2. Ketepatan waktu (promptness)

Seorang karyawan yang mampu bekerja dengan tepat sesuai dengan standard operating procedurs (SOP) yang telah ada, didukung dengan kecepatannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.

3. Inisiatif (initiative)

Karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi akan melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. ia juga senantiasa aktif dalam menemukan pengetahuan, kreativitas, maupun informasi baru yang dapat menunjang pekerjaannya. Hal ini tentu saja akan menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan yang memiliki inisiatif tinggi tersebut.

4. Kemampuan (capability)

Kinerja yang baik dapat diamati dari kemampuan yang dimiliki seorang karyawan. Karyawan dengan kemampuan yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tersebut termasuk segala permasalahan yang ada dalam pekerjaan tersebut.

5. Komunikasi (communication)

Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan seorang karyawan. Komunikasi yang baik dari seorang karyawan membuatnya mampu berinteraksi dan berkomunikasi baik secara horizontal yaitu dengan rekan sekerja maupun secara vertikal yaitu dengan atasannya. Ini dapat dijadikan sebagai alat bagi karyawan tersebut untuk meningkatkan

kualitas pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut. segala sesuatu yang dikomunikasikan dengan baik akan menghasilkan kondisi yang baik.

E. Pengertian Flexible Working Arrangements

Flexible working arrangement (FWA) yaitu sistem pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan maupun ASN untuk bisa menyesuaikan waktu dan lokasi kerja mereka yang dirumah maupun dikantor. Pengaturan ini membuat karyawan juga ASN dapat memiliki jadwal bekerja dirumah dan bekerja di kantor dalam masa pandemi covid-19. Dengan bantuan berbagai teknologi, karyawan/ASN tetap dapat terhubung dan bekerja untuk perusahaan, lembaga, instansi pemerintah meskipun mereka berada di lokasi yang berbeda. Hal ini dinilai publik merupakan terobosan baru bagi sistem kerja PNS yang selama ini dituntut untuk hadir secara fisik di kantor pada waktu yang telah ditetapkan dimasa pandemi ini yang berkaitan dengan sistem bekerja Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO). Tentu hal tersebut, disinggung dalam Peraturan Walikota Bandung Nomor 19 Tahun 2022 Tentang perubahan atas Peraturan Wali Kota Bandung nomor 15 tahun 2022 tentang pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat level 3 corona virus disease 2019 di Kota Bandung yang berkaitan dengan aktivitas ditempat kerja atau perkantoran pada pembagian kerja Work From Home (WFH) dan Work From Office (WFO).

F. Jenis-jenis Flexible Working Arrangement

1. Telecommuting atau kerja remote

Telecommuting adalah sistem kerja fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari jarak jauh. Sistem kerja ini juga dikenal dengan

berbagai istilah lain seperti telework, Work From Home (WFH), working remotely (kerja remote), serta work from anywhere (WFA). Ketika memberlakukan sistem kerja ini, pegawai akan memiliki kesempatan untuk bekerja secara full time atau paruh waktu. Agar pegawai tetap dapat saling terhubung dengan sesama rekan kerja yang lain, maka para telecommuters (orang-orang yang bekerja dengan sistem telecommuting) akan menggunakan berbagai remote working tools serta sesekali datang kantor jika diperlukan. Oleh karena itu, ketika memberlakukan sistem telecommuting ini biasanya instansi akan meminta pegawai untuk tetap tinggal di dalam satu wilayah atau satu kota dengan kantor yang bersangkutan bekerja.

2. Flextime

Flextime (flexible time) adalah flexible work arrangement yaitu pegawai dapat memilih mulai dan jam selesai bekerja. Jadi, pegawai dapat memilih jam kerja mereka seperti dari pagi hari yaitu pukul 7.30 dan selesai bekerja di sore hari pada pukul 15.30. Meskipun demikian, ketika memberlakukan sistem ini, instansi akan tetap meminta pegawai untuk bekerja selama jam kerja inti (core time) dimana semua pegawai bekerja. Contohnya seperti dengan membuat core time selama pukul 9.00 sampai pukul 15.00. Dengan demikian maka pegawai tetap dapat saling terhubung, berkomunikasi, dan bisa saling berkolaborasi. Selain itu, biasanya instansi juga akan mewajibkan pegawai untuk bekerja dalam jumlah jam tertentu dalam periode tertentu. Contohnya seperti 40 jam dalam periode seminggu. Perlu dipahami, flextime dapat membantu pegawai untuk memiliki work life balance yang baik. Dengan sistem ini, pegawai dapat menyesuaikan jam

kerja mereka sendiri sehingga tidak bertabrakan dengan keperluan pribadi mereka seperti jadwal menjemput anak-anak, pergi ke gym, dan lain-lain.

3. Compressed workweek

Compressed workweek yaitu sistem pengaturan kerja yang memungkinkan seorang pegawai untuk dapat memenuhi total jam kerja mingguan (40 jam) dalam waktu kurang dari lima hari kerja. Misalnya seperti dengan mengambil 4 hari kerja selama 10 jam untuk setiap harinya. Dengan sistem ini, pegawai akan memiliki jumlah hari libur yang lebih banyak jika dibandingkan dengan sistem kerja tradisional pada umumnya. Sebelum Anda mengimplementasikan sistem kerja ini, perlu dipahami bahwa compressed workweek memiliki beberapa sisi positif dan negatif. Beberapa diantaranya seperti berikut :

Keuntungan Compressed workweek

- pegawai akan memiliki lebih banyak hari untuk beristirahat dari pekerjaan.
- pegawai juga memiliki peluang untuk mendapatkan work life balance yang lebih baik.
- Pengeluaran untuk biaya transport dapat lebih berkurang.

Kekurangan Compressed workweek

- Jam kerja yang panjang dalam waktu sehari.
- Tenaga pegawai akan lebih banyak terkuras dalam waktu sehari.
- Jam kerja yang lebih lama dapat menyebabkan produktivitas menjadi lebih rendah ketika di penghujung hari.
- Beberapa contoh profesi yang biasanya mengambil sistem kerja ini seperti karyawan yang bekerja di bidang pertambangan, manufaktur, layanan kesehatan, dan lain-lain.

4. Part time

Part time adalah flexible work arrangement yaitu pegawai akan bekerja dengan jumlah jam kerja yang lebih sedikit daripada standar jam kerja pada umumnya (40 jam perminggu). Pengaturan kerja fleksibel ini dapat bersifat sementara atau permanen tergantung pada keadaan pegawai itu sendiri. Perlu

dipahami, bahwa sistem kerja ini biasanya akan dipilih oleh para setiap pegawai yang tidak menginginkan atau tidak bisa bekerja secara full time disebabkan kondisi tertentu. Contohnya seperti seorang pegawai yang masih harus menyelesaikan kuliah, ibu yang mengurus anak-anaknya, pegawai yang memiliki masalah kesehatan, dan lain-lain. Meskipun demikian, ada juga pegawai yang mengambil 2 pekerjaan part time di 2 perusahaan yang berbeda. Ketika memetakan pola sistem kerja ini, biasanya instansi akan menerapkan sistem shift. Pergantian shift tersebut kemudian akan dilakukan secara bergilir dengan pegawai part time lainnya. Jika tertarik dengan sistem kerja ini, perlu diketahui bahwa upah yang diperoleh oleh pekerja part time akan berbeda dengan pegawai yang bekerja secara full time. Maka demikian, setiap pegawai akan tetap berhak memperoleh upah dari instansi.

5. Job Sharing

Job sharing yaitu jenis flexible work arrangement yang terdapat dua orang atau lebih yang berbagi jam kerja serta berbagi tanggung jawab untuk satu posisi full time. Jadi, masing-masing setiap pegawai dapat dikatakan akan bekerja secara part time. Job sharing sendiri terdiri dari beberapa model, yaitu:

- The twin model, yaitu dua pegawai yang berbagi tugas dan beban kerja dari satu posisi full time. Setiap pegawai akan mengerjakan tugas yang sama namun dilakukan pada hari atau jadwal yang berbeda. Contohnya seperti ketika perusahaan membutuhkan dua orang trainer IT untuk bekerja pada jadwal yang berbeda.
- The islands model, yaitu dua pegawai yang hanya berbagi satu posisi full time tanpa berbagi beban kerja. Contohnya seperti ketika sebuah perusahaan membutuhkan dua ahli IT dengan keterampilan yang berbeda.

instansi biasanya akan menawarkan sistem kerja ini ketika setiap pegawai membutuhkan dua atau lebih profesi dengan tugas yang tidak terlalu banyak. Agar sistem ini berhasil, maka pegawai harus menyetujui pembagian beban kerja dan waktu. pegawai juga dapat mengatur waktu kerja mereka menggunakan alat kehadiran pegawai untuk memastikan bahwa masing-masing pegawai sudah bekerja sesuai dengan porsi jam kerjanya.

Sumber : Feradhita (2021). Logique.co.id (Internet)

2.2 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan kerangka untuk mengalirkan jalan pikiran yang logis. Dengan perkataan lain, membuat kerangka pemikiran sesungguhnya diarahkan untuk menjawab secara rasional atas masalah yang sudah dirumuskan. Peneliti bermaksud untuk mengemukakan teori-teori dari para ahli untuk dijadikan sebagai petunjuk dalam mengukur kenyataan dilapangan dengan menghasilkan kesimpulan yang objektif.

Berikut ini peneliti akan mengemukakan pengertian implementasi kebijakan menurut Edward III, Implementasi Kebijakan adalah salah satu tahap kebijakan publik, antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhi, jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan, maka kebijakan itu mungkin akan mengalami kegagalan sekalipun kebijakan itu diimplementasikan dengan sangat baik.

Teori yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu implementasi kebijakan yang menurut Edward III. Teori ini digunakan untuk meneliti atau

mempelajari implementasi kebijakan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor kinerja.

Seperti dalam peneliti ini peneliti berharap variabel independen yaitu implementasi kebijakan mempengaruhi atau menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Dalam variabel-variabel yang menentukan keberhasilan kebijakan menurut Edward III ada 4 variabel yaitu :

1. Komunikasi, Yaitu sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan dari implementasi kebijakan publik. Implementasi yang efektif terjadi apabila para pembuat keputusan sudah mengetahui apa yang akan mereka kerjakan. Pengetahuan atas apa yang mereka kerjakan dapat berjalan bila komunikasi berjalan dengan baik, sehingga setiap keputusan kebijakan dan peraturan implementasi harus ditransmisikan (atau dikomunikasikan) kepada bagian personalia yang tepat.
2. Sumber daya, Merupakan hal yang penting lainnya, menurutnya dalam mengimplementasi kebijakan, dengan demikian sumber daya merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan kebijakan publik.
3. Disposisi, Jika pelaksanaan suatu kebijakan ingin efektif, maka pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga dalam praktiknya tidak terjadi bias.
4. Struktur birokrasi, Walaupun sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan

suatu kebijakan, kemungkinan kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terrealisasi karena terdapatnya kelemahan dalam struktur birokrasi.

Menurut T.R Mitchell yang dikutip Sedarmayanti (2009:50) dalam bukunya “sumber daya manusia dan produktivitas kerja”. yaitu : *‘Bagaimana seorang pegawai melakukan pekerjaan dalam kerjanya. Kinerja pegawai yang meningkat akan mempengaruhi meningkatkan capaian organisasi tempat orang bersangkutan bekerja, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat dicapai’*.

Adapun indikator untuk mengukur kinerja menurut T.R Mitchell yang dikutip oleh Ruliana (2018:158) dalam bukunya Komunikasi Organisasi, yaitu :

1. Kualitas pekerjaan (quality of work)

Kualitas pekerjaan seorang akan menggambarkan kinerja yang dimilikinya. Bila kualitas kerja yang dihasilkan baik, maka hal itu menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik pula. Sedangkan apabila seorang karyawan menghasilkan kualitas kerja yang buruk, maka dapat dilihat bahwa kinerja yang dimilikinya juga buruk.

2. Ketepatan waktu (promptness)

Seorang karyawan yang mampu bekerja dengan tepat sesuai dengan standard operating procedurs (SOP) yang telah ada, didukung dengan kecepatannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, menandakan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang baik.

3. Inisiatif (initiative)

Karyawan yang memiliki inisiatif yang tinggi akan melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. ia juga senantiasa aktif dalam menemukan pengetahuan, kreativitas, maupun informasi baru yang dapat menunjang pekerjaannya. Hal ini tentu saja akan menghasilkan kinerja yang baik dari karyawan yang memiliki inisiatif tinggi tersebut.

4. Kemampuan (capability)

Kinerja yang baik dapat diamati dari kemampuan yang dimiliki seorang karyawan. Karyawan dengan kemampuan yang baik akan mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tersebut termasuk segala permasalahan yang ada dalam pekerjaan tersebut.

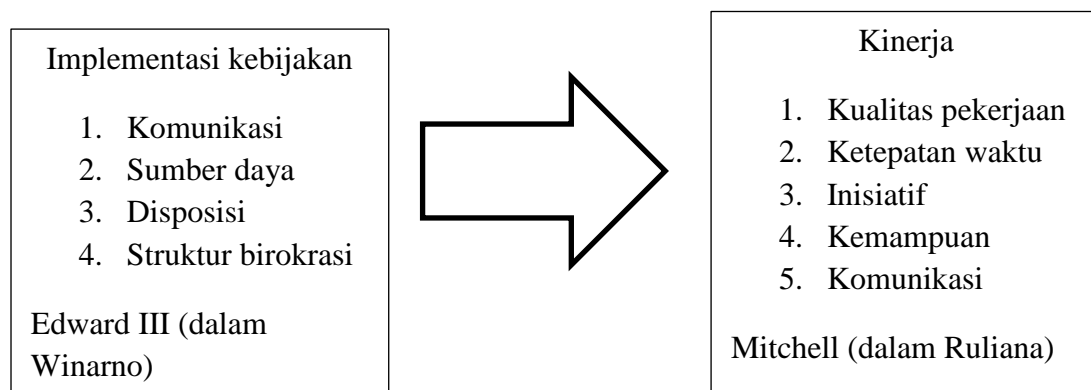
5. Komunikasi (communication)

Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan seorang karyawan. Komunikasi yang baik dari seorang karyawan membuatnya mampu berinteraksi dan berkomunikasi baik secara horizontal yaitu dengan rekan sekerja maupun secara vertikal yaitu dengan atasannya. Ini dapat dijadikan sebagai alat bagi karyawan tersebut untuk meningkatkan kualitas pekerjaan yang dimiliki karyawan tersebut. segala sesuatu yang dikomunikasikan dengan baik akan menghasilkan kondisi yang baik.

Dengan menggunakan kedua teori diatas dapat dilihat dimensi-dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam pemecahan masalah dengan sistematis dan terukur. Dengan begitu implementasi kebijakan memiliki hubungan langsung dengan kinerja pegawai dimana tujuan aturan yang diterapkan

dalam masa pandemi ini untuk memutus rantai penyebaran covid-19 seperti dengan penerapan Flexible Working Arrangement (FWA) dimana sistem ini seperti kaitan dengan pembagian kerja Work From Home dan Work From Office, sehingga kinerja yang dilakukan akan baik dan berkompeten apabila setiap pegawai dapat melaksanakan tugas maupun lainnya dilakukan dengan baik dan teratur.

Untuk memudahkan pemahaman, dapat dilihat gambar berikut :



Sumber : Peneliti, (2022)

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Befikir

2.3 Hipotesis

1. Ha : Implementasi Kebijakan Flexible Working Arrangements Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai
 H0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara Implementasi Kebijakan dengan Kinerja Pegawai
2. Kebijakan Flexible Working Arrangements di Bappelitbang Kota Bandung untuk implementasi kebijakan akan lebih maksimal apabila memperhatikan faktor : komunikasi, sumber daya, disposisi, struktur birokrasi dalam kinerja pegawai