

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di unit kerja Direktorat Pendidikan Indonesia serta pada bagian pembahasan secara umum sebelumnya, penulis dapat menyimpulkan ke dalam beberapa poin, yaitu

1. Gambaran proses implementasi kebijakan *work from home* di lingkungan kerja Direktorat Pendidikan berada pada tingkat cukup efektif dengan perolehan rata-rata skor sebesar 2,73. Hasil tersebut diukur dengan menggunakan 4 indikator yaitu 1) komunikasi; 2) sumber daya; 3) disposisi; dan 4) birokrasi. Dari keempat indikator tersebut terlihat perolehan skor yang paling kecil yaitu pada indikator disposisi dengan perolehan skor rata-rata sebesar 2,592.

Disposisi merupakan sikap dari pelaksana kebijakan, yaitu bagaimana sikap, pola perilaku pegawai ketika kebijakan *work from home* ini diberlakukan. Dari hasil data kualitatif pun menunjukkan bahwa terdapat perubahan pada pola perilaku pegawai yang ada di lingkungan Direktorat Pendidikan. Perubahan tersebut cenderung ke arah penurunan produktifitas kerja yang dihasilkan. Saat *wfh* diberlakukan tidak dipungkiri banyak pekerjaan yang selesai tidak sesuai target. Hal ini sesuai dengan studi pendahuluan yang dilakukan sebelumnya, yaitu terdapat penurunan pencapaian indikator kinerja utama pada tahun 2019 dan 2020 di lingkungan Direktorat Pendidikan.

2. Gambaran seberapa baik implementasi kebijakan *work from home* di lingkungan Direktorat Pendidikan berada menunjukkan hasil perhitungan sebesar 79% dari harapan 100%. Angka tersebut merupakan hasil pembagi antara skor hasil penelitian dengan skor ideal. Pencapaian ini dapat dikatakan cukup baik. Akan tetapi pada bagian ini menunjukkan indikator terendah berada pada disposisi. Sejalan dengan jawaban rumusan masalah yang pertama bahwa indikator disposisi berada pada skor terendah, skor

- 54 pada item nomor 22 yaitu pada saat pelaksanaan *work from home* banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan tepat waktu.
3. Gambaran seberapa baik kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Pendidikan berada pada tingkatan cukup baik yaitu dengan persentase 79% dari 100% yang diharapkan. Kinerja pegawai diukur berdasarkan 6 indikator yaitu 1) disiplin; 2) kualitas kerja; 3) ketepatan waktu; 4)efektivitas dalam penggunaan sumber daya yang tersedia; 5)kemandirian; 6) komitmen kerja. Dari hasil perhitungan sebelumnya indikator terendah terdapat pada ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan.
 4. Pemahaman implementasi kebijakan *work from home* bagi pegawai di lingkungan Direktorat Pendidikan menunjukkan hasil 0,74 atau 74% dari 100% yang diharapkan. Secara kualitatif menunjukkan bahwasannya pemimpin menilai bahwa tidak semua pegawai dapat memahami secara betul tentang penerapan kebijakan *work from home*
 5. Implementasi kebijakan *work from home* tentunya membawa dampak terhadap kinerja pegawai di lingkungan Direktorat Pendidikan. Dampak positif nya dengan adanya perubahan budaya birokrasi yang mengarahkan pada digitalisasi pelayanan, akan tetapi hal tersebut tidak dapat berjalan dengan baik jika tidak didukung oleh kemampuan dari pegawai.
 6. Beberapa hal yang dapat menjadi potensi pendukung keberhasilan adalah adanya nilai-nilai kepercayaan dan tanggung jawab akan pekerjaan. Kepercayaan menjadi penting untuk membangun penerimaan terhadap kebijakan yang diterapkan, sedangkan faktor penghambat implementasi kebijakan *work from home* pada kinerja adalah ketiadaan kerjasama antara pegawai juga pola fikir tentang bagaimana memahami tentang suatu kebijakan yang diberlakukan.

5.2 Implikasi

Di masa pandemi Covid-19 kebijakan *work from home* hadir dan diberlakukan oleh pemerintah dengan tujuan menyelamatkan kehidupan warganya dari merebaknya wabah Covid-19 yang belum kunjung usai. Harapannya kebijakan ini

diberlakukan untuk dapat memutuskan penyebaran virus Covid-19 tetapi tidak memberhentikan lajunya kehidupan sehari-hari dari masyarakat. Masyarakat diwajibkan untuk tetap mematuhi protokol kesehatan dimanapun berada.

Hadirnya kebijakan *work from home* membawa beberapa implikasi terhadap bentuk pelayanan di lingkungan kerja Direktorat Pendidikan diantaranya adanya inovasi yang memanfaatkan kemajuan teknologi informasi. Pelayanan akademik yang disediakan di lingkungan Direktorat Pendidikan sedikit-sedikit mulai bergeser kepada pelayanan berbasis jaringan/*online*. Walaupun tidak semua, akan tetapi hal tersebut dapat dilihat dari adanya sistem yang mengakomodir pelayanan berbasis web seperti pelayanan keluhan terkait data mahasiswa pada PDDikti, pengajuan cuti serta aktivasi yang diajukan melalui *email* dan lain sebagainya.

Sistem kehadiran pegawai pun juga beralih menjadi bauran yaitu bagi pegawai yang mendapat jadwal bekerja di kantor tetap melakukan kehadiran secara langsung menggunakan mesin *scan* wajah atau sidik jari, tetapi bagi pegawai yang bekerja di rumah sistem kehadiran menggunakan sistem kehadiran *online* yang berbasis web.

Sangat terasa sekali dari diberlakukannya pembagain sistem kerja antara *work from home* dan *work from office* membawa pergeseran terhadap budaya kerja. Budaya kerja yang awalnya selalu diselesaikan di kantor dan jam kerja, pada masa ini mengalami perubahan kebiasaan ketika pekerjaan dibawa ke rumah dan idealnya harus dikerjakan dan diselesaikan juga serta menitikberatkan pada digitalisasi. Lembaga berupaya untuk melakukan pembaharuan dengan menyeimbangkan arus globalisasi dimana aktivitas tidak lepas dengan menggunakan sistem informasi. Bagi pegawai yang tidak dapat mengimbangi kemampuan dirinya dengan perubahan yang ada akan menurunkan motivasi dalam bekerja, karena merasa tidak mampu menyelesaikan pekerjaan di rumah sehingga hal tersebut berdampak pada kinerja pegawai yang menurun. Kinerja pegawai yang menurun maka akan berdampak juga terhadap kinerja dari organisasi.

Di satu sisi lain, implementasi kebijakan ini berimplikasi pada penerapan waktu kerja. Sebelum adanya kebijakan ini waktu kerja dibatasi hanya dimulai pada saat jam operasional saja yaitu mulai pukul 07.00 s.d. 15.30, akan tetapi pada saat kebijakan ini diimplementasikan ternyata jam kerja melebihi dari jam operasional,

sering sekali rapat-rapat kerja yang bersifat koordinasi dilakukan diluar jam kerja seperti pada saat malam hari. Hal tersebut dapat terjadi akibat dari adanya kemajuan teknologi informasi, ketika rapat kerja yang biasanya dilakukan secara tatap muka langsung dalam suatu ruangan tertentu kemudian kini digantikan dengan ruang tatap maya melalui aplikasi *zoom meeting*, *google meet*, *Microsoft classroom* atau lain sebagainya.

Sebagian pegawai juga menjadi lebih *multitasking* ketika kebijakan *work from home* diberlakukan, yaitu kondisi dimana sering sekali terjadi ketika pegawai memiliki beberapa agenda rapat dalam waktu yang bersamaan, diantara mereka dapat menghadiri lebih dari satu agenda rapat dalam waktu yang bersamaan tentunya dengan memanfaatkan ruang maya yang telah disediakan. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kemampuan pegawai tetapi satu sisi dapat memecah konsentrasi pegawai dalam mengikuti agenda rapat yang sedang berlangsung.

Terlepas dari beberapa uraian diatas tentunya penerapan kebijakan ini membawa dampak positif maupun negatif dengan kelebihan dan kekurangan, tetapi hal tersebut dapat diatasi dengan pembiasaan dan pengawasan. Pembiasaan budaya kerja baru dapat terus dilakukan dengan menerapkan komunikasi secara interaktif antar sesama pegawai atau pegawai dengan pimpinan. Peran pengawasan pemimpin terhadap pegawainya pun memiliki peranan yang penting agar pegawai tidak mangkir dalam pelaksanaan tugasnya.

5.3. Rekomendasi

1. Berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel implementasi kebijakan *work from home*, dapat disimpulkan bahwa indikator disposisi menjadi indikator dengan rata-rata terendah sehingga termasuk kedalam kategori kurang efektif. Pada indikator disposisi butir terendah adalah pada butir 21 dan 22 yang berbunyi tentang kemampuan mengatur waktu secara seimbang saat bekerja dirumah, dan banyak pekerjaan yang terbengkalai saat bekerja dirumah, oleh karena itu penulis menyarankan agar *work from home* dapat tetap produktif ada beberapa langkah yang harus diprioritaskan seperti menyediakan ruangan kerja khusus ketika dirumah, disiplin waktu dalam bekerja sesuai dengan jadwal kerja dan rutinitas ketika bekerja dikantor

termasuk disiplin ketika memulai pekerjaan, istirahat dan selesai mengerjakan pekerjaan kantor. Memperhatikan keadaan dan kenyamanan dalam bekerja menjadi hal yang penting. Kemudian saran yang mungkin dapat diagendakan oleh unit di tahun mendatang adalah mengalokasikan sarana dan prasarana kerja berupa laptop atau dukungan kuota internet untuk pegawai sehingga dapat memfasilitasi mereka ketika bekerja dirumah. Pihak universitas pada umumnya dapat membuat kebijakan tingkat operasional terkait sistem kehadiran *online* yang berbasis GPS atau pemantauan lokasi agar dapat melakukan pengawasan kepada pegawai yang sedang bekerja dirumah.

2. Berdasarkan hasil pengolahan data pada variabel kinerja pegawai, indikator ketepatan waktu saat penyelesaian pekerjaan menjadi indikator terendah yaitu pada butir pernyataan yang berbunyi “saya dapat menyelesaikan pekerjaan saat bekerja dirumah”. Dari hasil temuan ini rekomendasi yang dibuat adalah peningkatan disiplin kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hal ini dapat dilakukan dengan cara pimpinan bersama pegawai bersama-sama membuat jadwal yang berisi *deadline* kapan suatu pekerjaan tersebut dimulai, dilaksanakan dan diselesaikan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan rapat-rapat koordinasi sehingga dapat mengkomunikasikan antara tujuan yang hendak dicapai dari pimpinan kepada pegawai