

## Studi Kualitatif Tentang Persepsi Karyawan Terhadap Fleksibilitas Kerja, Pengembangan Karir, Kompensasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai

Prima Satria<sup>[1]</sup>, Lintang Abu Bakar<sup>[2]</sup>, Didi Rahmat<sup>[3]</sup>, Joko Isworo<sup>[4]</sup>

Universitas Esa Unggul<sup>[1][2][3][4]</sup>

Email : primasatri1@student.esaunggul.ac.id<sup>[1]</sup>, lintangbubakar2122@student.esaunggul.ac.id<sup>[2]</sup>,  
didirahmat.mr@student.esaunggul.ac.id<sup>[3]</sup>, jokoisworo2@student.esaunggul.ac.id<sup>[4]</sup>

### ABSTRAKSI

Penelitian ini untuk menjawab kebutuhan strategis dalam meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik, khususnya di LLDikti Wilayah III Jakarta yang menghadapi tantangan dalam hal fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan kerja, yang berdampak langsung terhadap efektivitas pelayanan publik. Penelitian kualitatif ini mengangkat tema persepsi pegawai terhadap faktor-faktor tersebut sebagai dasar untuk menyusun rekomendasi kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran. Selain melalui observasi partisipatif data juga dikumpulkan melalui wawancara dengan 30 ASN yang dipilih berdasarkan kriteria masa kerja minimal 3 tahun, variasi jabatan, serta tingkat keterlibatan tinggi dalam perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kegiatan Lembaga dalam tugas organisasi untuk menangkap pengalaman dan pandangan pegawai tentang kebijakan kerja dan dampaknya terhadap kinerja. Temuan penelitian menunjukkan fleksibilitas dalam pengaturan kerja mendukung efisiensi karyawan, sementara jalur pengembangan karir yang jelas dapat memotivasi kinerja yang lebih tinggi. Kompensasi yang memadai memberikan stabilitas finansial tetapi memerlukan perbaikan untuk mengatasi kesenjangan dan meningkatkan kinerja. Selanjutnya, penelitian ini mengungkapkan bahwa disiplin sangat penting dalam menjaga konsistensi penyelesaian tugas, meskipun belum diterapkan secara ketat. Kebaruan penelitian ini terletak pada kajiannya tentang faktor-faktor tersebut dalam konteks lembaga pelayanan publik, memberikan wawasan untuk meningkatkan strategi manajemen sumber daya manusia guna mengoptimalkan kinerja karyawan. Keterbatasan penelitian terletak pada ruang lingkup yang hanya mencakup satu unit organisasi, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jenis organisasi, pendekatan metodologis, atau aspek analisis guna memperoleh perbandingan yang lebih komprehensif.

Keyword: Fleksibilitas Kerja, Pengembangan Karir, Kompensasi, Disiplin, Kinerja Pegawai

### ABSTRACT

*This study was conducted to address strategic needs in improving employee performance in the public sector, particularly at LLDikti Region III Jakarta, which faces challenges related to work flexibility, career development, compensation, and discipline—factors that directly affect the effectiveness of public service delivery. This qualitative research focuses on exploring employee perceptions of these factors as a basis for developing more targeted human resource management policies. In addition to participatory observation, data were collected through interviews with 30 civil servants (ASN) selected based on purposive sampling criteria: a minimum of three years of service, diverse job positions, and high levels of involvement in planning, implementation, and evaluation of organizational tasks. The findings reveal that flexible work arrangements support employee efficiency, clear career development paths enhance motivation, and adequate compensation provides financial stability but requires improvement to address disparities and boost performance. Furthermore, discipline is essential for maintaining task consistency, although it is not yet strictly enforced. The novelty of this study lies in its focus on these factors within the context of a public service institution, offering insights for improving human resource strategies to optimize employee performance. This study is limited to a single organizational unit; thus, future research is recommended to expand to other types of institutions, methodologies, or analytical aspects for a more comprehensive comparison.*

*Keywords: Work Flexibility, Career Development, Compensation, Discipline, Employee Performance*

## 1. PENDAHULUAN

Pendidikan tinggi memiliki peran penting dalam memajukan suatu bangsa. Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) menjadi salah satu lembaga yang bertanggung jawab dalam memfasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi. LLDikti, sebagai bagian dari Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains dan Teknologi, memiliki peran penting dalam memastikan penyelenggaraan pendidikan tinggi sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh pemerintah.

Di wilayah Jakarta, LLDikti Wilayah III memiliki tanggung jawab khusus dalam mengkoordinasikan dan memfasilitasi perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. Namun, dalam menjalankan tugasnya, LLDikti Wilayah III Jakarta menghadapi beberapa tantangan yang perlu diatasi, di antaranya adalah fleksibilitas kerja, kurangnya pengembangan karir, kompensasi yang tidak memadai, serta kurangnya disiplin kerja.

Seiring perkembangan waktu, dengan diiringi normalisasi terkait kondisi pandemi Covid-19 sehingga terbentuk sebuah kebijakan baru mengenai preferensi kerja dimana saat ini karyawan bisa melakukan pekerjaan secara hybrid

disesuaikan dengan tugas dan fungsi yang diemban (Safitri & Ali, 2023). Fleksibilitas kerja menjadi isu penting dalam konteks pelayanan publik, termasuk di LLDikti Wilayah III Jakarta. Pegawai sering kali ditugaskan untuk bekerja di luar kantor, namun keterbatasan dalam fleksibilitas kerja dapat menghambat efisiensi dan produktivitas kerja. Hal ini jika di cermati sejalan dengan penelitian yang menyebutkan bahwa fleksibilitas kerja dapat berdampak positif terhadap motivasi kerja pegawai (Safitri & Ali, 2023)

Selain itu, pengembangan karir juga menjadi perhatian di LLDikti Wilayah III Jakarta. Pegawai yang tidak memiliki jelasnya peluang pengembangan karir cenderung kehilangan motivasi dan keengganan untuk meningkatkan keterampilan serta berkontribusi secara maksimal. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang peluang pengembangan karir berperan penting dalam membentuk kinerja pegawai (Balbed & Sintaasih, 2019).

Terkait dengan kompensasi, pegawai LLDikti Wilayah III Jakarta juga menghadapi isu kompensasi yang tidak memadai. Sistem kompensasi yang standar dan terikat regulasi dapat mengurangi motivasi dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya dapat berdampak negatif terhadap kinerja. Kompensasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Pangestu & Masman, 2023).

Kemudian, masalah disiplin juga menjadi fokus perhatian di lingkungan kerja LLDikti Wilayah III Jakarta. Persepsi tentang disiplin kerja berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai, di mana disiplin yang dipahami dan diterapkan dengan baik diyakini dapat meningkatkan produktivitas (Barsah Akhmar, 2019).

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, perlu dilakukan penelitian yang mengeksplorasi persepsi pegawai tentang fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai di LLDikti Wilayah III Jakarta. Penelitian ini diharapkan dapat mengeksplorasi persepsi karyawan tentang fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin, serta bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja, selanjutnya memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja di LLDikti Wilayah III.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, beberapa faktor telah menjadi fokus utama dalam konteks persepsi karyawan terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin terhadap kinerja pegawai.

Penelitian oleh Hafni et al. (2023) mengeksplorasi bagaimana karyawan memaknai fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan motivasi dalam konteks kerja di Philips Electronic Distributor Company. Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan adanya fleksibilitas kerja dan peluang pengembangan karir yang jelas lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional,

kemudian pengembangan karir memberi harapan dan panduan untuk pertumbuhan masa depan. Persepsi karyawan mengenai fleksibilitas kerja dan pengembangan karir memainkan peran penting dalam mendorong pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Munawaroh, 2018) di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Selatan menunjukkan bahwa disiplin kerja dan lingkungan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja memastikan bahwa karyawan menjalankan tugas mereka sesuai standar yang ditetapkan, meningkatkan konsistensi dan efisiensi.

Sementara itu, studi oleh (Rohman & Suriyanto, 2024) pada PT XYZ menunjukkan bahwa hanya disiplin kerja yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi dan kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung. Hal ini memberikan perspektif penting bahwa meskipun kompensasi sering dianggap sebagai motivator utama, pengaruhnya terhadap kinerja dapat berbeda tergantung konteks organisasi dan lingkungan kerja.

Penelitian lain yang relevan adalah oleh Datumbanua et al. (2021) yang meneliti pengaruh pengembangan karir dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Panin Tbk KCU Manado. Hasilnya menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung (melalui kompensasi) terhadap kinerja karyawan. Kompensasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan pentingnya sinergi antara program pengembangan karir dan sistem kompensasi dalam meningkatkan performa karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana persepsi karyawan di LLDikti Wilayah III Jakarta terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin memengaruhi kinerja. Meskipun beberapa variabel tersebut telah dieksplorasi dalam konteks perusahaan swasta maupun instansi pemerintah, belum ada penelitian yang secara mendalam menggali pengalaman dan persepsi pegawai di LLDikti Wilayah III, terutama dalam konteks kualitatif. Penelitian ini akan mengisi kesenjangan tersebut dengan fokus pada eksplorasi persepsi karyawan di LLDikti Wilayah III Jakarta terkait fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin, serta bagaimana pegawai memaknai faktor-faktor ini dalam memengaruhi kinerja.

Fleksibilitas Kerja dapat diartikan sebagai suatu sistem kerja yang memungkinkan penyesuaian dalam berbagai aspek, termasuk waktu dan tempat kerja. Menurut Azizah & Wahyuningsi (2020) Flexible Working Space (FWS) adalah ruang yang sangat fleksibel yang dapat digunakan kapan saja, di mana saja, dan sesuai dengan kebutuhan serta kondisi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.

Flexible Work adalah opsi kerja yang memberikan kebebasan dalam menentukan "di mana" pekerjaan dilakukan atau "kapan" pekerjaan dapat diselesaikan. Pekerja yang menerapkan Flexible Work Arrangement.

(FWA) cenderung bekerja lebih keras, namun mereka sering kali mengalami kesulitan dalam memisahkan waktu dan ruang antara pekerjaan, keluarga, dan kebutuhan pribadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan kebijakan yang fleksibel untuk meningkatkan kinerja karyawan secara individu dan memungkinkan mereka bekerja dengan lebih efisien tanpa khawatir tentang waktu (Okta Marinda & Komariah Hildayanti, 2024). Sedaju et al. (2020) menyatakan bahwa Flexible Work Arrangement (FWA) adalah bentuk praktik kerja yang mengutamakan fleksibilitas dalam menentukan kapan memulai pekerjaan, di mana pekerjaan dilakukan, dan lama waktu kerja, yang semuanya bergantung pada kebijakan perusahaan tentang FWA itu sendiri.

Berdasarkan penelitian Monica et al. (2020), disimpulkan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel memiliki dampak positif langsung pada kehidupan pribadi karyawan, yang pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja mereka. Farha et al. (2022) juga menyatakan bahwa pengaturan kerja fleksibel, seperti time flexible, timing flexible, dan place flexible, berkontribusi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, temuan dari Findriyani & Parmin (2021) juga mendukung bahwa semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang diterapkan oleh perusahaan, semakin tinggi pula kinerja karyawan. Penelitian-penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, baik dalam waktu maupun tempat, menciptakan pengalaman yang lebih positif bagi karyawan, yang berdampak pada kinerja mereka dalam konteks organisasi.

Pengembangan Karir adalah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencakup berbagai upaya untuk meningkatkan posisi dan kemampuan karyawan di perusahaan. Menurut Napitupulu et al. (2017) pengembangan karir merujuk pada kenaikan posisi karyawan dalam jalur profesi yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini tidak hanya mencakup promosi, tetapi juga mencakup pembelajaran dan pengembangan keterampilan yang relevan. Cedaryana et al. (2018) menambahkan bahwa pengembangan karir adalah strategi yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas karyawan, serta mempersiapkan mereka untuk karir masa depan. Selanjutnya, Balbed & Sintaasih (2019) menjelaskan bahwa pengembangan karir adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan, yang diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja dalam mencapai tujuan karir mereka. Dukungan perusahaan dalam pengembangan karir seharusnya diimbangi dengan umpan balik dari karyawan berupa kinerja yang baik untuk memastikan bahwa proses ini berjalan efektif.

Penelitian sebelumnya menyoroti hubungan positif antara pengembangan karir dan kinerja pegawai. Misalnya, dalam sebuah studi di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan,

Yolinza & Marlius (2023) menemukan bahwa pengembangan karir berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi lain oleh Balbed & Sintaasih (2019) pada PT. Kanmo Group pada brand Havaianas menunjukkan bahwa pengembangan karir yang baik berdampak positif terhadap motivasi kerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai. Dengan memberikan pengembangan karir dalam bentuk pelatihan, pengembangan jenjang karir, dan kesempatan pengembangan diri, perusahaan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan mereka, seperti yang diidentifikasi dalam penelitian Hafni et al. (2023). Pengalaman-pengalaman sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan karir membantu karyawan merasa dihargai, lebih kompeten, dan lebih terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kompensasi, baik finansial maupun non-finansial, memainkan peran penting dalam memengaruhi motivasi kerja karyawan. Kompensasi finansial langsung, seperti gaji, upah, bonus, dan komisi, serta kompensasi tidak langsung, seperti tunjangan, memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan motivasi karyawan (Soeriawibawa et al., 2017). Selain itu, manfaat dan layanan adalah tambahan kompensasi (baik finansial maupun non-finansial) yang disediakan oleh kebijakan perusahaan kepada semua karyawan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti tunjangan liburan, pensiun, seragam, kegiatan olahraga, dan acara rekreasi (Kadir & Amalia, 2017). Program kompensasi yang dirancang dengan baik mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan (Hafidzi et al., 2023). Penelitian oleh Gusmão & Riana (2018) menyoroti pentingnya kompensasi yang terdiri dari aspek-aspek kecukupan gaji sesuai standar yang berlaku, kemampuan gaji untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan komponen lainnya.

Penelitian oleh Suriadi et al. (2022) menunjukkan bahwa meskipun kompensasi yang memadai saja mungkin cukup untuk meningkatkan kinerja, namun ada aspek lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan. Dalam konteks Dinas Pendidikan Baucau Timor Leste, Gusmão & Riana (2018) menemukan bahwa meskipun terdapat pengaruh positif antara kompensasi dan kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompensasi mungkin tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Penelitian oleh Marseilla (2022) menegaskan bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya korelasi positif antara tingkat motivasi dan kinerja.

Temuan di atas menunjukkan bahwa kompensasi tidak hanya dilihat sebagai imbalan material, tetapi juga sebagai bentuk pengakuan atas kerja keras karyawan.

Disiplin kerja merupakan ketaatan dan kepatuhan karyawan terhadap aturan yang dibuat dan diterapkan dalam Perusahaan (Pramana & Widiastini, 2020). Menurut Hisnidah & Solekah (2023), disiplin kerja adalah kepatuhan karyawan atau individu terhadap peraturan serta

norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi, yang berdampak positif terhadap perkembangan serta tercapainya tujuan perusahaan.

Disiplin kerja pegawai adalah kesadaran dan kemauan pegawai untuk patuh terhadap aturan organisasi baik yang tertulis maupun yang tidak, dan tidak menghindari menerima sanksi jika melanggar tugas dan kewenangan yang diberikan kepadanya (Cedaryana et al., 2018).

Selain itu Pratiwi & Darmastuti (2014) juga menjelaskan bahwa disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan, dengan indikator berupa pematuhan terhadap semua peraturan perusahaan, penggunaan waktu secara efektif, tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, serta tingkat absensi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara disiplin kerja dan kinerja pegawai. Studi yang dilakukan oleh Barsah Akhmar (2019) di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang menemukan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan penelitian oleh Hisnidah & Solekah (2023) yang menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Muamalat Indonesia Kc Malang. Studi yang dilakukan oleh Pratiwi & Darmastuti (2014) di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Pekalongan juga menemukan hasil yang sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat disiplin yang tinggi di kalangan pegawai berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja mereka. Pegawai yang mematuhi aturan dan norma yang ditetapkan oleh perusahaan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

Kinerja karyawan merupakan hasil dari pekerjaan yang dilakukan berdasarkan kualitas dan kuantitas untuk mencapai hasil yang sesuai dengan tugas yang diberikan perusahaan (Lusri & Siagian, 2017)

Pratiwi & Darmastuti (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Amalia (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa pengertian kinerja dan prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja dan pengukuran kinerja dalam penelitiannya menggunakan indikator hasil kerja, perilaku kerja, dan karakteristik pekerjaan.

Dengan pemahaman yang mendalam mengenai definisi dan dimensi kinerja pegawai berdasarkan literatur yang disajikan, dapat membantu dalam merancang kerangka penelitian dan analisis untuk memahami persepsi pegawai terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai di LLDikti Wilayah III.

Berdasarkan penjelasan tentang hubungan antar variabel di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengalaman pegawai dalam mengelola fleksibilitas kerja dan dampaknya terhadap kinerja?
2. Bagaimana persepsi pegawai mengenai pengembangan karir dan kontribusinya terhadap peningkatan kinerja?
3. Bagaimana pandangan pegawai terkait kompensasi yang mereka terima dan kaitannya dengan kinerja?
4. Bagaimana pegawai memaknai disiplin kerja dalam mendukung kinerja?

Rumusan masalah ini dirancang untuk menggali lebih dalam pengalaman dan persepsi karyawan sebagai fokus utama dalam penelitian kualitatif ini.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggali secara mendalam persepsi karyawan terhadap fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin di LLDikti Wilayah III. Pendekatan ini sesuai dengan tujuan penelitian kualitatif, yaitu memahami fenomena dari sudut pandang responden dan menggali makna di balik pengalaman subjektif mereka (Creswell, 2014). Penelitian ini juga didukung oleh metode observasi yang bertujuan untuk memperoleh data empiris secara langsung terkait perilaku dan situasi kerja karyawan di lingkungan organisasi (Merriam, 2009).

Subjek penelitian ini adalah pegawai ASN di LLDikti Wilayah III yang dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling. Pemilihan ini dilakukan berdasarkan kriteria tertentu, seperti lama bekerja, jabatan, dan tingkat keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi yang relevan dengan tema penelitian (Patton, 2002). Sebanyak 30 responden dipilih sebagai sampel yang mewakili karakteristik pegawai di berbagai unit kerja dan jabatan yang berbeda.

Pengumpulan data dilakukan melalui dua metode utama: wawancara mendalam dan observasi. Wawancara mendalam (in-depth interviews) dilakukan dengan panduan pertanyaan semi-terstruktur yang bertujuan untuk menggali lebih jauh persepsi responden mengenai fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan informasi yang detail dan mendalam tentang pengalaman individu (Rubin, 2012). Data tambahan diperoleh melalui observasi partisipan, di mana peneliti mengamati interaksi kerja, penerapan aturan, dan perilaku kerja karyawan dalam setting organisasi yang alami. Metode observasi digunakan untuk melengkapi data wawancara dan memberikan konteks tambahan bagi analisis.

Data yang terkumpul dianalisis dengan membaca ulang transkrip wawancara dan catatan observasi untuk mendapatkan pemahaman awal tentang pola-pola yang muncul. Setelah itu, dilakukan proses mengelompokkan informasi yang relevan ke dalam tema-tema yang terkait

dengan variabel penelitian, seperti fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil observasi dan wawancara dengan 30 pegawai LLDikti Wilayah III Jakarta mengungkapkan pandangan mereka terkait fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin kerja, serta dampaknya terhadap kinerja. Untuk memperkaya analisis, pembahasan ini juga menghubungkan temuan penelitian dengan literatur yang relevan. Tabel berikut menampilkan salah satu dari beberapa pertanyaan dan kutipan responden untuk memberikan gambaran yang representative.

**Tabel 1**  
**Pertanyaan dan Kutipan Responden**

| Aspek                      | Pertanyaan Wawancara  | Kutipan Responden  |
|----------------------------|---|--|
| <b>Fleksibilitas Kerja</b> | "Bagaimana pendapat Anda mengenai kebijakan fleksibilitas kerja di LLDikti Wilayah III? Apakah kebijakan ini mendukung kinerja Anda?"                                       | "Fleksibilitas kerja di sini sangat membantu, terutama karena kami sering melakukan dinas luar kantor. Saya merasa lebih produktif dengan adanya kebijakan ini, tetapi kadang kolaborasi antar divisi lebih sulit jika hanya daring," (Responden 3). |
| <b>Pengembangan Karir</b>  | "Apakah Anda merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir di LLDikti Wilayah III? Bagaimana perasaan Anda terkait dengan program pengembangan karir yang tersedia?" | "Saya merasa pengembangan karir di sini cukup lambat. Meskipun ada pelatihan, proses promosi masih belum jelas dan terkadang terasa terhambat oleh birokrasi," (Responden 7).  |
| <b>Kompensasi</b>          | "Bagaimana Anda menilai kompensasi yang diberikan oleh LLDikti Wilayah III? Apakah Anda merasa hal tersebut sudah memadai?"   | "Kompensasi yang kami terima sudah mencukupi untuk kebutuhan dasar, tetapi ada ketimpangan antara pegawai di LLDikti dengan instansi lain. Saya berharap ada evaluasi terkait sistem kompensasi," (Responden 10).                                    |
| <b>Disiplin Kerja</b>      | "Seberapa pentingkah disiplin kerja dalam lingkungan kerja Anda, dan bagaimana  | "Disiplin kerja di sini tidak terlalu ketat. Keterlambatan jarang diberikan sanksi, dan hal ini kadang membuat kami kurang termotivasi untuk   |

|  |  |                                  |
|--|--|----------------------------------|
|  | peraturan terkait disiplin diterapkan di LLDikti Wilayah III?" | lebih disiplin," (Responden 15). |
|--|--|----------------------------------|

Sumber: (Hasil Penelitian,2024)

#### 3.1 Fleksibilitas Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja

Fleksibilitas kerja memungkinkan pegawai untuk bekerja dari mana saja, kapan saja, didukung oleh sistem informasi dan komunikasi yang memadai. Pegawai merasa fleksibilitas ini mendukung produktivitas, terutama bagi mereka yang sering mendapatkan tugas dinas di luar kantor. Namun, tantangan muncul dalam kolaborasi lintas divisi dan diskusi intensif, di mana interaksi tatap muka sering kali lebih efektif dibandingkan rapat daring.

Penemuan ini sejalan dengan penelitian Hafni et al. (2023), yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan motivasi kerja karena karyawan dapat menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional. Selain itu, Farha et al. (2022) menyoroti bahwa pengaturan kerja fleksibel, seperti "time flexible" dan "place flexible" berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja. Namun, penelitian Saputro et al. (2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap kinerja jika tidak didukung dengan kebijakan dan alat yang memadai

#### 3.2 Pengembangan Karir dan Dampaknya terhadap Kinerja

LLDikti Wilayah III menyediakan pelatihan dan beasiswa untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Namun, hambatan birokrasi yang lambat dalam promosi atau pengangkatan sering kali menjadi penyebab stagnasi. Evaluasi yang belum berbasis kinerja juga menjadi tantangan, di mana pegawai yang berkinerja tinggi merasa kurang dihargai.

Hasil ini mendukung penelitian Balbed & Sintaasih (2019) yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berkontribusi positif terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. Studi lain oleh Yolinsa & Marlius (2023) juga menemukan bahwa pengembangan karir yang dirancang dengan baik mampu meningkatkan produktivitas. Namun, temuan di LLDikti mengindikasikan perlunya reformasi sistem pengembangan karir agar lebih transparan, sebagaimana disarankan oleh Cedaryana et al. (2018) yang menyebutkan pentingnya proses pengembangan karir berbasis kompetensi

#### 3.3 Kompensasi dan Kaitannya dengan Kinerja

Kompensasi yang diterima ASN di LLDikti Wilayah III mencakup gaji pokok, tunjangan kinerja, dan insentif. Pegawai merasa tunjangan ini memberikan stabilitas finansial, tetapi ketimpangan antar instansi dan penilaian kinerja yang subjektif sering kali menimbulkan ketidakpuasan. Selain itu, pola kenaikan gaji yang hanya berbasis masa kerja dianggap kurang memotivasi pegawai berprestasi tinggi.

Penemuan ini relevan dengan penelitian oleh Gusmão & Riana (2018), yang menemukan bahwa kompensasi berkontribusi positif terhadap motivasi, meskipun dampaknya terhadap kinerja tidak selalu signifikan. Sementara itu, Hafidzi et al. (2023) menyoroti bahwa kompensasi yang dirancang dengan baik mampu mencerminkan penghargaan organisasi terhadap karyawan dan meningkatkan produktivitas. Pangestu & Masman (2023) juga menekankan bahwa kompensasi yang memadai, terutama

### 3.4 Disiplin Kerja dalam Mendukung Kinerja

Disiplin kerja di LLDikti Wilayah III cenderung lemah, dengan toleransi terhadap pelanggaran ringan seperti keterlambatan atau ketidaktepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Kurangnya pengawasan yang ketat melemahkan budaya disiplin, yang berdampak pada produktivitas secara keseluruhan.

Hasil ini mendukung penelitian oleh Barsah Akhmar (2019), yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan serupa juga diungkapkan oleh Pratiwi & Darmastuti (2014), di mana disiplin kerja berkontribusi positif pada konsistensi dalam penyelesaian tugas. Cedaryana et al. (2018) menegaskan pentingnya kedisiplinan untuk menciptakan keteraturan dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga meningkatkan efisiensi dan produktivitas.

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil wawancara menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, pengembangan karir, kompensasi, dan disiplin memiliki hubungan signifikan dengan kinerja pegawai di LLDikti Wilayah III Jakarta. Fleksibilitas kerja meningkatkan efisiensi, pengembangan karir membuka peluang untuk peningkatan kompetensi, kompensasi memberikan stabilitas finansial, dan disiplin memastikan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Namun, tantangan-tantangan seperti hambatan birokrasi, ketimpangan kompensasi, dan lemahnya pengawasan disiplin memerlukan perhatian khusus.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada ruang lingkup objek yang hanya mencakup satu unit organisasi yang membatasi generalisasi temuan ke institusi atau wilayah lain. Selain itu, pendekatan kualitatif yang digunakan belum mengukur kekuatan hubungan antar variabel secara kuantitatif. Untuk itu, disarankan agar penelitian selanjutnya dapat memperluas objek ke instansi pemerintah dengan karakteristik yang berbeda serta mempertimbangkan penggunaan pendekatan metode campuran (*mixed methods*) agar memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Penambahan variabel seperti gaya kepemimpinan atau budaya organisasi juga dapat menjadi alternatif untuk memperkaya analisis mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN.

Dari hasil penelitian kami memberikan rekomendasi yakni memperkuat infrastruktur teknologi dan menyediakan pedoman kerja jarak jauh yang mendukung kolaborasi efektif. Untuk pengembangan karir menerapkan evaluasi

berbasis kinerja dan menyederhanakan proses promosi untuk memotivasi pegawai berprestasi. Dalam hal kompensasi yakni menyalurkan tunjangan antar instansi dan meningkatkan transparansi dalam penilaian kinerja. Terakhir disiplin kerja dengan mengimplementasikan pengawasan yang lebih ketat dan sanksi yang konsisten untuk memperkuat budaya kerja yang produktif.

Temuan dan rekomendasi ini diharapkan dapat menjadi dasar untuk meningkatkan kebijakan manajemen sumber daya manusia di LLDikti Wilayah III, sehingga kinerja pegawai dapat lebih optimal.

## REFERENSI

- Amalia, L. (2019). *The Impact Of Work Culture, Competence And Motivation On The Performance Of Permanent Employees In Telaga Hikmah Palm Oil Mill* (Sampoerna Agro Group Business Unit). *Advances In Economics, Business And Management Research*, 100, 132–137.
- Azizah, S. N., & Wahyuningsi, S. (2020). Flexible Working Space (FWS) Solusi Kerja *New Normal* Di Indonesia. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 4(2), 147–154. <https://doi.org/10.37339/jurnal>
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemediasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(7), 4676–4703. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2019.V08.I07.P24>
- Barsah Akhmar. (2019). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Tangerang. *JENIUS*, 3, 1–15. <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/JJSDM/article/view/3364>
- Cedaryana, Luddin, M. R., & Supriyati, Y. (2018). *Influence Of Work Discipline, Career Development And Job Satisfaction On Employee Performance Directorate General Research And Development Of Ministry Research, Technology And Higher Education. International Journal Of Scientific Research And Management*, 6(02), 87–96. <https://doi.org/10.18535/Ijsrm/V6i2.EI02>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches (4th Ed.)*. United States Of America: SAGE Publications.
- Datumbanua, N., Riane, P., Pio, J., Sambul, S. A. P., Studi, P., Bisnis, A., & Administrasi, J. I. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. In *Productivity* (Vol. 2, Issue 3).
- Farha, Y. A., Setiadi, K., & Nawir, J. (2022). *The Effect Of Flexible Working Arrangement And Work Satisfaction On Employee Performance In Directorate Tik Head Office DITJEN PAJAK. Jurnal Visionida*, 8(1), 23–33. <https://ojs.unida.ac.id/jvs>,
- Findriyani, & Parmin. (2021). Pengaruh Religiusitas Dan Etika Kerja Islam Terhadap Pengaruh Self Efficacy

- Dan Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Karyawan PT Sung Shim Internasional Cabang Sempor). *JIMMBA Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4). [Http://Journal.Stieputrabangsa.Ac.Id/Index.Php/Jimmmba/Index](http://Journal.Stieputrabangsa.Ac.Id/Index.Php/Jimmmba/Index)
- Gusmão, J. F., & Riana, G. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Dan Kinerja Pegawai Administrasidi Dinas Pendidikan Distrik Baucau Timor Leste. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 23(1), 139–153.
- Hafidzi, M. K., Zen, A., Alamsyah, F. A., Tonda, F., Oktarina, L., Penulis, K., Muhammad, :, & Hafidzi, K. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). 4(6). <https://doi.org/10.31933/Jemsi.V4i6>
- Hafni, L., Fitriani, N., Safari, S. S., & Tria Putri, L. (2023). Work Flexibility And Employee Performance In Philips Electronic Distributor Company: The Role Of Motivational Mediation. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(2), 196–208. [Http://ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/procuratio/index](http://ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/procuratio/index)
- Hisnidah, M., & Solekah, N. A. (N.D.). Analisis Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja, Work Life Balance Dan Flexible Work Space Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia Kc Malang. *Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah*, 6(2), 2023.
- Hisnidah, M., & Solekah, N. A. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi, Disiplin Kerja, Fasilitas Kerja, Work Life Balance Dan Flexible Work Space Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Indonesia Kc Malang. *Jurnal Rumpun Ekonomi Syariah*, 6(2), 303–315.
- Kadir, M. A. H., & Amalia, L. (2017). *The Effect Of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Employee Performance Of The Ministry Of Man Power*. In *International Journal Of Business And Management Invention Issn* (Vol. 6). Online. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)
- Lusri, L., & Siagian, S. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation*. Jossey-Bass. United States Of America: Jossey Bass.
- Marseilla, F. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Pt Dipa Pharmalab Internsains Jakarta). *Exero: Journal Of Research In Business And Economics*, 3(2), 268–293. <https://doi.org/10.24071/Exero.V3i2.4301>
- Monica, T., Gunawan, E., & Franksiska, R. (2020). *The Influence Of Flexible Working Arrangement To Employee Performance With Work Life Balance As Mediating Variable*. In *Jurnal Ilmiah Manajemen* (Vol. 308, Issue 3). [Http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/procuratio/index](http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/procuratio/index)
- Munawaroh, I. (2018). Pengaruh Disiplin Dan Lingkungan Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 22–32.
- Napitupulu, S., Haryono, T., Laksmi Riani, A., Sawitri, H. S. R., & Harsono, M. (2017). *The Impact Of Career Development On Employee Performance: An Empirical Study Of The Public Sector In Indonesia*. *International Review Of Public Administration*, 22(3), 276–299. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1368003>
- Okta Marinda, V., & Komariah Hildayanti, S. (2024). Flexible Working Arrangement Dan Work Life Balance Pada Kinerja Karyawan Pt Seleraya Merangin Dua. *Communnity Development Journal*, 5(2), 3747–3757.
- Pangestu, W., & Masman, R. R. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Maxiar Indosurya Yang Dimediasi Oleh Motivasi Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(03), 790–796.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research And Evaluation Methods (3rd Ed.)*. United States Of America: Sage Publications.
- Pramana, I. M. D., & Widiastini, N. M. A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerjaterhadap Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran Pada Ud. Nyoman. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 6.
- Pratiwi, A., & Darmastuti, I. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Pekalongan). *Diponegoro Journal Of Management*, 1, 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbrissn>
- Rohman, S., & Suriyanto, M. A. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 7(1), 53–62. <https://doi.org/10.57093/metansi.v7i1.247>
- Rubin, H. J. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art Of Hearing Data (3rd Ed.)*. United States Of America: Sage Publications.
- Safitri, N., & Ali, S. (2023). Pengaruh Employee Involvement, Job Design, Dan Flexible Work Arrangement Terhadap Motivasi. *Journal Of Young Entrepreneurs*, 2(3), 107–121. <https://ejournal.upnvj.ac.id/index.php/jye>
- Saputro, I. E., Bairizki, A., & Hidayat, S. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Grab Terhadap Kinerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Mataram. *Jurnal Bina Bangsa*

*Ekonomika*, 14(1), 24–43.

<https://doi.org/10.46306/Jbbe.V14i1>

- Sedaju, A., Haryono, S., & Anisahwati, N. (2020). *Flexible Work Arrangement In Manufacturing During The Covid-19 Pandemic: An Evidence-Based Study Of Indonesian Employees. International Journal Of Advanced Science And Technology*, 29(6), 3914–3924.
- Soeriawibawa, Rd. D. T., Kusumawati, I., & Siswanto, A. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bagian Produksi Cv. Triady Motor. *Smart – Study & Management Research*, Xiv (2), 10–17.
- Suriadi, S., Adhikara, Mf. A., & Andry, A. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Cinta Kasih Tzu Chi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Health Sains*, 3(4), 639–652. <https://doi.org/10.46799/Jhs.V3i4.480>
- Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Bkpsdm Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (Jupiman)*, 2, 183–203.