

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) di lembaga publik memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Produktivitas kerja ASN menjadi indikator kinerja birokrasi yang menentukan pencapaian target layanan publik termasuk di Rutan Kelas I Labuhan Deli, Kota Medan. Produktivitas kerja mencakup kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan penyelesaian tugas, efektivitas penggunaan waktu kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Ketidakseimbangan dalam faktor-faktor kerja dapat berkontribusi terhadap rendahnya produktivitas ASN dan berdampak pada mutu pelayanan publik di lingkungan Rutan.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi tingkat produktivitas ASN adalah pemberlakuan sistem *Work From Office* (WFO). Sistem WFO memerlukan ASN untuk hadir secara fisik di kantor, yang menurut sebagian pandangan organisasi dapat memperkuat koordinasi langsung antarpegawai dan kontrol manajerial (Sedarmayanti, 2022). Namun, studi ilmiah menunjukkan bahwa hubungan antara lokasi kerja dan produktivitas tidak selalu linier; desain lingkungan kerja di kantor dan dukungan fasilitas dapat memengaruhi persepsi kerja pegawai atas hasil kerja yang mereka capai. Penelitian Srivastava dkk. (2024) tentang desain tempat kerja menunjukkan bahwa faktor seperti kondisi fisik ruang, tingkat kenyamanan, dan interaksi sosial memiliki implikasi penting pada kinerja dan kesejahteraan pekerja yang bekerja di kantor tradisional.

Selain itu, beban kerja merupakan variabel penting yang dikaitkan dengan produktivitas dalam organisasi. Beban kerja yang berlebihan atau tidak seimbang dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan penurunan kualitas kerja pegawai publik, sementara beban kerja yang terkelola secara baik dapat meningkatkan *output* dan efisiensi kerja pegawai (Budiasa, 2021). Penelitian Sari dkk. (2025) di sektor perbankan menunjukkan bahwa beban kerja dan lingkungan kerja secara bersama-sama dapat memperkuat atau menghambat produktivitas tenaga kerja, tergantung pada bagaimana beban tugas dibagi, sumber daya yang tersedia, dan dukungan organisasi yang diberikan.

Lingkungan kerja merupakan dimensi lain yang berpengaruh pada produktivitas ASN. Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti penerangan, kebersihan, sirkulasi udara, serta aspek psikososial seperti hubungan antarpegawai dan dukungan atasan (Munir, 2022). Penelitian Firdaus (2024) pada instansi pemerintah sebelumnya telah menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif memiliki efek positif pada produktivitas pegawai dalam konteks birokrasi, meskipun konteksnya berbeda dengan Lembaga Pemasyarakatan. Penelitian di instansi pemerintah lainnya menegaskan bahwa faktor lingkungan kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai publik secara signifikan.

Urgensi penelitian ini muncul karena belum banyak kajian empiris yang secara spesifik menggabungkan WFO, beban kerja, dan lingkungan kerja dalam satu model untuk melihat dampaknya terhadap produktivitas ASN di lembaga pemasyarakatan di Indonesia, termasuk Rutan Kelas I Labuhan Deli, Kota Medan. Penelitian di instansi lain memberikan gambaran umum, namun belum memberikan gambaran kontekstual yang jelas terkait dinamika yang terjadi di lingkungan Rutan. Kondisi unik lembaga pemasyarakatan seperti tuntutan keamanan, ketatnya disiplin kerja, serta dinamika pelayanan publik mendesak adanya kajian empiris yang konkret untuk mengetahui faktor penentu produktivitas ASN di lingkungan tersebut. Hal ini menjadi celah penelitian yang perlu diisi.

Survei pendahuluan dilakukan untuk memperkuat kajian terhadap 20 orang ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli, Kota Medan, yang mencerminkan persepsi mereka terhadap lima indikator produktivitas kerja (kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan waktu, dan tanggung jawab). Hasil survei awal ini digunakan sebagai data deskriptif yang menggambarkan kondisi aktual di lokasi penelitian.

Tabel 1. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden (N = 20)

Indikator Produktivitas	Kurang (1)	Cukup (2)	Baik (3)	Sangat Baik (4)	Rata-rata	Kategori
Kualitas hasil kerja	4	6	7	3	2.45	Cukup
Kuantitas hasil kerja	6	7	5	2	2.15	Cukup
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan	7	6	5	2	2.10	Cukup
Efektivitas penggunaan waktu kerja	8	6	4	2	2.00	Cukup (mendekati kurang)
Tanggung jawab terhadap pekerjaan	3	5	8	4	2.65	Baik

Rentang kategori: 1,00–1,75 = Kurang; 1,76–2,50 = Cukup; 2,51–3,25 = Baik; 3,26–4,00 = Sangat Baik

Hasil survei menunjukkan bahwa beberapa indikator produktivitas masih berada pada kategori cukup dengan kecenderungan rendah, bahkan terdapat proporsi responden yang menilai indikator tertentu dalam kategori kurang. Indikator efektivitas penggunaan waktu kerja memiliki nilai rata-rata paling rendah (2.00), dengan 40% responden menilai pada kategori kurang. Demikian juga ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan menunjukkan 35% responden berada pada kategori kurang.

Temuan awal ini mengindikasikan adanya persoalan produktivitas kerja ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli, khususnya pada aspek manajemen waktu dan penyelesaian tugas. Kondisi tersebut diduga berkaitan dengan pola *Work From Office* yang menuntut kehadiran fisik penuh, beban kerja yang fluktuatif, serta kondisi lingkungan kerja yang belum sepenuhnya optimal. Dengan adanya indikator yang berada pada batas bawah kategori cukup dan mengandung unsur kurang, penelitian ini menjadi layak dan penting untuk dilakukan guna mengidentifikasi faktor dominan yang memengaruhi produktivitas kerja ASN di lingkungan Rutan.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah *Work From Office* (WFO) berpengaruh terhadap produktivitas ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli?
2. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli?
4. Apakah *Work From Office* (WFO), beban kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli?

1.3. Tinjauan Pustaka

1.3.1. Definisi *Work From Office*

Work From Office (WFO) merupakan sistem kerja yang mewajibkan pegawai untuk melaksanakan seluruh aktivitas pekerjaan secara langsung di lingkungan kantor sesuai dengan ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sedarmayanti, 2022). Menurut Gratton (2022) sistem kerja ini menekankan kehadiran fisik pegawai, kedisiplinan, serta pelaksanaan tugas secara langsung di bawah pengawasan organisasi.

Dalam konteks organisasi pemerintahan, *Work From Office* (WFO) menjadi sistem kerja utama karena berkaitan dengan tanggung jawab pelayanan publik, pengawasan, serta pelaksanaan tugas yang menuntut kehadiran langsung (Supriadi, 2021). Penerapan WFO diharapkan dapat meningkatkan efektivitas kerja melalui interaksi langsung antarpegawai, kejelasan pembagian tugas, serta pengawasan kinerja yang lebih optimal.

1.3.2. Indikator *Work From Office*

Menurut Sedarmayanti (2022), *Work From Office* (WFO) sebagai sistem kerja dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencerminkan tingkat penerapan dan efektivitas pelaksanaan kerja secara langsung di kantor. Indikator-indikator tersebut meliputi:

1. **Kehadiran kerja**, yaitu tingkat konsistensi ASN dalam melaksanakan pekerjaan secara langsung di kantor sesuai dengan jadwal kerja yang telah ditetapkan.

2. **Ketepatan waktu kerja**, yaitu kedisiplinan ASN dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang berlaku.
3. **Kedisiplinan terhadap aturan kerja**, yaitu kepatuhan ASN terhadap peraturan, tata tertib, dan prosedur kerja selama melaksanakan WFO.
4. **Koordinasi dan komunikasi langsung**, yaitu intensitas dan efektivitas interaksi kerja secara langsung antarpegawai maupun dengan atasan di lingkungan kantor.
5. **Efektivitas pelaksanaan tugas di kantor**, yaitu kemampuan ASN dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal selama bekerja di lingkungan kantor (Sedarmayanti, 2022).

1.3.3. Pengertian Beban Kerja

Beban kerja merupakan keseluruhan tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh ASN dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan ketentuan dan standar kerja yang berlaku. Beban kerja mencakup aspek jumlah pekerjaan, tingkat kesulitan tugas, serta tekanan waktu dalam penyelesaiannya (Mahawati dkk., 2021). Beban kerja yang tidak seimbang dengan kemampuan dan kapasitas ASN dapat menimbulkan kelelahan fisik maupun mental, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan efektivitas dan produktivitas kerja, sedangkan beban kerja yang dikelola secara proporsional dapat mendorong pelaksanaan tugas secara optimal (Budiasa, 2021).

1.3.4. Indikator Beban Kerja

Menurut Koesomowidjojo (2021), beban kerja diukur melalui beberapa indikator yang menggambarkan tingkat tuntutan pekerjaan yang diterima ASN, yaitu:

1. **Jumlah pekerjaan**, yaitu banyaknya tugas yang harus diselesaikan dalam periode waktu tertentu.
2. **Tingkat kesulitan pekerjaan**, yaitu kompleksitas dan tingkat tantangan dari tugas yang dikerjakan.
3. **Tekanan waktu kerja**, yaitu batas waktu yang harus dipenuhi dalam penyelesaian pekerjaan.
4. **Tanggung jawab pekerjaan**, yaitu besarnya tanggung jawab yang melekat pada setiap tugas yang dijalankan.
5. **Kesesuaian beban kerja dengan kemampuan**, yaitu tingkat kecocokan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan dan kapasitas ASN.

1.3.5. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Munir, 2022). Lingkungan kerja mencakup aspek fisik seperti kondisi ruang kerja, fasilitas, dan tingkat keamanan, serta aspek nonfisik seperti hubungan kerja, komunikasi, dan suasana kerja (Sari, R., 2024). Menurut Budiyanto (2021) lingkungan kerja yang kondusif dapat menciptakan kenyamanan dan rasa aman sehingga mendukung fokus dan efektivitas kerja ASN, sedangkan lingkungan kerja yang kurang mendukung berpotensi menurunkan motivasi, konsentrasi, dan produktivitas kerja.

1.3.6. Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Munir (2022), lingkungan kerja diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut:

1. **Kondisi fisik tempat kerja**, meliputi kebersihan, kerapian, dan kenyamanan ruang kerja.
2. **Ketersediaan fasilitas kerja**, yaitu kelengkapan sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan tugas.
3. **Keamanan kerja**, yaitu tingkat rasa aman ASN melaksanakan pekerjaan di lingkungan kerja.
4. **Hubungan kerja antarpegawai**, yaitu kualitas interaksi dan kerja sama antarASN.
5. **Suasana kerja**, yaitu kondisi psikologis dan iklim kerja yang dirasakan selama menjalankan tugas.

1.3.7. Pengertian Produktivitas ASN

Produktivitas kerja merupakan kemampuan ASN dalam menghasilkan hasil kerja secara optimal sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan organisasi (Mahawati dkk., 2021). Produktivitas kerja mencerminkan tingkat efektivitas dan efisiensi ASN dalam memanfaatkan waktu, tenaga, serta sumber daya yang tersedia untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya (Martini, 2021).

1.3.8. Indikator Produktivitas ASN

Menurut Sutrisno (2021), produktivitas kerja diukur melalui beberapa indikator berikut:

1. **Kualitas hasil kerja**, yaitu tingkat ketepatan dan mutu pekerjaan yang dihasilkan.
2. **Kuantitas hasil kerja**, yaitu jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam periode tertentu.
3. **Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan**, yaitu kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang ditetapkan.
4. **Efektivitas penggunaan waktu kerja**, yaitu pemanfaatan waktu kerja secara optimal dalam pelaksanaan tugas.
5. **Tanggung jawab terhadap pekerjaan**, yaitu kesadaran dan komitmen dalam menyelesaikan tugas dengan baik.

1.3.9. Teori Pengaruh

Pengaruh *Work From Office* (WFO) terhadap Produktivitas ASN

Work From Office (WFO) memiliki dampak nyata terhadap produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) karena struktur kerja yang terpusat pada kehadiran fisik di tempat kerja memengaruhi mekanisme koordinasi, pengawasan, dan interaksi antarpegawai (Supriadi, 2021). Beberapa riset menemukan bahwa sistem kerja yang menekankan kehadiran penuh di kantor tidak selalu menunjukkan perbedaan signifikan dalam produktivitas dibandingkan dengan kerja fleksibel karena faktor lain seperti manajemen waktu, dukungan teknologi, atau motivasi individu memberikan kontribusi yang lebih besar kepada hasil kerja (Sedarmayanti, 2022). Misalnya, studi yang dilakukan Putryana dkk. (2025) membandingkan WFO dengan *Work From Anywhere* dalam konteks kantor menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan dalam tiga indikator utama termasuk produktivitas dan kualitas kerja, menandakan bahwa kehadiran di kantor saja bukan satu-satunya penentu produktivitas kerja modern.

Penelitian Crawford (2024) yang meninjau konteks kerja di era pasca-pandemi memaparkan bahwa hubungan antara tempat kerja dan kinerja karyawan bersifat kompleks dan tergantung pada dukungan lingkungan kerja serta desain tugas. Dalam studi internasional tentang sistem kerja hybrid yang menggabungkan kerja di kantor dan fleksibilitas lokasi, ditemukan bahwa pekerjaan yang dilakukan sebagian waktu di kantor tidak menurunkan produktivitas, bahkan dapat meningkatkan keterlibatan dan retensi tenaga kerja tanpa mengurangi output kerja.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Produktivitas ASN

Beban kerja merupakan salah satu determinan penting produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) karena volume dan intensitas tugas yang diemban memengaruhi kapasitas pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal (Budiasa, 2021). Studi empiris terbaru menegaskan bahwa manajemen beban kerja yang baik berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai publik. Misalnya, penelitian Mandala dkk. (2025) yang melibatkan 100 ASN di Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Kementerian Ketenagakerjaan menemukan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja yang pada gilirannya dapat mendorong produktivitas pegawai pemerintahan; hubungan ini menunjukkan pentingnya keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia bagi ASN.

Penelitian lainnya oleh Ilmi dkk. (2024) menunjukkan bahwa beban kerja memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas kerja dalam organisasi pemerintahan maupun lembaga publik lainnya. Beban kerja secara statistik memengaruhi produktivitas kerja responden sebesar 26,1%, menandakan bahwa tingkat beban kerja dapat meningkatkan atau menurunkan output kerja tergantung pada cara pengelolaannya.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas ASN

Lingkungan kerja memiliki peran krusial dalam membentuk produktivitas Aparatur Sipil Negara (ASN) karena kondisi fisik, dukungan sosial di tempat kerja, komunikasi antarpegawai, dan hubungan dengan atasan dapat menentukan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan tugas secara efisien (Martini, 2021). Penelitian Tampubolon dkk. (2025) di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera

Utara menunjukkan bahwa meskipun secara parsial lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas ASN dalam konteks tersebut, kondisi lingkungan kerja secara simultan bersama motivasi kerja tetap berdampak pada variasi produktivitas pegawai (sekitar 9,6% dari variasi produktivitas dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut) dalam struktur kelembagaan publik yang kompleks.

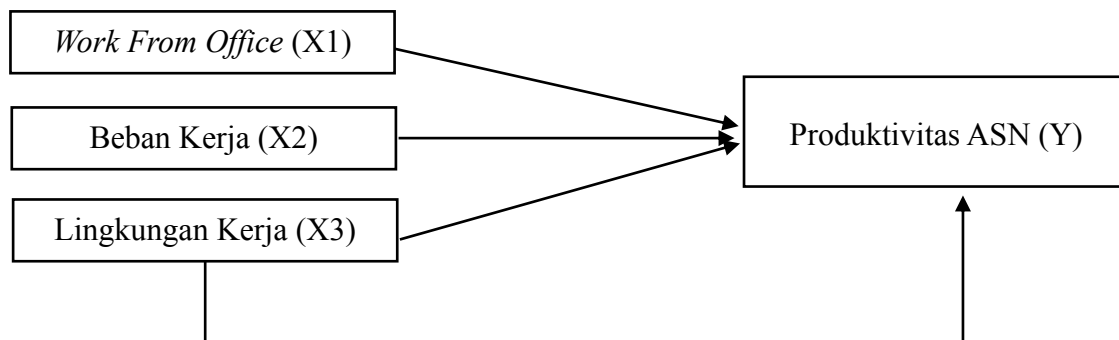
Penelitian lain yang dilakukan Pertiwi dkk. (2025) menguatkan argumen bahwa lingkungan kerja dapat memengaruhi produktivitas pegawai secara positif ketika aspek-aspek lingkungan seperti kenyamanan fisik, hubungan sosial, komunikasi, dan dukungan organisasi terkelola dengan baik. Studi di berbagai instansi menemukan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang kondusif meningkatkan kenyamanan kerja dan keterlibatan staf yang pada gilirannya memperkuat output kerja.

Pengaruh *Work From Office* (WFO), Beban Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas ASN

Produktivitas kerja ASN dipengaruhi oleh sistem kerja yang diterapkan dalam organisasi, salah satunya melalui *Work From Office* (WFO). Penerapan WFO menuntut kehadiran fisik ASN di tempat kerja sehingga memungkinkan pengawasan langsung, koordinasi yang lebih efektif, serta kepatuhan terhadap jam dan prosedur kerja. Sistem kerja ini mendorong kedisiplinan dan keteraturan dalam pelaksanaan tugas, yang berdampak pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja. Dalam konteks instansi pemerintahan, pelaksanaan WFO memiliki peran penting karena sebagian besar tugas bersifat operasional dan membutuhkan kehadiran langsung, sehingga WFO berpengaruh terhadap produktivitas ASN.

Selain sistem kerja, beban kerja dan lingkungan kerja juga memegang peranan penting dalam menentukan produktivitas ASN. Beban kerja yang tidak seimbang dengan kemampuan dapat menimbulkan kelelahan dan menurunkan kualitas hasil kerja, sedangkan beban kerja yang dikelola secara proporsional dapat meningkatkan fokus dan tanggung jawab dalam bekerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif, baik secara fisik maupun nonfisik, mendukung ASN dalam melaksanakan tugas secara optimal dengan tingkat konsentrasi dan motivasi yang tinggi.

1.4. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual

1.5. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka konseptual yang telah disusun, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1** : *Work From Office* (WFO) berpengaruh terhadap produktivitas ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli.
- H2** : Beban kerja berpengaruh terhadap produktivitas ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli.
- H3** : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli.
- H4** : *Work From Office* (WFO), beban kerja, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas ASN di Rutan Kelas I Labuhan Deli.