

**PERAN SISTEM KERJA *WORK FROM OFFICE* (WFO) DAN  
DESAIN KANTOR *OPEN SPACE* DALAM MENINGKATKAN  
KEPUASAN KERJA MELALUI PENGUATAN IKATAN  
SOSIAL (STUDI KASUS PADA KANTOR PELAYANAN  
PAJAK PRATAMA JEMBER)**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat  
memperoleh gelar Magister Manajemen**



**Oleh : ZUHDAN KURNIA GUSTI  
NIM. 2520414006**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

**2026**

## LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : ZUHDAN KURNIA GUSTI

NIM : 2520414006

Prodi : Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa karya ilmiah berupa tesis yang berjudul: *PERAN SISTEM KERJA WORK FROM OFFICE (WFO) DAN DESAIN KANTOR OPEN SPACE DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA MELALUI PENGUATAN IKATAN SOSIAL (STUDI KASUS PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER)* adalah hasil karya saya sendiri. Kecuali jika dalam beberapa kutipan substansi telah saya sebutkan sumbernya. Belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya plagiat atau jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keaslian, keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta saya bersedia memperoleh sanksi akademik dan siap dituntut dimuka hukum, jika ternyata dikemudian hari ada pihak-pihak yang dirugikan dari pernyataan yang tidak benar tersebut.

Jember, 15 Juli 2026

Yang menyatakan,



*Zuhdan Kurnia Gusti*

**ZUHDAN KURNIA GUSTI**

NIM. 2520414006

# LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

## TESIS

PERAN SISTEM KERJA *WORK FROM OFFICE* (WFO) DAN DESAIN  
KANTOR *OPEN SPACE* DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA  
MELALUI PENGUATAN IKATAN SOSIAL (STUDI KASUS PADA  
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER)



Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

Prof. Dr. Dwi Cahyono, S.E., M.Si., Akt.  
NPK. 197011201990278

Dr. Nurul Qomariah, M.M.  
NPK. 1967081010603426

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis berjudul : PERAN SISTEM KERJA *WORK FROM OFFICE* (WFO) DAN DESAIN KANTOR *OPEN SPACE* DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA MELALUI PENGUATAN IKATAN SOSIAL (STUDI KASUS PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER) telah diuji dan disahkan oleh Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember pada :

Hari : Rabu

Tanggal : 15 Juli 2026

Tempat : Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember

Tim Penguji,  
Ketua,

Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun.  
NPK. 1973100911139340

Anggota 1

Anggota 2

Prof. Dr. Dwi Cahyono, S.E., M.Si., Akt.  
NPK. 197011201990278

Dr. Nurul Qomariah, M.M.  
NPK. 1967081010603426

Mengesahkan:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,

Ketua Program Studi



Maheni Ika Sari, S.E., M.M.  
NIP. 197908112005012001

Dr. Budi Santoso, S.E., M.M., M.Akun.  
NPK. 1973100911139340

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Kehadirat Allah SWT terucap atas segala karunia-Nya yang telah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **PERAN SISTEM KERJA *WORK FROM OFFICE* (WFO) DAN DESAIN KANTOR *OPEN SPACE* DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA MELALUI PENGUATAN IKATAN SOSIAL (STUDI KASUS PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JEMBER).**

Tesis ini berisi penelitian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga memerlukan beberapa perbaikan berupa kritik dan saran. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tesis ini.

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Hanafi, M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Jember yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh pendidikan S2.
2. Maheni Ika Sari, S.E., M.M. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Jember.
3. Dr. Budi Santoso, SE., MM., M.Akun. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Jember.
4. Prof. Dr. Dwi Cahyono, S.E., M.Si., Akt. sebagai dosen pembimbing utama yang telah banyak memberikan saran, masukan dan bimbingan untuk kesempurnaan dalam penyelesaian tesis ini.
5. Dr. Nurul Qomariah, M.M. sebagai dosen pembimbing pendamping yang banyak memberikan masukan dan terus memberikan dukungan untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Dr. Budi Santoso, SE., MM., M.Akun. sebagai dosen penguji yang banyak memberikan masukan untuk menyelesaikan tesis ini.

7. Seluruh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jember yang telah membantu dan mendukung penulis dalam penulisan tesis.
8. Orang tua yang selalu mendoakan setiap langkah penulis.
9. Istri dan anak yang selalu mendukung setiap langkah penulis.
10. Seluruh pihak baik langsung maupun tidak langsung yang telah banyak membantu penyelesaian tesis ini.

Sebagai manusia, penulis menyadari bahwa masih banyak hal-hal yang belum sempurna dalam pengerjaan tesis ini. Oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik yang bersifat korektif dan komunikatif.

Jember, 15 Juli 2026



Zuhdan Kurnia Gusti  
NIM. 2520414006

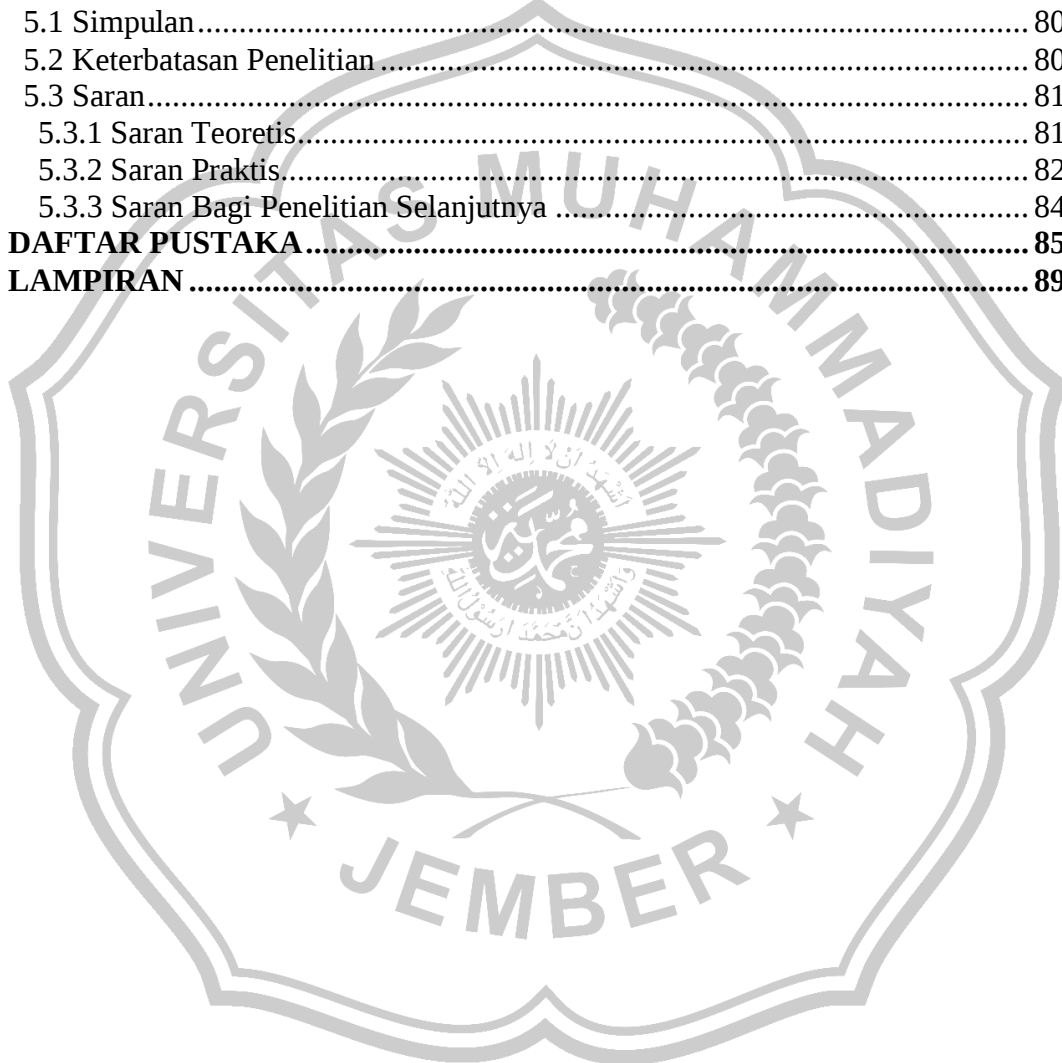


## DAFTAR ISI

|                                                       |             |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                            | <b>i</b>    |
| <b>LEMBAR PERNYATAAN.....</b>                         | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>            | <b>iii</b>  |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>                         | <b>iv</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                            | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRAK.....</b>                                   | <b>vii</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                  | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                               | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                             | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                             | <b>xiii</b> |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                          | <b>xiv</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                         | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....                      | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                             | 6           |
| 1.3 Tujuan Penelitian .....                           | 7           |
| 1.4 Manfaat Penelitian .....                          | 7           |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>                     | <b>9</b>    |
| 2.1 <i>Grand Theory</i> .....                         | 9           |
| 2.2 Kajian Teori.....                                 | 11          |
| 2.2.1 Sistem Kerja WFO .....                          | 11          |
| 2.2.2 Desain Kantor <i>Open Space</i> .....           | 12          |
| 2.2.3 Penguatan Ikatan Sosial .....                   | 13          |
| 2.2.4 Kepuasan Kerja .....                            | 13          |
| 2.3 Penelitian Terdahulu .....                        | 15          |
| 2.3.1 Penelitian Bernstein & Turban.....              | 15          |
| 2.3.2 Penelitian Morrison & Macky.....                | 16          |
| 2.3.3 Penelitian Davis et al. ....                    | 17          |
| 2.3.4 Penelitian Pitchforth et al.....                | 18          |
| 2.3.5 Penelitian James et al. ....                    | 19          |
| 2.3.6 Penelitian Amadu & Anyarayor.....               | 20          |
| 2.3.7 Penelitian Salvadori et al. ....                | 21          |
| 2.3.8 Penelitian Shanka & Buvik .....                 | 22          |
| 2.3.9 Penelitian Ramantswana et al. ....              | 23          |
| 2.3.10 Penelitian Otterbring et al. ....              | 24          |
| 2.3.11 Penelitian Lou & Ou.....                       | 25          |
| 2.3.12 Penelitian Gerlitz & Hülsbeck .....            | 26          |
| 2.3.13 Penelitian Candido et al.....                  | 27          |
| 2.3.14 Penelitian Park et al. ....                    | 28          |
| 2.3.15 Penelitian Morrison & Smollan.....             | 29          |
| 2.3.16 Penelitian Węziak-Białowolska et al.....       | 30          |
| 2.3.17 Penelitian Minutillo et al. ....               | 31          |
| 2.3.18 Penelitian Kirazci & Buyukgoze-Kavas.....      | 32          |
| 2.3.19 Penelitian Zhang et al.....                    | 33          |
| 2.3.20 Penelitian Bulińska-Stangrecka & Bagińska..... | 34          |
| 2.4 Kerangka Konseptual .....                         | 35          |
| 2.5 Pengembangan Hipotesis.....                       | 35          |

|                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.5.1 Pengaruh Sistem Kerja WFO ( $X_1$ ) Terhadap Penguatan Ikatan Sosial (Z)                                                         | 35        |
| 2.5.2 Pengaruh Desain Kantor <i>Open Space</i> ( $X_2$ ) Terhadap Penguatan Ikatan Sosial (Z)                                          | 36        |
| 2.5.3 Pengaruh Sistem Kerja WFO ( $X_1$ ) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)                                                                  | 36        |
| 2.5.4 Pengaruh Desain Kantor <i>Open Space</i> ( $X_2$ ) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)                                                   | 36        |
| 2.5.5 Pengaruh Penguatan Ikatan Sosial (Z) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)                                                                 | 37        |
| 2.5.6 Peran Penguatan Ikatan Sosial (Z) Dalam Memediasi Pengaruh Sistem Kerja WFO ( $X_1$ ) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)                | 37        |
| 2.5.7 Peran Penguatan Ikatan Sosial (Z) Dalam Memediasi Pengaruh Desain Kantor <i>Open Space</i> ( $X_2$ ) Terhadap Kepuasan Kerja (Y) | 38        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>                                                                                                       | <b>39</b> |
| 3.1 Desain Penelitian                                                                                                                  | 39        |
| 3.2 Identifikasi Variabel Penelitian                                                                                                   | 39        |
| 3.3 Definisi Operasional                                                                                                               | 40        |
| 3.4 Jenis dan Sumber Data                                                                                                              | 41        |
| 3.5 Populasi dan Sampel                                                                                                                | 42        |
| 3.5.1 Populasi                                                                                                                         | 42        |
| 3.5.2 Sampel                                                                                                                           | 42        |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data                                                                                                            | 42        |
| 3.7 Teknik Pengolahan Data                                                                                                             | 43        |
| 3.8 Teknik Analisis                                                                                                                    | 43        |
| 3.8.1 Analisis Deskriptif                                                                                                              | 44        |
| 3.8.2 Uji Hipotesis                                                                                                                    | 44        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>                                                                                          | <b>47</b> |
| 4.1 Deskripsi Objek Penelitian                                                                                                         | 47        |
| 4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian                                                                                                   | 47        |
| 4.2 Karakteristik Responden                                                                                                            | 47        |
| 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin                                                                                | 47        |
| 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia                                                                                         | 48        |
| 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja                                                                                   | 49        |
| 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan PNS                                                                                 | 50        |
| 4.3 Statistik Deskriptif Jawaban Responden Terhadap Penelitian                                                                         | 51        |
| 4.3.1 Variabel Sistem Kerja WFO ( $X_1$ )                                                                                              | 51        |
| 4.3.2 Variabel Desain Kantor <i>Open Space</i> ( $X_2$ )                                                                               | 53        |
| 4.3.3 Variabel Penguatan Ikatan Sosial (Z)                                                                                             | 56        |
| 4.3.4 Variabel Kepuasan Kerja (Y)                                                                                                      | 58        |
| 4.4 Evaluasi Outer Model                                                                                                               | 60        |
| 4.4.1 Uji Validitas                                                                                                                    | 60        |
| 4.4.2 Uji Reliabilitas                                                                                                                 | 63        |
| 4.5 Evaluasi Inner Model                                                                                                               | 64        |
| 4.5.1 Uji Hipotesis                                                                                                                    | 64        |
| 4.5.2 Model Hipotesis                                                                                                                  | 68        |
| 4.6 Pengujian Model Struktural                                                                                                         | 69        |
| 4.6.1 Koefisien Determinasi                                                                                                            | 71        |
| 4.7 Rangkuman Uji Hipotesis                                                                                                            | 71        |
| 4.8 Pembahasan                                                                                                                         | 73        |

|                                                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.8.1 Pengaruh Sistem Kerja WFO terhadap Penguatan Ikatan Sosial .....                                                       | 73        |
| 4.8.2 Pengaruh Desain Kantor Open Space terhadap Penguatan Ikatan Sosial. ....                                               | 74        |
| 4.8.3 Pengaruh Sistem Kerja WFO terhadap Kepuasan Kerja .....                                                                | 75        |
| 4.8.4 Pengaruh Desain Kantor <i>Open Space</i> terhadap Kepuasan Kerja.....                                                  | 76        |
| 4.8.5 Pengaruh Penguatan Ikatan Sosial terhadap Kepuasan Kerja.....                                                          | 77        |
| 4.8.6 Peran Penguatan Ikatan Sosial dalam Memediasi Pengaruh Sistem Kerja<br>WFO terhadap Kepuasan Kerja.....                | 78        |
| 4.8.7 Peran Penguatan Ikatan Sosial dalam Memediasi Pengaruh Desain Kantor<br><i>Open Space</i> terhadap Kepuasan Kerja..... | 79        |
| <b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>                                                                                         | <b>80</b> |
| 5.1 Simpulan.....                                                                                                            | 80        |
| 5.2 Keterbatasan Penelitian .....                                                                                            | 80        |
| 5.3 Saran.....                                                                                                               | 81        |
| 5.3.1 Saran Teoretis.....                                                                                                    | 81        |
| 5.3.2 Saran Praktis.....                                                                                                     | 82        |
| 5.3.3 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya .....                                                                                | 84        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                                                                                   | <b>85</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                                                                                                        | <b>89</b> |



## DAFTAR TABEL

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1 Tren Penerimaan Pajak di KPP Pratama Jember Tahun 2021-2025.....                           | 4  |
| Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....                                     | 48 |
| Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                                             | 48 |
| Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....                                        | 49 |
| Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Golongan PNS .....                                     | 50 |
| Tabel 4.5 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Sistem Kerja WFO ( $X_1$ )                      | 51 |
| Tabel 4.6 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Desain Kantor <i>Open Space</i> ( $X_2$ ) ..... | 54 |
| Tabel 4.7 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Penguatan Ikatan Sosial ( $Z$ ) .....           | 56 |
| Tabel 4.8 Distribusi Responden Atas Jawaban Variabel Kepuasan Kerja ( $Y$ ) .....                    | 58 |
| Tabel 4.9 <i>Combined loadings and cross-loadings</i> .....                                          | 61 |
| Tabel 4.10 <i>Average Variances Extracted</i> (AVE) .....                                            | 62 |
| Tabel 4.11 Uji Reliabilitas .....                                                                    | 63 |
| Tabel 4.12 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung .....                                             | 64 |
| Tabel 4.13 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Tidak Langsung .....                                       | 66 |
| Tabel 4.14 <i>Total Effects</i> .....                                                                | 67 |
| Tabel 4.15 Uji Model Penelitian.....                                                                 | 70 |
| Tabel 4.16 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....                                                      | 71 |
| Tabel 4.17 Rangkuman Uji Hipotesis.....                                                              | 72 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....   | 35 |
| Gambar 4.1 Hasil Analisis Jalur ..... | 69 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Lampiran 1 Desain Kuesioner Penelitian.....           | 89 |
| Lampiran 2 Analisis Deskriptif .....                  | 93 |
| Lampiran 3 Uji Validitas dan Reliabilitas.....        | 95 |
| Lampiran 4 Uji Hipotesis .....                        | 96 |
| Lampiran 5 Uji Kelayakan Model .....                  | 97 |
| Lampiran 6 Surat Izin dan Persetujuan Penelitian..... | 98 |

