

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja masih menjadi indikator yang krusial di abad ke-21 untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Indrayani et al., 2024). Kepuasan kerja di era modern tidak hanya sekadar dipengaruhi oleh faktor kompensasi (Lee et al., 2022), melainkan juga faktor sistem kerja (Amadu & Anyarayor, 2022), desain kantor (Salvadori et al., 2023), serta ikatan sosial antarpegawai (Shanka & Buvik, 2019). Meskipun literatur mengenai kepuasan kerja telah berkembang pesat, mayoritas penelitian terdahulu masih terfokus pada sektor privat, sehingga penelitian terkait kepuasan kerja pada sektor publik masih perlu dilakukan (James et al., 2021).

Sebagai salah satu instansi publik dan unit vertikal dari Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Jember mengemban mandat penting untuk menerjemahkan target penerimaan nasional ke dalam realisasi penerimaan yang konkret di tingkat daerah. Menghadapi karakteristik wajib pajak regional Jember yang dinamis, produktivitas dan kinerja organisasi ditentukan oleh dua aspek utama, yaitu pengoptimalan capaian penerimaan perpajakan dan peningkatan kualitas pelayanan kepada wajib pajak. Dalam upaya untuk mewujudkan kedua aspek tersebut, salah satu indikator yang perlu diperhatikan adalah kepuasan kerja pegawai.

Secara konseptual, kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya (Robbins & Judge, 2019). Kepuasan kerja juga diartikan sebagai hasil dari keseimbangan antara harapan dan penghargaan yang diterima dari pekerjaan (Blaese et al., 2021). Kepuasan kerja tidak dapat tercipta dengan sendirinya, melainkan hasil dari kombinasi berbagai faktor (Ahmad et al., 2018). Berdasarkan faktor sistem kerja, kepuasan kerja pegawai bisa meningkat karena kejelasan alur tugas, tingkat otonomi, serta dukungan manajemen dalam menghadapi beban target yang dinamis (Hue et al., 2022). Selain itu, faktor desain kantor juga berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Jika pegawai merasa puas dengan desain kantor, maka

tingkat kepuasan kerja mereka cenderung meningkat (Otterbring et al., 2018).

Salah satu faktor yang mampu meningkatkan kepuasan kerja adalah penerapan sistem kerja berbasis kehadiran fisik atau *Work From Office* (WFO). WFO merupakan sistem kerja yang mengharuskan kedatangan fisik di kantor, yang ditandai dengan tingkat formalisasi yang relatif tinggi dan rutinitas kerja yang tetap, termasuk pengaturan tempat, waktu, dan tugas (Palumbo, 2020). Penerapan sistem WFO ini memiliki korelasi yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, mengingat kehadiran fisik di kantor menempatkan lingkungan kerja sebagai variabel determinan utama dalam pengalaman kerja pegawai. Penelitian terdahulu menyebutkan bahwa WFO bukan sekadar pemenuhan kewajiban presensi, melainkan momen interaksi di mana kualitas fasilitas fisik dan atmosfer sosial kantor berperan langsung dalam mendukung produktivitas dan kenyamanan interaksi, yang berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja (Amadu & Anyarayor, 2022). Sebaliknya, kewajiban hadir secara fisik tanpa didukung oleh kualitas lingkungan kerja yang kondusif justru berpotensi menciptakan tekanan psikologis dan menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai di tengah rutinitas pekerjaan yang padat (van der Kemp et al., 2019).

Faktor berikutnya yang mampu meningkatkan kepuasan kerja adalah desain kantor *open space*. Desain *open space* merupakan desain kantor yang memiliki ruang terbuka luas tanpa batasan fisik permanen, seperti dinding dan partisi, namun tetap menyediakan tempat kerja bagi setiap karyawan dalam area tersebut (Hui et al., 2025). Berdasarkan penelitian terdahulu, faktor desain kantor ini memiliki peran yang inkonsisten terhadap kepuasan kerja. Di satu sisi, desain *open space* memfasilitasi kemudahan komunikasi dan aksesibilitas dengan meningkatkan kemungkinan berinteraksi dengan rekan kerja (Salvadori et al., 2023), yang berkorelasi positif pada peningkatan kepuasan kerja. Di sisi lain, penerapan desain *open space* juga berpotensi menciptakan masalah baru. Dalam kasus tertentu, desain tersebut justru memicu kebisingan (Park et al., 2020), yang dapat menurunkan kepuasan kerja. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi pegawai yang membutuhkan konsentrasi tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain sistem kerja WFO dan desain kantor *open space*, faktor lain yang mampu meningkatkan kepuasan kerja adalah penguatan ikatan sosial. Penguatan

ikatan sosial memegang peranan penting sebagai mekanisme penyangga (*buffer*) psikologis bagi pegawai dalam menghadapi tekanan pekerjaan yang dinamis. Dalam ekosistem birokrasi yang padat regulasi, ikatan sosial yang kuat, yang termanifestasi melalui rasa memiliki (*sense of belonging*), dukungan emosional antar-rekan kerja, dan kohesivitas tim, berkorelasi positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena interaksi sosial yang berkualitas mampu memenuhi kebutuhan dasar psikologis pegawai akan keterhubungan (*relatedness*), sehingga beban kerja yang berat terasa lebih ringan ketika dihadapi dalam suasana kolektif yang suportif (Shanka & Buvik, 2019).

Dalam suatu organisasi, ikatan sosial, yang didefinisikan sebagai tingkat keterhubungan psikologis, rasa saling percaya, dan kedekatan emosional antaranggota organisasi (Roseneil & Ketokivi, 2016), memegang urgensi tinggi sebagai fondasi kohesivitas tim yang dapat memitigasi isolasi sosial di tempat kerja. Eksistensi dan kualitas ikatan ini tidak tumbuh dalam ruang hampa, melainkan sangat dipengaruhi oleh ekosistem kerja yang diterapkan. Sistem kerja *Work From Office* (WFO) menyediakan prasyarat fundamental berupa kehadiran fisik yang memungkinkan terjadinya interaksi tatap muka organik. Sementara itu, desain kantor *open space* bertindak sebagai katalisator yang meruntuhkan batasan fisik vertikal maupun horizontal. Sinergi antara kehadiran fisik yang diwajibkan oleh WFO dan visibilitas tinggi yang ditawarkan oleh desain *open space* secara simultan menstimulasi frekuensi komunikasi informal dan kolaborasi, yang mendukung terbentuknya ikatan sosial yang kuat di antara para pegawai (Davis et al., 2020).

Penerapan sistem kerja WFO memiliki peran sentral dalam penguatan ikatan sosial. Sistem kerja ini memfasilitasi interaksi tatap muka yang menjadi katalisator bagi interaksi interpersonal yang intens dan spontan. Fenomena ini dijelaskan melalui Teori Kehadiran Sosial yang dikemukakan oleh Short, Williams, & Christie (1976), yang menyatakan bahwa setiap media komunikasi memiliki derajat “kehadiran sosial” yang berbeda. Interaksi fisik di kantor memiliki derajat kehadiran sosial tertinggi, yang memungkinkan persepsi kehangatan (*warmth*) dan kedekatan psikologis tersampaikan secara utuh. Selain itu, frekuensi kehadiran fisik di kantor berkorelasi positif dengan kualitas hubungan rekan kerja dan kohesivitas tim (Aidla et al., 2023). Di sisi lain, penerapan sistem kerja WFO tidak secara

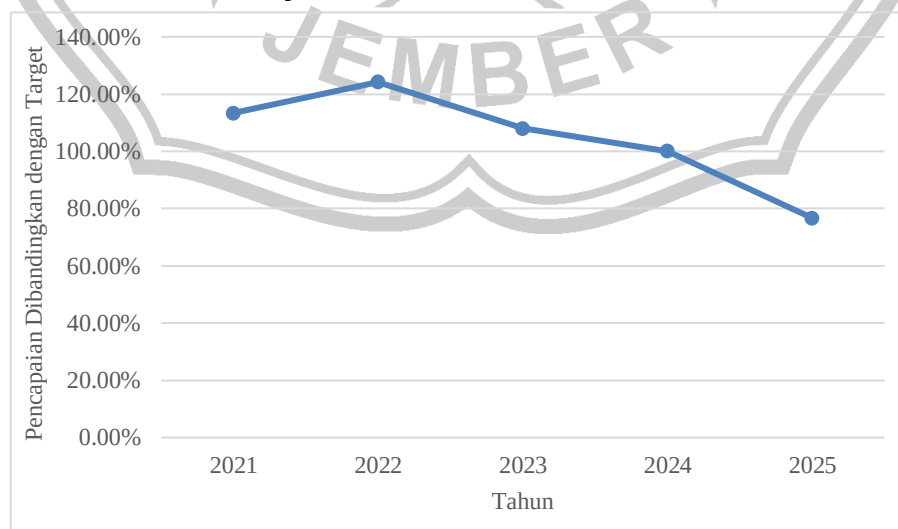
otomatis menjamin penguatan ikatan sosial, bahkan berpotensi memicu dampak sebaliknya apabila menciptakan interaksi yang bersifat intrusif (Gibbs et al., 2024).

Pengaruh desain kantor *open space* terhadap penguatan ikatan sosial menunjukkan dinamika yang kompleks. Ditinjau melalui Teori Kehadiran Sosial, penghapusan sekat fisik dalam desain *open space* secara teoritis meningkatkan derajat kehadiran sosial. Desain *open-space* dapat menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*) serta meningkatkan kerja tim (Ramantswana et al., 2024). Namun, terdapat juga hasil penelitian yang menemukan bahwa desain *open space* justru dapat berkorelasi negatif terhadap ikatan sosial. Desain *open space* justru diasosiasikan dengan hubungan kooperatif yang lebih rendah. Hal ini terjadi karena tingginya distraksi dan hilangnya privasi, yang membuat pegawai merasa terekspos secara berlebihan, sehingga menghambat terbentuknya komunikasi yang menjadi syarat bagi ikatan sosial yang kuat (Morrison & Macky, 2017).

Sebagai implikasi dari tren penurunan kinerja penerimaan pajak secara nasional, KPP Pratama Jember juga mengalami permasalahan yang sama. Permasalahan ini tercermin dari data penerimaan pajak di KPP Pratama Jember. Dengan menggunakan data proyeksi penerimaan pajak sampai dengan 31 Desember 2025 (untuk data penerimaan tahun 2025), kinerja penerimaan pajak di KPP Pratama Jember dalam kurun waktu lima tahun terakhir menunjukkan adanya fluktuasi sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1.1

Tren Penerimaan Pajak di KPP Pratama Jember Tahun 2021-2025



Sumber: data internal KPP Pratama Jember (2026).

Berdasarkan tabel tersebut, terdapat tren penurunan nilai pencapaian penerimaan pajak di KPP Pratama Jember dalam tiga tahun terakhir (2023-2025). Hal ini memberikan konfirmasi terkait adanya fenomena penurunan kinerja pegawai di KPP Pratama Jember. Kondisi ini menuntut evaluasi mendalam terhadap faktor-faktor internal yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai, khususnya terkait penerapan sistem kerja WFO dan desain kantor *open space*. Namun, upaya evaluasi ini terkendala oleh adanya inkonsistensi pada hasil penelitian terdahulu. Di satu sisi, sistem kerja WFO dan desain kantor *open space* diyakini dapat memperkuat ikatan sosial, yang berdampak positif pada kepuasan kerja (Aidla et al., 2023; Ramantswana et al., 2024). Di sisi lain, beberapa hasil penelitian terdahulu justru menemukan korelasi negatif berupa gangguan privasi dan distraksi, yang menurunkan kepuasan kerja (Morrison & Macky, 2017; Bernstein & Turban, 2018).

Dengan demikian, urgensi penelitian ini berakar pada adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu mengenai bagaimana sistem kerja WFO dan desain kantor *open space* memengaruhi kepuasan kerja melalui mekanisme penguatan ikatan sosial. Di satu sisi, kehadiran fisik melalui sistem kerja WFO dan keterbukaan ruang dalam desain *open space* dipandang sebagai katalisator utama yang meningkatkan derajat kehadiran sosial, frekuensi komunikasi informal, dan kohesivitas tim, yang memperkuat ikatan sosial, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja (Davis et al., 2020; Aidla et al., 2023; Ramantswana et al., 2024). Di sisi lain, terdapat hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya risiko kontraproduktif. Pada beberapa penelitian terdahulu di sektor privat, interaksi sosial yang terlalu intens justru memicu distraksi dan hilangnya privasi, yang dapat menurunkan kepuasan kerja (Morrison & Macky, 2017; Bernstein & Turban, 2018).

Selain aspek inkonsistensi, diketahui bahwa sejauh ini mayoritas penelitian terdahulu masih terfokus pada sektor privat (Morrison & Macky, 2017; Bernstein & Turban, 2018; Davis et al., 2020). Penelitian tentang bagaimana variabel-variabel sistem kerja WFO, desain kantor *open space*, dan penguatan ikatan sosial ini berinteraksi untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam ekosistem sektor publik masih sangat terbatas. Kesenjangan tersebut menunjukkan adanya kebutuhan untuk melakukan penelitian ini pada sektor publik (James et al., 2021).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah penelitian (*research gap*) tersebut dengan menguji peran sistem kerja *Work From Office* (WFO) dan desain kantor *open space* dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui penguatan ikatan sosial sebagai variabel *intervening* dalam konteks sektor publik. Melalui pengujian ini, diharapkan dapat ditemukan model integratif yang mampu menjelaskan bagaimana harmonisasi variabel sistem kerja WFO dan desain kantor *open space* dapat menciptakan ekosistem kerja yang suportif, sehingga mampu memaksimalkan penguatan ikatan sosial yang berdampak positif bagi kepuasan kerja pegawai di instansi publik.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah seperti yang dibahas sebelumnya, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Apakah sistem kerja WFO berpengaruh terhadap penguatan ikatan sosial pada KPP Pratama Jember?
2. Apakah desain kantor *open space* berpengaruh terhadap penguatan ikatan sosial pada KPP Pratama Jember?
3. Apakah sistem kerja WFO berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember?
4. Apakah desain kantor *open space* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember?
5. Apakah penguatan ikatan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember?
6. Apakah penguatan ikatan sosial memediasi pengaruh sistem kerja WFO terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember?
7. Apakah penguatan ikatan sosial memediasi pengaruh desain kantor *open space* terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut.

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem kerja WFO terhadap penguatan ikatan sosial pada KPP Pratama Jember
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh desain kantor *open space* terhadap penguatan ikatan sosial pada KPP Pratama Jember.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh sistem kerja WFO terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh desain kantor *open space* terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh penguatan ikatan sosial terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember.
6. Untuk menguji dan menganalisis peran penguatan ikatan sosial dalam memediasi pengaruh sistem kerja WFO terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember.
7. Untuk menguji dan menganalisis peran penguatan ikatan sosial dalam memediasi pengaruh desain kantor *open space* terhadap kepuasan kerja pada KPP Pratama Jember.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat yang signifikan, baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian ini secara teoritis berfokus pada pengembangan dan validasi model konseptual dalam konteks organisasi publik.

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memvalidasi secara empiris peran ikatan sosial sebagai mekanisme mediasi utama yang menerjemahkan pengaruh sistem kerja WFO dan desain kantor *open space* dalam meningkatkan kepuasan kerja.
- b. Kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia, perilaku organisasi, dan arsitektur tempat kerja dengan menyediakan bukti empiris yang spesifik mengenai bagaimana kombinasi WFO dan desain *open space* secara simultan mampu menguatkan ikatan sosial di antara pegawai instansi publik.

- c. Menawarkan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika sistem kerja dan desain kantor dalam konteks instansi publik (KPP Pratama Jember), yang memiliki karakteristik berbeda dari sektor swasta, terutama terkait dengan formalisasi dan struktur organisasi.

2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian ini secara praktis ditujukan bagi instansi publik, khususnya KPP Pratama Jember, dan pihak manajerial.

- a. Hasil penelitian dapat menjadi dasar bagi pimpinan di KPP Pratama Jember untuk mengevaluasi dan mengoptimalkan implementasi sistem WFO dan desain kantor *open space* agar efektif dalam mencapai tujuan peningkatan kepuasan kerja pegawai.
- b. Memberikan panduan praktis kepada pimpinan di KPP Pratama Jember mengenai strategi untuk mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh WFO dan desain *open space* (seperti distraksi dan hilangnya privasi), serta memanfaatkan kedua variabel tersebut untuk menguatkan ikatan sosial.
- c. Meskipun penelitian ini berfokus pada KPP Pratama Jember, metodologi dan kerangka analisis yang digunakan dapat diadaptasi oleh institusi publik lainnya di Indonesia.