

Implementasi *Open Workspace* dalam Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai

Implementation of Open Workspace in Increasing Employee Productivity

Sandy, Sitti Khadijah Herdayani Darsim, Jumalia Mannayong

Politeknik STIA LAN Makassar

Jl. AP. Pettarani No. 61, Makassar, Sulawesi Selatan

Email: sandy@stialanmakassar.ac.id

Naskah diterima tanggal 28 November 2022. Naskah direvisi tanggal 26 Desember 2022.

Naskah disetujui tanggal 27 Desember 2022.

Abstrak

Konsep ruang kerja terbuka menjadi langkah inovatif bagi sebagian perusahaan besar dalam menciptakan suasana kerja nyaman dan fleksibel yang nantinya berdampak pada produktivitas kerja karyawan yang meningkat, seperti yang dilakukan perusahaan *google*. Konsep ruang kerja terbuka di kantor swasta begitu mudah diterapkan, namun bagaimana halnya di kantor pemerintahan? Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *open workspace* pada instansi pemerintahan dan seperti apa dampak pada kinerja pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan melakukan wawancara dan observasi pada 2 (dua) kantor yang berada dalam lingkup Kementerian Keuangan yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bantaeng dan KPP Pratama Makassar Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *open workspace* pada instansi pemerintahan dalam hal ini KKP Pratama Bantaeng dan KKP Pratama Makassar Selatan sudah diterapkan, namun dilakukan secara bertahap. Perubahan ruang kerja pada lokus penelitian telah membawa dampak positif terhadap lingkungan kerja bagi pegawai seperti terciptanya suasana yang lebih komunikatif sehingga menciptakan ruang-ruang diskusi untuk menghasilkan ide-ide baru, pemecahan masalah lebih cepat teratasi, kerjasama dan sinergitas pegawai dalam menjalankan tugas makin erat. Olehnya itu menata lingkungan kerja merupakan hal yang sangat penting salah satunya dengan menggunakan konsep *open workspace*, karena hal ini berdampak pada kenyamanan dan kepuasan pegawai dalam berkerja yang berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.

Kata kunci: ruang kerja terbuka; lingkungan kerja; kinerja pegawai.

Abstract

The concept of an open workspace is an innovative step for most large companies in creating a comfortable and flexible working atmosphere which will result in increased employee work productivity, such as what Google has done. The concept of an open workspace in a private office is so easy to implement, but what about in a government office? This study aims to determine the implementation of open workspace in government agencies and what kind of

impact it has on employee performance. The method used in this study is descriptive qualitative by conducting interviews and observations in 2 (two) offices within the scope of the Ministry of Finance, namely the Bantaeng Pratama Tax Office (KPP) and South Makassar KPP Pratama. The results of this study indicate that the implementation of open workspaces in government agencies, in this case the Bantaeng KKP Pratama and the South Makassar KKP Pratama, has been implemented, but done in stages. Changes in the work space at the research locus have had a positive impact on the work environment for employees such as creating a more communicative atmosphere so as to create discussion rooms to generate new ideas, solve problems more quickly resolved, collaboration and synergy of employees in managing tasks is getting tighter. Therefore, managing the work environment is very important, one of which is by using the open workspace concept, because this has an impact on employee comfort and satisfaction at work which has implications for improving employee performance.

Keywords: open workspace; work environment; employee performance

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi telah membawa banyak perubahan dari berbagai sektor kehidupan. Teknologi juga telah mengubah cara kita berpikir tentang perubahan yang ada di sekitar kita seperti model transportasi lewat daring, mengakses hiburan lewat *smartphone*, berjejaring lewat media sosial. Namun bukan hanya hal itu, cara kita berpikir tentang kantor, dunia kerja, produktivitas juga mengalami perubahan.

Perkembangan akhir-akhir ini beberapa perusahaan besar telah melakukan revolusi ruang kerja karyawan demi menciptakan suasana kantor yang nyaman, fleksibel dan tentunya produktivitas karyawan meningkat. Salah satu perusahaan yang menjadi rujukan dalam penerapan ruang kerja yang nyaman adalah Google. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Fortune tahun 2017, Google merupakan perusahaan kelas dunia yang menempati posisi teratas sebagai tempat kerja terbaik untuk kedelapan kalinya selama 11 tahun terakhir. Salah satu alasannya karena Google sangat menghargai karyawan dan menyiapkan berbagai fasilitas pendukung lainnya sehingga karyawan sangat nyaman dalam bekerja. Salah satu konsep yang digunakan oleh Google dalam menciptakan ruang kerja karyawan yang nyaman yaitu konsep *Open Workspace*.

Konsep *Open Workspace* atau juga dikenal dengan *Open Plan* merupakan pendekatan penataan ruangan yang fokus pada fleksibilitas dan memudahkan komunikasi. Memaksimalkan penggunaan ruangan dengan skala besar dan meminimalisir penggunaan ruangan-ruangan kecil tertutup seperti ruangan kantor pribadi, kubikel atau ruangan yang bersekat-sekat. Burkus (2016) dalam bukunya *Under New Management* menyebutkan

bahwa 70 persen kantor-kantor di Amerika Serikat menerapkan konsep ruang kerja *open workspace* atau *open plan office*. Lalu bagaimana dengan di Indonesia? Ruang perkantoran khususnya pada kantor-kantor pemerintahan pada umumnya masih menggunakan jenis ruangan kubikal-kubikal. Penggunaan ruangan seperti ini menimbulkan beberapa dampak negatif seperti dampak pada kurangnya mobilitas kerja pegawai, pegawai juga cenderung juga bekerja secara individu-individu, pegawai terkesan tertutup baik dalam hal pekerjaan maupun dalam hal diskusi tentang pemecahan sebuah masalah. Sehingga hal ini berdampak pada kinerja pegawai yang cenderung lamban. Olehnya itu penggunaan konsep *open workspace* pada instansi pemerintahan bisa menjadi alternatif dalam memberikan suasana lingkungan kerja yang nyaman, fleksibel yang dapat membuat kepuasan kerja pegawai dan mendukung peningkatan kinerja pegawai.

Beberapa hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan karyawan seperti yang dijelaskan Robbins dan Judge dalam bukunya bahwa salah satu meningkatkan kepuasan karyawan adalah membuat lingkungan kerja yang menyenangkan (Robbins & Judge, 2015). Lars Wittig seorang praktisi pada bisnis *workspace* sebagaimana dikutip pada halaman wartaekonomi.co.id menyatakan dalam hasil penelitiannya bahwa ruang kerja yang fleksibel akan menjadi alasan utama para karyawan untuk betah bekerja dan memberikan loyalitas kepada perusahaannya. Sebuah hasil survei yang dilakukan oleh *The American Institute of Stress* sebagaimana dikutip pada halaman menyebutkan bahwa 46 persen penyebab stress erat kaitannya dengan suatu pekerjaan dan tempat kerja itu sendiri. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang nyaman tentu tidak mengalami tekanan yang tinggi dan mampu meminimalisir gangguan stress sehingga mampu bekerja dengan optimal. Olehnya itu penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan aspek lingkungan kerja seperti penataan ruangan demi terciptanya kepuasan kerja pegawai dan untuk peningkatan kinerja pegawai.

Konsep yang diterapkan oleh perusahaan Google tentu mudah diadaptasi jika sekiranya dilakukan oleh perusahaan sejenis atau organisasi bisnis pada umumnya. Namun bagaimana penerapan konsep *open workspace* apabila diterapkan pada instansi pemerintahan, apakah konsep ini juga mampu memberikan implikasi pada kepuasan kerja dan berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai pada instansi pemerintahan. Bahkan instansi pemerintahan cenderung menggunakan konsep ruang kerja yang lebih tertutup seperti ruang kerja model kubikal. Dari hasil-hasil penelitian terdahulu juga yang menjadi bahan kajian adalah organisasi-organisasi bisnis. Peneliti belum menemukan

penelitian yang mengangkat tema kajian atau konsep *open workspace* pada organisasi pemerintahan. Tentu organisasi pemerintahan sangat berbeda dengan organisasi bisnis baik dari segi struktur, kepemimpinan, maupun perilaku dan budaya organisasi yang dimiliki masing-masing organisasi. Organisasi pemerintahan memiliki aturan-aturan yang mengikat, pengambilan keputusan yang berjenjang atau hierarkis tentu tidak semudah mengambil kebijakan pada organisasi bisnis. Begitu pula dengan karakter karyawan yang sangat berbeda dengan karakter ASN pada umumnya. Olehnya itu melalui penelitian ini selain melihat bagaimana penerapan *open workspace* pada instansi pemerintahan, juga melihat seperti apa implikasi dari penerepan *open workspace* sebelum dan setelah penerapan , serta bagaimana kepuasan kerja dan kinerja pegawai sebelum dan setelah penerapan *open workspace* pada instansi pemerintahan.

Adapun *locus* penelitian yang menjadi objek penelitian yaitu Kementerian Keuangan dalam hal ini Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Makassar Selatan dan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bantaeng. Peneliti memilih lokus pada ruang lingkup instansi kementerian keuangan karena salah satu kementerian yang telah menerapkan *open workspace*. Kementerian Keuangan juga telah memasukkan implementasi konsep *open workspace* dalam inisiatif strategis dalam program Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kelembagaan tahun 2019 yang bertujuan untuk penguatan budaya organisasi untuk peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi sebagaimana dikutip pada halaman *website* kementerian keuangan.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Open Workspace

Konsep awal *Open Workspace* atau lebih dikenal dengan Ruang Kerja Terbuka sebagaimana dikutip dari tulisan (Musser, 2009) pada artikel *Scientific American* menjelaskan bahwa *open workspace* atau ruang kerja terbuka diperkenalkan pada awal abad ke-20 oleh seorang arsitek modernis Frank Lloyd Wright yang melihat ruang kerja klasikal yang model kubikal sebagai model fasis sehingga menurut mereka kelapangan dan fleksibilitas dari dari ruang kerja terbuka dapat membebaskan pemilik ruangan dan penghuni kantor dari batas kotak-kotak. Ruang kerja terbuka yang khas pada paru pertama abad ke-20 hanya berisi deretan meja panjang yang ditempati oleh juru tulis. Kantor utama SC Johnson & Son yang dirancang oleh Frank Lloyd Wright tidak memiliki sekat apa pun, melainkan hanya dibagi oleh kolom putih tipis, lemari arsip, dan meja oval. Konsep dari *open*

workspace pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan hubungan antar pegawai menjadi lebih dekat yang pada akhirnya tercipta kolaborasi. Sementara dalam pendekatan arsitektur bangunan atau tata letak (Bernstein & Turban, 2018) menjelaskan dalam hasil penelitiannya dampak *open workspace* terhadap kolaborasi pegawai menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *open workspace* atau lebih dikenal dengan *open place* yaitu merupakan perubahan tatanan ruang dari kantor model tradisional menjadi terbuka dengan arsitektur yang meningkatkan pada transparansi dengan lebih sedikit dinding, pintu, dan batasan spasial lainnya.

Manajemen Kinerja

Baird (1986) mendefinisikan manajemen kinerja adalah suatu proses kerja dari sekumpulan orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus-menerus. *Performance management* atau manajemen kinerja merupakan pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dengan cara mengembangkan kemampuan tim dan kontribusi individu (Armstrong, 2004). Pendapat lain yang dikemukakan oleh Dessler (2009) manajemen kinerja merupakan suatu proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, hal ini bertujuan untuk memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa manajemen kinerja harus dipandang sebagai suatu sistem yang beroperasi secara luas agar hasil dari manajemen kinerja dapat dimaksimalkan.

Manajemen kinerja sebagai suatu sistem dapat pula dijelaskan sebagai berikut. Kata sistem menunjuk pada sesuatu hal yang memiliki komponen-komponen yang saling berinteraksi (memiliki hubungan secara timbal balik) serta bekerja bersama secara saling bergantung satu sama lainnya dalam menghasilkan sesuatu hal. Bacal (2005) mengemukakan bahwa sistem adalah seperangkat komponen yang bekerja bersama-sama secara interdependen untuk mencapai sesuatu. Sedangkan menurut (Fahmi, 2010) sistem adalah seperangkat komponen yang berada dalam suatu organisasi yang saling berhubungan untuk menunjang aktivitas kinerja organisasi tersebut.

Pemikiran tentang sistem menjadi semakin kompleks dengan banyaknya masalah yang dihadapi serta makin independennya bagian-bagian dalam sistem. Apabila salah satu subsistem berubah, hal ini dapat mengubah sistem secara keseluruhan. Contohnya, dalam

penyusunan jadwal kuliah yang merupakan suatu sistem, bila salah seorang dosen meminta perubahan jam kuliah maka akan memengaruhi jam kuliah dosen lainnya secara menyeluruh. Sinerji artinya bekerja secara bersama-sama akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik serta maksimal dibandingkan jika bekerja sendiri-sendiri. Efektif sendiri berarti melakukan pekerjaan yang benar (*do the right things*). Efektif juga bisa diartikan tingkat pencapaian tujuan atau tingkat kepuasan yang diperoleh sebagai akibat dari tercapainya tujuan. Sedangkan efisiensi berarti melakukan pekerjaan dengan benar (*do things right*). Efisien juga diartikan sebagai penghematan sumber daya organisasi yang meliputi 7M (*man, money, material, methods, machines, minutes, and marketing*).

Adapun sistem terbagi atas dua, yaitu tertutup dan terbuka. Sistem tertutup artinya sistem yang tidak berinteraksi dengan lingkungannya, contohnya mesin motor atau mobil. Sedangkan, sistem terbuka adalah sistem yang berinteraksi dengan lingkungannya, contoh manajemen kinerja yang menerapkan suatu sistem sosial yang saling memengaruhi di dalam lingkungan organisasi. Sistem menerima input dan melalui serangkaian proses, kemudian mengubah input tersebut menjadi output. Output dapat bisa berupa produk atau jasa atau bahkan informasi. Secara umum dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1.1.

Sistem Meliputi Input, Proses, Output

Input sendiri meliputi 7M (*man, money, material, methods, machines, minutes, and marketing*), termasuk juga lingkungan fisik seperti keselamatan dan kesehatan kerja, tata letak (*layout*) tempat kerja serta kebersihan, iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan), sistem kompetensi serta imbalan (balas jasa). Alasan utama manajemen kinerja menjadi gagal adalah karena upaya tersebut sama sekali tidak berhubungan dengan kesuksesan kerja, peningkatan kinerja, pengembangan diri karyawan, sasaran organisasi atau bagian penting lainnya dari organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu sistem hal ini perlu untuk digarisbawahi dan dipahami. Di mana sebagai suatu sistem, fungsi-fungsi penting lainnya pada organisasi seperti kesuksesan kerja,

peningkatan kinerja, pengembangan diri karyawan, dan sasaran organisasi saling berhubungan dalam manajemen kinerja.

Manfaat dalam sistem manajemen kinerja dapat digunakan untuk menilai, memberikan *reward* dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan menggunakan pendekatan sistem kita juga mampu berpikir dan memecahkan masalah secara menyeluruh (*wholistic*) atau tidak terkotak-kotak (*parsial*) sehingga diperoleh hasil yang maksimal. Pendekatan sistem digunakan oleh banyak perusahaan karena masalah makin kompleks, kegiatan makin banyak, ruang lingkup makin luas, hambatan dan ancaman makin bertambah, peluang makin terbuka, serta tingginya angka ketidakpastian, perubahan makin kecil, dan ramalan makin sulit diprediksi.

Berikut ini adalah lima pandangan dasar dalam sistem manajemen kinerja menurut Bacal (2005):

1. Model integratif untuk kinerja organisasi, manajemen kinerja diibaratkan sebagai suatu struktur sistem integratif yang saling berkesinambungan antar aspek. Keberhasilan manajemen kinerja ditentukan oleh seluruh aspek yang ada dalam organisasi, bukan ditentukan bagian per bagian.
2. Berfokus pada proses dan hasil, manajemen kinerja menjadi suatu sistem yang tidak hanya berorientasi pada hasil. Namun, proses juga menjadi salah satu aspek penunjang yang penting dalam penentuan hasil yang baik.
3. Keterlibatan pihak lain dalam pencapaian tujuan, di mana pekerja sebagai subjek utama yang melakukan proses bisnis organisasi secara langsung. Oleh karena itu, keterlibatan pihak dalam hal ini pekerja dapat menjadi penunjang untuk pencapaian tujuan organisasi.
4. Penilaian kinerja objektif dan tepat sasaran. Manajemen kinerja disalamnya mencakup penilaian kinerja objektif yang sesuai dengan sasaran tiap bagian organisasi yang berkaitan. Akhirnya, hal ini berpotensi pada dampak positif dari penilaian kinerja yang sukses dan terstruktur.
5. Evaluasi serta pembelajaran antara atasan dan bawahan. Manajemen kinerja yang baik mampu memberikan hasil evaluasi kinerja terukur. Hasil evaluasi yang telah terukur dapat memberikan informasi pada pihak terkait baik pada atasan maupun bawahan. Informasi ini berguna untuk sarana pembelajaran dan tindakan-tindakan perbaikan di masa depan.

Faktor-faktor yang Memengaruhi Sistem Manajemen Kinerja

Pada akhir 1980-an sistem manajemen kinerja muncul sebagai reaksi terhadap aspek negatif atas penentuan nilai berdasarkan *merit rating*. Di bawah ini faktor-faktor yang memengaruhi sistem manajemen kinerja menurut Armstrong (2004) adalah:

1. Manajemen sumber daya manusia muncul sebagai suatu pendekatan yang strategis dan terpadu terhadap pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia yang bertanggung jawab atas manajemen lini,
2. Perlu ditemukan suatu pendekatan yang strategis, namun fleksibel dalam pengelolaan organisasi perusahaan,
3. Kesadaran bahwa kinerja hanya dapat diukur dan dinilai atas dasar adanya proses *input-proses-output-outcome*, dan konsentrasi pada salah satu aspek kinerja dapat mengurangi efek keseluruhan sistemnya, perhatian yang diberikan kepada konsep perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan, dan *learning organization*,
4. Kesadaran dalam pengelolaan manajemen kinerja adalah suatu yang harus dilaksanakan oleh para manajer lini sepanjang tahun, bukan hanya suatu peristiwa tahunan yang diatur oleh departemen personalia,
5. Meningkatnya kesadaran akan pentingnya budaya organisasi dan kebutuhan untuk memberikan upaya yang maksimal guna membantu mengubah budaya dan proses suatu nilai-nilai dasar,
6. Meningkatnya perhatian terhadap komitmen dengan menselaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi,
7. Pengembangan konsep kompetensi dan teknik dalam menganalisa kompetensi, dengan menggunakan analisis tersebut sebagai dasar penentuan dan pengukuran standar kinerja dalam perilaku,
8. Kesadaran dalam pengelolaan kinerja merupakan kewajiban bagi setiap individu di dalam organisasi, bukan hanya para manajer,
9. Adanya ketidakpuasan terhadap hasil yang diperoleh berdasarkan kinerja berupa gaji ataupun upah, serta keyakinan bahwa tidak adanya proses yang memadai untuk mengukur kinerja.

Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan dari manajemen kinerja menurut Armstrong & Baron (2005):

1. Kinerja organisasi lebih terstruktur dan terorganisir.
2. Mengetahui efektivitas dan efisiensi kinerja organisasi.
3. Membantu organisasi dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan kinerja, baik kinerja tiap bagian maupun kinerja individual.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi dengan adanya perbaikan berkesinambungan.
5. Mendorong karyawan untuk bekerja sesuai prosedur, dan produktif sehingga bisa menghasilkan kinerja yang optimal

Manajemen kinerja yang efektif akan memberikan beberapa hasil yang optimal, seperti:

1. Tujuan yang jelas bagi organisasi serta proses yang benar untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mengukur, dan membahas tujuan organisasi itu sendiri.
2. Integrasi antara tujuan secara luas yang dibuat oleh manajemen senior dengan tujuan masing-masing pekerja.
3. Kejelasan tentang aspirasi dan tujuan organisasi.
4. Pelaksanaan dialog/diskusi secara berkesinambungan antara manajemen dengan pekerja.
5. Pengembangan lingkungan yang lebih terbuka.
6. Perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan.
7. Mendorong pengembangan pribadi.

Penelitian Terdahulu

Fluegge (2008). “*Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance.*”. Penelitian ini menjelaskan adanya hubungan baik secara langsung maupun tidak langsung bahwa kesenangan pegawai dalam bekerja di tempat kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan bukti yang menunjukkan bahwa *fun at work* langsung dan secara tidak langsung memengaruhi kinerja pekerjaan. Secara khusus, *fun at work* berhubungan positif dan langsung dengan *organizational citizenship behavior*, secara positif dan tidak langsung berkaitan dengan kinerja tugas dan kinerja kreatif. Individu yang memiliki tingkat *fun at work* yang lebih besar di tempat kerja juga lebih cenderung berada dalam suasana hati yang lebih baik dan juga

lebih banyak terlibat dalam pekerjaan mereka. Selain itu, orang-orang bersenang-senang di tempat kerja juga lebih mungkin untuk lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, dan dengan demikian menunjukkan kinerja kreatif yang lebih besar. Oleh karena itu, gagasan bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan menghasilkan produktivitas karyawan yang lebih besar mungkin memang benar dan tampaknya layak untuk diteliti lebih lanjut.

Vischer (2007) Penelitian dari University of Montreal, Québec, Canada tentang studi stres di lingkungan kerja sedikit memperhatikan fitur lingkungan fisik, di mana pekerjaan dilakukan. Namun bukti terakumulasi bahwa lingkungan fisik pekerjaan memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian kontemporer tentang stres dalam lingkungan kerja biasanya berfokus pada faktor-faktor psikososial yang memengaruhi kinerja, ketegangan dan kesehatan karyawan, dan tidak membahas badan kerja yang sedang tumbuh pada psikologi lingkungan ruang kerja. Penelitian ini mengulas teori dan penelitian tentang stres di tempat kerja dan hubungan antara perilaku pekerja dan fitur fisik dari lingkungan kerja. Model teoretis hubungan pekerja-ruang kerja di mana stres dan kenyamanan memainkan peran penting, dan menyarankan pendekatan metodologis yang menjadi dasar studi empiris masa depan.

Arija & Surya Perdhana (2017). Penelitian tentang pengaruh desain kantor terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini mengambil beberapa variabel yang diduga memengaruhi produktivitas karyawan diantaranya perabot, kebisingan, temperature udara, pencahayaan dan tata letak ruang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi. Dari analisis hasil penelitian disimpulkan bahwa beberapa variabel menunjukkan pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan diantaranya variabel tata letak ruang. Variabel tata letak ruang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Data observasi juga menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan setuju dengan kondisi kantor yang terbuka. Penataan perabot yang baik di ruang kerja dapat membantu karyawan dalam bergerak untuk melakukan aktivitas secara efisien.

Müceldili & Erdil (2016). Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kesadaran akan kesenangan di tempat kerja. Penelitian ini menguji hubungan antara kesenangan di tempat kerja (aktivitas menyenangkan, dukungan manajer, dan sosialisasi rekan kerja) dan tanggung jawab. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara kesenangan di tempat kerja dan keterlibatan pegawai dalam bekerja. Penelitian ini mendorong pihak manajemen untuk mendorong karyawan untuk menekankan akan pentingnya bercanda dan humor dalam kegiatan-kegiatan tertentu.

Laras Putri Widi Winantu (2021). Penelitian ini bertujuan untuk melihat penerpan, dampak, tantangan dan solusi dilaksakannya *open space* pada KPP Pratama Tangerang Timur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konsep *open space* mendapat respons positif dari pegawai namun pada aspek penerapan menimbulkan dampak positif dan negatif, sertata memiliki tantangan yang membutuhkan solusi penanganan yang lebih optimal.

Pramedesty dkk. (2018). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa keterkaitan rancangan ruang yang dapat mewadahi penggunaan dan karakteristik *start-up* kreatif dan bagaimana menghadirkan desain interior yang dapat menstimulasi dan menciptakan ide-ide kreatif bagi pengguna. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam menciptakan ide-ide kreatif pegawai dibutuhkan ruang kerja berupa *co-working space* dengan referensi pada elemen interior.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, peneliti melihat bahwa kajian tentang lingkungan kerja masih cukup relevan untuk terus dikaji apalagi hubungannya dengan kinerja pegawai. Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang nyaman dapat memberikan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Bahkan lingkungan kerja begitu berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan tingkat stress dari pekerja itu sendiri. Penelitian yang lebih spesifik lagi tentang *open space* menjelaskan kalau konsep ini diterima secara positif oleh pegawai dan penelitian yang lain juga menjelaskan bahwa untuk menumbuh ide-ide kreatif di perlukan *co-working space*. Namun kami melihat perbedaan penelitian yang kami lakukan dengan penelitian terdahulu yaitu dari aspek locus penelitian, di mana penelitian sebelumnya lebih berfokus pada organisasi swasta dalam hal ini perusahaan sementara pada penelitian yang kami lakukan lebih berfokus pada instansi pemerintah yang ada di satuan kerja selain itu penelitian kami lebih melihat perbandingan sebelum dan setelah penerapan *open workspace*.

METODE PENELITIAN

Penelitian tentang Implementasi *Open Workspace* pada Kementerian Keuangan mengambil lokus penelitian pada KPP Pratama Bantaeng dan KPP Pratama Makassar Selatan. Penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2020. Penelitian bertujuan untuk menambah pengetahuan menyusun formula implementasi *open workspace* pada organisasi pemerintahan. Hasil penelitian tentang Implementasi *Open Workspace* pada Kementerian Keuangan diharapkan dapat menjadi bahan kajian dan pertimbangan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan mengambil keputusan terkait implementasi *open workspace*.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, hal ini dilakukan untuk memberikan gambaran dan pemahaman tentang fokus penelitian yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara dan observasi langsung. Wawancara dilakukan pada dua narasumber utama kami yang merupakan kepala subbagian di masing-masing KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng. Penelitian ini menggunakan wawancara tidak terstruktur yang pertanyaannya disesuaikan dengan keadaan responden dan tidak berusaha untuk mengarahkan responden sesuai dengan pola pikir peneliti. Prosedur wawancara dalam penelitian ini menggunakan alat perekam, hal tersebut bertujuan untuk memudahkan peneliti dalam proses analisis data dengan memutar kembali pernyataan-pernyataan responden dalam sesi wawancara tersebut. Penggunaan alat perekam dalam penelitian berdasarkan persetujuan dari responden. Observasi merupakan salah satu pelengkap dalam penelitian ini di mana sebagai peneliti harus mampu memperhatikan secara akurat, mencatat fenomena yang muncul, dan mempertimbangkan hubungan antar aspek dalam fenomena tersebut. Observasi dilakukan dengan melakukan pengamatan pada ruang-ruang kerja yang sudah menerapkan konsep *open workspace*.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik deskriptif kualitatif yang mengacu pada model interaktif yang dikemukakan oleh Miles M.B dkk., (2014) sebagai berikut:

1. *Data condensation* merupakan proses pertama dalam rangkaian teknik pengolahan data yang bertujuan untuk menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, membuat intisari serta mentransformasikan data yang hasil catatan lapangan, transkrip wawancara serta dokumen-dokumen yang terkait dengan fokus penelitian.
2. *Data display* merupakan proses penyajian data hasil reduksi yang disajikan dalam bentuk matriks, tabel, grafik, diagram dan lainnya. Melalui penyajian data tersebut dapat dirumuskan pola-pola hubungan antar data yang kemudian menghasilkan data yang terorganisir dan mudah dipahami.
3. *Conclusion drawing* merupakan tahapan akhir dalam rangkaian proses pengolahan dan analisis data. Pada tahap ini peneliti telah memberikan gambaran tuntas terkait fokus penelitian yang dapat diuraikan dalam bentuk kesimpulan hasil penelitian.

HASIL DAN DISKUSI

Direktorat Jenderal Pajak (Ditjen Pajak) merupakan unit eselon I di bawah Kementerian Keuangan (Kemenkeu) yang mempunyai tugas merumuskan, serta

melaksanakan kebijakan standardisasi teknis di bidang perpajakan. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) adalah unit kerja Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang melaksanakan seluruh pelayanan perpajakan kepada masyarakat. Sebagai instansi DJP, maka KPP langsung berhubungan dengan Wajib Pajak. KPP Pratama merupakan unsur pelaksana atau instansi vertikal yang berada di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Vertikal di Direktorat Jenderal Pajak yang merupakan salah satu instansi di bawah Kementerian Keuangan.

Sejak tahun 2002, secara bertahap KPP telah mengalami modernisasi sistem dan struktur organisasi menuju sebuah instansi yang berorientasi pada fungsi. Kantor Pelayanan Pajak yang telah mengalami modernisasi ini merupakan penggabungan dari Kantor Pelayanan Pajak Konvensional dan Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak. Kemudian di tahun yang sama, dibentuklah dua KPP Wajib Pajak Besar atau yang dikenal juga sebagai LTO (Large Tax Office). Satu tahun setelahnya yaitu pada tahun 2003, dibentuklah sebanyak sepuluh KPP khusus.

DJP kemudian membentuk KPP Madya atau MTO (Medium Tax Office) di tahun 2004. Selanjutnya, dua tahun kemudian KPP Modern yang lebih dikenal dengan KPP Pratama atau STO (Small Tax Office) mulai dibuka untuk melayani Wajib Pajak. KPP Pratama mulai terbentuk pada tahun 2006 hingga tahun 2008. KPP Pratama ini merupakan KPP terbanyak yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Selain itu, KPP Pratama juga menangani Wajib Pajak yang terbanyak.

Kebijakan *Open Workspace*

Kebijakan terkait penerapan *open workspace* pada KPP Pratama Bantaeng dan KPP Pratama Makassar Selatan tidak didasari melalui suatu kebijakan yang tertulis secara eksplisit dari instansi pusat. Penerapan *open workspace* pada satuan kerja di lingkungan Kementerian Keuangan yang ada di daerah hanya melalui inisiatif masing-masing kantor setelah melihat kantor pusat mulai menggagas dan menerapkan konsep *open workspace*. Konsep *open workspace* di kantor pusat mulai di gagas pada tahun 2018. Untuk kantor pajak secara resmi belum menetapkan akan tetapi beberapa kantor sudah melakukan inisiatif untuk menerapkan konsep ruangan yang lebih terbuka dengan memperhatikan ketentuan dan arahan dari Kementerian Keuangan. Seperti yang dilakukan pada KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng. Sehingga hal ini yang membuat penerapan *open*

workspace pada dua locus yakni KPP Pratama Bantaeng dan KPP Pratama Makassar Selatan belum diterapkan sepenuhnya karena belum adanya dukungan secara kebijakan.

Hambatan dan Tantangan

Beberapa hambatan dan tantangan yang dihadapi KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng dalam penerapan *open workspace* seperti terkendala dengan pemanfaatan gedung karena kepemilikan gedung belum sepenuhnya menjadi milik kantor pajak, melainkan gedung masih menyatu dengan Gedung Keuangan Negara (GKN) sehingga pengelolaan fasilitas sarana prasarana masih tergantung otoritas pengelolaan Gedung Keuangan Negara, kendala lain yakni pengelolaan anggaran yang sepenuhnya belum independen. Pengelolaan anggaran masih mengacu pada anggaran pusat sehingga ini juga berpengaruh terhadap pengelolaan sarana dan prasarana, hambatan lain juga seperti perbedaan karakter dan ruang lingkup pekerjaan seperti ada beberapa bagian yang memiliki kondisi pekerjaan yang membutuhkan *privasi* seperti pengelolaan data wajib pajak yang harus dijaga sehingga belum memungkinkan untuk menggunakan *open work space* karena beberapa data wajib pajak sifatnya rahasia. Sementara hambatan dari pegawai berasal dari adanya perbedaan budaya kerja antara generasi, seperti generasi *milenial* dengan generasi di atasnya, sehingga masih dibutuhkan penyesuaian dan pemahaman kepada setiap pegawai tentang konsep *open workspace*. Setiap generasi memiliki cara pandang dan gaya kerja yang berbeda sehingga ketika berada dalam ruang kerja yang terbuka membutuhkan sedikit penyesuaian. Selain itu masih ada beberapa pegawai yang belum terbiasa bekerja dengan suasana terbuka yang terkadang ramai dan bising, masih ada pegawai yang lebih nyaman bekerja secara tertutup karena lebih terjaga secara *privasi*.

KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng dalam mengatasi hambatan tersebut melakukan upaya-upaya pendekatan secara persuasif dengan terlebih dahulu melakukan sosialisasi kepada seluruh pegawai tentang konsep *open workspace*. Solusi lain yang digunakan yaitu melalui pendekatan kepemimpinan yaitu pimpinan lebih dekat dengan pegawai seperti berbaur dengan pegawai disaat-saat tertentu sehingga tercipta suasana yang lebih cair dan akrab. KPP Pratama Makassar dan KPP Bantaeng juga tidak sepenuhnya menerapkan konsep *open workspace* pada semua ruang kerja, tetapi juga tetap menyediakan ruang *privasi* bagi pimpinan dan menyiapkan ruangan khusus bagi pegawai yang membutuhkan suasana kerja yang lebih tertutup. Sehingga hal ini tetap mengakomodir semua kebutuhan dan budaya kerja masing-masing pegawai.

Lingkungan Kerja setelah Penerapan

Ruang kerja pada KPP Pratama Makassar dan KPP Pratama Bantaeng sebelumnya menggunakan ruang kerja pada umumnya kantor-kantor pemerintahan yaitu ruang kubikel atau ruang kerja yang dibuat dalam bentuk kotak-kotak. Setelah menggunakan konsep *open workspace* ruang kerja dibuat lebih terbuka dan menghilangkan sekat-sekat pembatas antar ruang kerja. Dampak yang ditimbulkan setelah penerapan *open workspace* pada KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng yaitu menciptakan suasana dan komunikasi antar pegawai lebih cair. Ruang-ruang diskusi antar pegawai lebih terbuka dan batasan antara pegawai dengan atasan lebih dekat, pengawasan atasan kepada karyawan lebih nyaman karena dapat diawasi secara langsung terkait aktivitas keseharian yang dilakukan. Namun hal lain yang juga ditimbulkan yaitu suasana kerja yang lebih ramai sehingga hal ini bisa menjadi gangguan pada pegawai yang lebih nyaman bekerja dengan suasana hening. Selain itu pegawai tidak memiliki lagi tempat *privasi* khusus untuk menempatkan barang-barang yang sifat pribadi seperti foto keluarga atau cermin.

Produktivitas Kerja

Dampak penerapan *open workspace* terhadap peningkatan produktivitas kerja pada KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng belum bisa diukur secara langsung karena penerapannya baru berjalan selama setahun dan belum diterapkan secara menyeluruh. Namun secara tidak langsung kami melihat dampaknya melalui adanya perubahan. Hasil pengamatan langsung dari atasan pegawai juga menunjukkan adanya peningkatan kinerja pegawai melalui indikator seperti komunikasi dan kerja sama antar pegawai makin meningkat, yang dulunya lebih terkesan bekerja secara sendiri-sendiri. Sinergitas pegawai lebih kelihatan dalam setiap diskusi yang dilakukan dan pada penyelesaian kegiatan-kegiatan, suasana lebih cair sehingga lebih mudah menyelesaikan hambatan-hambatan pekerjaan dan lebih mudah memecahkan sebuah masalah.

Sumber daya manusia tentunya menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan organisasi, terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja dan kinerja. Sejumlah studi dan proyek telah menunjukkan bahwa ruang kerja bersama (*open workspace*) sangat berharga untuk kolaborasi. Ruang kerja bersama memungkinkan orang untuk melakukan pekerjaan bersama pada tugas, menyederhanakan komunikasi, mengoordinasikan aktivitas melalui sarana visual, dan saling menjaga satu sama lain. Selaras dengan hasil penelitian dari (Arija & Surya Perdhana, 2017) bahwa variabel tata letak ruang

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Penelitian ini juga menjelaskan bahwa hasil observasi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan setuju dengan kondisi kantor yang terbuka. Penataan perabot yang baik di ruang kerja dapat membantu karyawan dalam bergerak untuk melakukan aktivitas secara efisien. Penelitian (Pramedesty dkk., 2018) juga menjelaskan perlunya ruang kerja bersama atau *co-working space* dalam mendukung kinerja pegawai dalam menemukan ide-ide kreatif. Makin ruang kerja itu fleksibel dan nyaman maka akan mendukung kerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian pada KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng, menunjukkan bahwa sinergi antar pegawai lebih mudah terjalin dengan adanya *openworkspace*, pegawai lebih mudah berinteraksi sehingga memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan, lebih mudah dalam melakukan pengawasan baik antar bawahan dan atasan bisa saling menjaga dan mengawasi, selain itu komunikasi makin lancar karena tidak ada lagi sekat yang membatasi untuk berdiskusi bersama. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan *open workspace* pada KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng berimplikasi pada kinerja pegawai.

Meskipun dampak secara langsung dari penerapan *open workspace* terhadap peningkatan kerja belum bisa diukur secara langsung, mengingat penerapan *open workspace* ini belum dilakukan di semua unit serta belum terlaksana dalam waktu yang cukup lama, sehingga belum menampilkan perbedaan kualitas maupun kuantitas dalam kinerja. Namun secara tidak langsung dapat dilihat dari kenyamanan bekerja yang tampak pada pegawai, seperti beberapa pegawai telah menunjukkan motivasi tinggi untuk bekerja, karena bisa lebih mudah dalam bertukar informasi dan ide-ide. Hal ini selaras dengan penelitian yang dikemukakan oleh (Fluegge, 2008) bahwa dengan menciptakan suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kinerja pegawai. Menciptakan suasana kerja yang nyaman dapat dilakukan dengan menata ruang kerja pegawai yang lebih fleksibel dan mendukung ruang gerak pegawai yang lebih efisien dalam melakukan beberapa aktivitas. Hasil penelitian terdahulu yang dipaparkan oleh (Vischer, 2007) juga menjelaskan bahwa di mana lingkungan fisik pekerjaan memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Selaras dengan hasil penelitian pada KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng ditemukan sinergitas antar pegawai makin terlihat saat penerapan *open workspace* hal ini didasari karena suasana kekeluargaan tercipta pada ruang kerja dan kesempatan diskusi makin terbuka antar pegawai. Hal lain juga diungkapkan oleh pimpinan di KPP Pratama Banteng, bahwa pegawai makin aktif dan senang. Pegawai bisa hanya sekadar membawa *notebook*

dan bisa bekerja di tempat manapun yang tersedia dan tidak tetap pada satu ruang kerja saja, pada dasarnya pegawai bisa bekerja secara nyaman dan produktif. Oleh karena itu meskipun belum bisa diukur secara langsung penerapan *open workspace* terhadap peningkatan produktivitas pegawai khususnya di KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng namun dapat digambarkan bahwa penerapan *open workspace* memberikan suasana yang nyaman bagi pegawai dalam bekerja yang secara tidak langsung membantu dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Sehingga hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan konsep *open workspace* pada KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng berimplikasi pada suasana kerja pegawai menjadi lebih nyaman.

Berdasarkan temuan-temuan di lapangan, kami dapat menggambarkan bahwa, dengan penerapan *open workspace* membuat pegawai makin aktif dan terus berkolaborasi dalam pekerjaannya sehingga menimbulkan rasa nyaman di lingkungan pekerjaan. (Armstrong & Baron, 2005), juga menjelaskan bahwa salah satu tujuan dari manajemen kinerja yaitu Mendorong karyawan untuk bekerja sesuai prosedur, dan produktif sehingga bisa menghasilkan kinerja yang optimal. sehingga mampu menghasilkan pelaksanaan dialog/diskusi secara berkesinambungan antara manajemen dengan pekerja, pengembangan lingkungan yang lebih terbuka, perusahaan dapat mencapai hasil yang diinginkan, dan mendorong pengembangan pribadi. Dengan diterapkannya *open workspace* pada KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng, pekerjaan antar unit lebih mudah untuk terselesaikan, karena tidak lagi dibatasi jarak dalam artian lokasi atau tata letak antar unit yang saling berjauhan namun menuntut pekerjaan berkesinambungan, sehingga memudahkan bagi para pekerja untuk berkoordinasi satu sama lain, bukan hanya antara atasan dan bawahan, namun juga pada pegawai yang selevel di unit yang berbeda.

Dengan demikian penerapan *open workspace* pada instansi pemerintahan pada dasarnya bisa dilaksanakan dan tidak terbatas hanya pada perusahaan swasta. Namun penerapan *open workspace* pada instansi pemerintah tidak semudah dengan penerapan pada perusahaan swasta. Hambatan yang ditemui berupa pengelolaan asset negara berupa gedung yang kadang terkendala selain itu juga terkendala pengelolaan anggaran. Selain itu, juga mendapat kendala terkait adaptasi, dikarenakan dengan model *open workspace* ini maka area kerja menjadi lebih sempit dan terbuka, sehingga beberapa orang mungkin sedikit “risih” pada permulaan.

Implikasi penerapan *open workspace* pada peningkatan produktivitas pegawai terlihat dari terciptanya suasana kerja yang nyaman, fleksibel sehingga memudahkan pegawai untuk melakukan kegiatan yang produktif seperti diskusi, kerja sama, *problem solving* yang nantinya memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini menggambarkan perlunya penataan ruang kerja yang lebih nyaman dan perlunya peningkatan kesadaran akan pentingnya kesenangan pegawai di tempat kerja (Müceldili & Erdil, 2016). Oleh karena itu berdasarkan paparan diatas maka penerapan *open workspace* pada instansi pemerintahan bisa menjadi salah satu solusi dalam meningkatkan produktivitas pegawai yang selama ini dianggap kurang produktif.

PENUTUP

Penerapan Open workspace pada KPP Pratama Makassar Selatan dan KPP Pratama Bantaeng memberikan implikasi pada kepuasan kerja pegawai dan peningkatan kinerja pegawai. Sehingga konsep *open workspace* bisa menjadi alternatif solusi dalam meningkatkan kinerja pegawai terutama pada instansi pemerintahan. Lingkungan kerja pegawai juga menjadi hal yang perlu menjadi perhatian terutama pada pengelolaan ruang kerja pegawai, pegawai yang memiliki ruang kerja yang nyaman dan fleksibel dapat berkontribusi positif dalam peningkatan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka penerapan *open workspace* pada instansi pemerintahan bisa diterapkan dan sangat memberi dampak positif terhadap kinerja pegawai, terutama untuk menjaga sinergitas antar pegawai. Selain itu ruang kerja pegawai lebih kekinian, fleksibel, sesuai dengan kondisi zaman sehingga menghilangkan kesan negatif bagi ruang kerja pada instansi pemerintahan selama ini yang terkesan kaku. Penerapan *open workspace* bisa dilakukan secara bertahap dan menyesuaikan dengan kebutuhan dan ketersediaan anggaran di masing-masing instansi. Penerapan *open workspace* sangat dibutuhkan *willness* seorang pimpinan dan pemahaman yang sama bagi seluruh pegawai sehingga maksud dan tujuan dari penerapan *open workspace* dapat dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Arija, H. H., & Surya Perdhana, M. (2017). Pengaruh Desain Kantor Terhadap Produktivitas Karyawan Di Puskesmas Batang. *Diponegoro Journal of Management*, 6(2), 1–9. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Armstrong, M. (2004). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance management in action*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Bacal, R. (2005). *Performance Management*. Gramedia Pustaka Utama.
- Baird, L. (1986). *Managing Performance*. John Wileyd Son, Inc.
- Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the ‘open’ workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753). <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0239>
- Burkus, D. (2016). *Under New Management*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Dessler, G. (2009). *Manajemen Personalia* (3rd ed.). Erlangga.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Alfabeta.
- Fluegge, E. R. (2008). *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance*.
- Laras Putri Widi Winantu. (2021). Tinjauan Penerapan Open Space Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tangerang Timur. *Educoretax*, 1(2), 154–173. <https://doi.org/10.54957/educoretax.v1i2.14>
- Miles, M. B., Huberman, A. ., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Müceldili, B., & Erdil, O. (2016). Finding Fun in Work: The Effect of Workplace Fun on Taking Charge and Job Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 304–312. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.034>
- Musser, G. (2009). *The Origin of Cubicles and the Open-Plan Office*. <https://www.scientificamerican.com/article/the-origin-of-cubicles-an/>.
- Pramedesty, R. D., Murdowo, D., Sudarisman, I., & Handoyo, A. D. (2018). Co-Working Space Sebagai Solusi Kebutuhan Ruang Kerja Berdasarkan Karakteristik Startup Kreatif. *Idealog: Ide Dan Dialog Desain Indonesia*, 3(1), 50. <https://doi.org/10.25124/idealog.v3i1.1782>
- Robbins, S., & Judge, T. (2015). *Perilaku Organisasi* (16th ed.). Salemba Empat.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23(3), 175–184. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>