

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan salah satu variabel yang mendapat perhatian besar dalam kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya di tengah pergeseran pola kerja yang dibawa oleh generasi Z dan meluasnya penerapan skema *work from anywhere* (WFA). Konsep produktivitas sendiri tidak dapat dipandang secara sempit, karena ia mencakup lebih dari sekadar hasil kerja yang tampak di permukaan.

Berbagai ahli telah mendefinisikan produktivitas dari sudut pandang yang beragam. Produktivitas umumnya didefinisikan sebagai tolak ukur hasil atau kuantitas produksi yang dicapai melalui kinerja, serta dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal dan kesempatan yang ada di lingkungan sekitar (Farooq & Sultana, 2022). Sementara itu, Okoye & Ezejiofor (2013) menyatakan bahwa produktivitas karyawan bergantung pada dua dimensi: lamanya ia hadir secara fisik di tempat kerja, dan sejauh mana ia hadir secara mental atau mampu bekerja dengan efisien selama waktu tersebut. Penerapan *work from anywhere* menggeser paradigma kehadiran fisik sebagai tolak ukur utama keterlibatan kerja. Aspek mental seperti fokus, keterlibatan emosional, dan konsistensi dalam bekerja justru lebih penting, terutama bagi generasi Z yang terbiasa dengan fleksibilitas dan teknologi.

Wanyama & Mutsotso (2010) mendefinisikan produktivitas organisasi sebagai perbandingan antara *output* yang dihasilkan dengan *input* yang digunakan, yang berfungsi sebagai tolak ukur seberapa baik organisasi menjalankan operasinya, sekaligus menjadi instrumen efisiensi dan daya saing suatu unit kerja atau departemen. Berbagai definisi yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan merupakan konsep yang bersifat multidimensi, mencakup kehadiran fisik dan mental individu, dipengaruhi oleh faktor eksternal dan lingkungan sekitar, serta pada level yang lebih luas berperan sebagai instrumen efisiensi dan daya saing organisasi.

Keseluruhan dimensi tersebut pada akhirnya bermuara pada satu inti yang sama, yakni seberapa besar *output* yang mampu dihasilkan karyawan dalam periode tertentu. Oleh karena itu, penelitian ini mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh Nwankpa & Roumani (2024), produktivitas karyawan didefinisikan sebagai ukuran seberapa banyak *output* yang dihasilkan karyawan dalam periode waktu tertentu yang penting untuk meningkatkan efisiensi perusahaan.

Produktivitas karyawan tidak terbentuk begitu saja, ada banyak faktor yang secara bersamaan bekerja di balik seberapa efektif seseorang mampu menjalankan pekerjaannya. Secara umum, faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi dua kelompok besar: faktor internal dan faktor eksternal. Dari sisi internal, produktivitas sangat dipengaruhi oleh kondisi yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri, diantaranya motivasi, keterampilan,

kompetensi, serta sikap kerja seperti tanggung jawab, disiplin, dan komitmen (Pratama & Mulyani, 2021 dalam Rahmadona, 2026). Kondisi-kondisi ini erat kaitannya dengan seberapa dalam karyawan terlibat secara emosional dan intelektual dalam pekerjaannya, atau yang dikenal sebagai *employee engagement* (Gonzalez & Rodiris, 2025). Ketika keterlibatan ini terwujud dengan baik, dampaknya cukup nyata. Karyawan yang terampil, aktif, dan termotivasi tidak hanya memengaruhi proses kerja secara internal, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Rehan *et al.*, 2024). Salah satu bentuk konkret dari keterlibatan tersebut adalah partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Menariknya, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa partisipasi ini berdampak positif terhadap produktivitas (Kiwia & Kavishe, 2024).

Sementara itu, dari sisi eksternal, produktivitas juga sangat bergantung pada kondisi di luar individu karyawan, salah satunya adalah lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif (Rahmadona, 2026). Lingkungan kerja tidak lagi terbatas pada ruang kantor secara fisik, melainkan dapat diwujudkan melalui penerapan *flexible work arrangement*. Organisasi dapat menawarkan FWA yang berorientasi pada kebutuhan perusahaan maupun yang berorientasi pada kebutuhan karyawan, sehingga lingkungan kerja yang kondusif dapat tercipta di mana pun karyawan menjalankan tugasnya (Ludidi, 2020). Hal ini sejalan dengan temuan Zyl (2020) yang menunjukkan bahwa perubahan lingkungan kerja berbasis teknologi, termasuk fleksibilitas dalam cara bekerja, secara konsisten memberikan dampak positif terhadap

produktivitas karyawan, terutama dalam hal efisiensi dan kemudahan pelaksanaan tugas.

2.1.2. Flexible Work Arrangement Systems

Sebagai generasi termuda dan terakhir dalam lingkungan bisnis, Generasi Z memiliki karakter yang mengharapkan kehidupan karier dengan fleksibilitas di tempat kerja dan jam kerja, mobilitas jika memungkinkan, serta *work-life balance* (Arar & Öneren, 2018). Tuntutan ini sejalan dengan lingkungan bisnis modern yang kompleks, penuh ketidakpastian, dinamis, dan sangat kompetitif, kepuasan serta komitmen tenaga kerja sangatlah penting, sehingga dalam beberapa dekade terakhir, *flexible work arrangement systems* (FWA) menjadi hal yang krusial dalam manajemen sumber daya manusia (Gašić *et al.*, 2025).

Sebagai respons terhadap berbagai perubahan tersebut, *flexible work arrangement systems* (FWA) menjadi strategi organisasi yang sangat penting karena memberikan otonomi kepada karyawan dalam memilih cara, tempat, dan waktu bekerja, yang tidak hanya menjawab tuntutan *work-life balance* pribadi tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi melalui tenaga kerja yang termotivasi dan terlibat (Ghonim *et al.*, 2025). Dalam praktiknya, pengaturan tersebut mencakup beragam bentuk, mulai dari pengurangan jam kerja, cuti khusus dan jeda karier, kerja paruh waktu, *telecommuting*, jam kerja fleksibel, perawatan anak dan lansia, seminar pola asuh, hingga ketentuan yang menjamin keamanan kerja dan perlindungan karier bagi karyawan yang memanfaatkan *flexible work arrangement systems* (Albion,

2004). Secara umum, *flexible work arrangement systems* dapat dipahami sebagai suatu pengaturan yang memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka agar selaras dengan kegiatan keluarga maupun kegiatan sosial lainnya (Muchowe *et al.*, 2025).

Berdasarkan pemahaman tersebut, *flexible work arrangement systems* dapat didefinisikan sebagai suatu pengaturan kerja fleksibel yang disediakan oleh perusahaan, di mana karyawan diberikan kebebasan dalam pola kerja mereka, misalnya lewat opsi kerja paruh waktu. Hal ini selaras dengan definisi yang dikemukakan oleh Albion (2004), *flexible work arrangement systems* merupakan sistem pengaturan kerja fleksibel yang ditawarkan oleh pemberi pekerja, di mana karyawan diberikan keleluasaan dalam pola kerja mereka, termasuk opsi kerja paruh waktu, sebagai bentuk kontrak psikologis antara perusahaan dan karyawan, yang bertujuan mendorong peningkatan komitmen, loyalitas, dan kinerja kerja sebagai bentuk timbal balik dari karyawan kepada organisasi.

Pandemi COVID-19 pada awal 2020 memaksa organisasi yang semula ragu mengadopsi kerja fleksibel untuk menjadikan bekerja dari rumah sebagai norma, meskipun implementasinya tetap menghadapi berbagai tantangan (Firmansah & Soeling, 2025). Namun, penerapan *flexible work arrangement systems* memberikan dampak yang positif bagi individu maupun organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa FWA berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja, motivasi, serta keterlibatan karyawan (*employee engagement*), yang pada akhirnya mendorong produktivitas

karyawan dan daya saing organisasi (Ghonim *et al.*, 2025). Selain itu, kemampuan karyawan untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi dan keluarga juga terbukti mengurangi konflik peran sebagai sumber tekanan psikologis (Muchowe *et al.*, 2025). Dampak-dampak ini menjadi semakin relevan seiring dengan dominasi Generasi Z dalam pasar tenaga kerja, di mana fleksibilitas bukan sekadar preferensi, melainkan tolak ukur utama dalam menilai kualitas lingkungan kerja dan menentukan keputusan untuk bertahan dalam suatu organisasi (Arar & Öneren, 2018). Oleh karena itu, penerapan FWA yang efektif menjadi investasi strategis jangka panjang bagi organisasi dalam membangun tenaga kerja yang loyal dan produktif.

2.1.3. Gaya Partisipasi

Gaya kepemimpinan partisipatif menarik perhatian banyak peneliti karena pengaruhnya yang besar terhadap keterlibatan karyawan dan efektivitas organisasi. Meski didefinisikan dari berbagai sudut pandang, intinya tetap sama: melibatkan karyawan secara aktif dalam proses organisasi.

Irawanto (2015) melihat partisipasi sebagai proses psikologis. Ketika karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan setelah menetapkan tujuan pribadi, mereka akan menginternalisasi tujuan organisasi. Ini menumbuhkan komitmen yang mengalir dari individu ke organisasi, jadi partisipasi semestinya tidak dibatasi. Sementara itu, Husin *et al.* (2021) melihatnya lebih sebagai pilihan strategis perusahaan, yaitu bagaimana

perusahaan secara sengaja melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Memperkaya pandangan itu, Heller (1998) menjelaskan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan memiliki tingkatan yang berbeda-beda, mulai dari karyawan yang hanya diberi informasi, diberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, hingga diberikan kewenangan penuh untuk mengambil keputusan secara mandiri. Sejalan dengan itu, Kim (2002) menemukan bahwa pembagian wewenang pengambilan keputusan justru meningkatkan kinerja dan membuat karyawan lebih nyaman dengan pekerjaan mereka. Pelimpahan ini bukan berarti atasan kehilangan kendali, melainkan cara untuk meningkatkan produktivitas sekaligus kesejahteraan psikologis.

Arnold *et al.* (2000) mengembangkan instrumen *Empowering Leadership Questionnaire* (ELQ) yang terdiri dari lima dimensi perilaku kepemimpinan pemberdayaan, yaitu *leading by example*, *coaching*, *participative decision-making*, *informing*, dan *showing concern/interacting with the team*. Penelitian ini secara khusus menggunakan dimensi *participative decision-making*, karena dimensi tersebut paling relevan dengan definisi gaya partisipasi yang menjadi rumusan masalah penelitian ini. Berbagai definisi di atas, meskipun dirumuskan dari sudut pandang yang berbeda-beda, pada dasarnya memiliki inti yang sama: partisipasi karyawan selalu melibatkan unsur pelibatan dalam pengambilan keputusan, pembagian informasi atau wewenang, serta orientasi terhadap tujuan bersama. Hal ini

selaras dengan definisi yang digunakan sebagai batasan masalah dalam penelitian ini, yakni pengambilan keputusan partisipatif adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin memanfaatkan informasi serta masukan dari anggota tim, termasuk dengan mendorong mereka untuk menyampaikan ide dan pendapat, dalam proses mengambil keputusan (Arnold *et al.*, 2000).

Agar partisipasi tersebut dapat terwujud secara optimal dalam organisasi, terdapat sejumlah faktor yang perlu diperhatikan. Triantafillidou & Koutroukis (2022) mengidentifikasi beberapa faktor yang memengaruhi partisipasi karyawan, antara lain kepemimpinan yang ditunjukkan oleh komitmen manajemen dan penyediaan pelatihan, dukungan serikat pekerja dan perwakilan karyawan, kepercayaan terhadap manajemen, serta iklim yang kolaboratif. Ketika faktor-faktor tersebut terpenuhi, partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat menjadi faktor krusial yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam merespons dinamika bisnis yang cepat, sekaligus meningkatkan mutu dan efektivitas keputusan para pemimpin (Q. Wang *et al.*, 2022). Lebih jauh, ketika karyawan dilibatkan secara aktif dalam proses tersebut, mereka tidak hanya merasa dihargai, tetapi juga terdorong untuk menginternalisasi tanggung jawab atas keputusan yang telah mereka ikut rumuskan, sehingga motivasi dan kinerja pun meningkat (Kim, 2002 dalam Irawanto, 2015).

2.1.4. Keterlibatan Emosional

Perilaku organisasi memandang kehadiran individu secara utuh dalam pekerjaannya bukan hanya sebatas fisik, tetapi juga melibatkan dimensi

psikologis yang lebih dalam. Kahn (1990) menjelaskan bahwa ketersediaan psikologis merupakan prasyarat utama bagi keterlibatan kerja, yakni persepsi individu tentang sejauh mana ia memiliki sumber daya fisik, emosional, dan psikologis untuk terlibat penuh pada suatu saat tertentu, dengan mempertimbangkan berbagai gangguan yang ada dalam sistem sosialnya. Ketersediaan inilah yang memungkinkan seseorang untuk hadir secara utuh dalam perannya di tempat kerja.

Sejalan dari gagasan tersebut, Rich *et al.* (2010) menguraikan bahwa dalam keterlibatan kerja (*engagement*) mencakup tiga dimensi, yaitu fisik, kognitif, dan emosional, di mana individu yang terlibat digambarkan sepenuhnya secara psikologis dalam menjalankan peran mereka. Ketiga dimensi ini berakar dari kerangka teori *engagement* yang dikembangkan oleh Kahn (1990). Namun, penelitian ini secara khusus berfokus pada dimensi keterlibatan emosional (*emotional engagement*), karena aspek emosional dipandang paling relevan dalam menjelaskan keterhubungan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi sebagai dampak dari penerapan *flexible work arrangement systems* dan gaya partisipasi.

Keterlibatan emosional pada dasarnya merupakan salah satu dimensi *engagement* yang berkaitan erat dengan kondisi afektif yang dialami karyawan dalam menjalankan perannya di tempat kerja. Rich *et al.* (2010) menjelaskan bahwa keterlibatan emosional merujuk pada emosi yang mencerminkan tingkat kesenangan dan aktivasi yang tinggi, yang diwujudkan dalam perasaan antusias, bersemangat, berenergi, dan tertarik yang semuanya

diarahkan secara khusus pada peran kerja seseorang. Kondisi emosional yang positif dan penuh energi ini bukan sekedar perasaan umum, melainkan bentuk keterikatan afektif yang secara langsung terhubung dengan pekerjaan yang dijalankan. Sejalan dengan hal tersebut, Gonzalez & Rodiris (2025) menegaskan bahwa keterlibatan emosional merujuk pada ikatan emosional yang diberikan karyawan terhadap peran kerja mereka, yang terbukti berdampak besar terhadap motivasi, kepuasan kerja, serta kinerja mereka secara menyeluruh. Dengan demikian, kedua pandangan ini sama-sama menekankan bahwa keterlibatan emosional bukan hanya soal perasaan senang di tempat kerja, tetapi merupakan ikatan afektif yang mendalam antara karyawan dan peran kerjanya yang pada akhirnya mendorong performa dan komitmen yang lebih optimal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan emosional merupakan kondisi afektif dan mendalam, di mana karyawan tidak sekedar hadir secara fisik dalam pekerjaannya, tetapi juga mencurahkan energi emosional mereka secara penuh ke dalam peran kerja yang dijalankan. Pemahaman ini selaras dengan batasan konseptual yang digunakan dalam penelitian ini, di mana merujuk pada Kahn (1990) di dalam Rich *et al.* (2010), keterlibatan emosional didefinisikan sebagai kondisi di mana seorang karyawan mencurahkan energi emosionalnya secara aktif dan penuh ke dalam peran kerja, sehingga tercipta koneksi emosional yang kuat antara individu dan pekerjaannya.

Terdapat sejumlah faktor yang mendorong terbentuknya keterlibatan emosional karyawan dalam bekerja. Rich *et al.* (2010) mengidentifikasi bahwa keterlibatan emosional tumbuh ketika karyawan merasakan keamanan psikologis, yakni kondisi di mana mereka merasa aman untuk menginvestasikan diri tanpa khawatir akan konsekuensi negatif, yang diwujudkan melalui dukungan organisasi, kepercayaan antar individu, serta hubungan interpersonal yang suportif di tempat kerja. Selain itu, Gonzalez & Rodiris (2025) menambahkan bahwa faktor seperti rasa dihargai dan diakui atas kontribusi yang diberikan, serta memiliki rasa terhadap tempat kerja, turut memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap perannya. Faktor-faktor tersebut pada gilirannya menghasilkan dampak yang signifikan, baik bagi individu maupun organisasi. Rich *et al.* (2010) menemukan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional cenderung menampilkan kinerja tugas yang lebih tinggi serta perilaku kewargaan organisasi yang lebih baik, karena energi emosional yang dicurahkan mendorong individu untuk berkontribusi melampaui batas formal perannya. Sementara itu, Gonzalez & Rodiris (2025) menegaskan bahwa keterlibatan emosional berkorelasi positif secara signifikan terhadap produktivitas karyawan, di mana karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, lebih loyal, dan menunjukkan dedikasi yang lebih tinggi, sehingga pada akhirnya menghasilkan performa yang lebih optimal dan berkelanjutan bagi organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh berbagai peneliti dengan menggunakan pendekatan dan faktor yang beragam, seperti variabel yang diteliti, rentang waktu, subjek, lokasi, dan jumlah responden yang berbeda. Hasil dari penelitian-penelitian tersebut akan dijadikan sebagai referensi dan bahan acuan oleh penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Berikut adalah ringkasan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2. 1. Penelitian Terdahulu

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>“Increasing Productivity of Gen Z Employees: The Role of Flexible Work Arrangements and Participative Style”</i> (Febriana & Mujib, 2024)	• <i>Flexible Work Arrangement systems</i> • <i>Participation Style</i> • <i>Emotional Engagement</i> • <i>Employee Productivity</i> Berkaitan dengan H1, H2, H3, H4, dan H5.	• Metode penelitian: Kuantitatif • Objek: Berbagai perusahaan industri di Indonesia dengan berbagai posisi pekerjaannya • Subjek: 259 responden yang merespons	Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan Gen Z; gaya partisipasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan emosional dan produktivitas; keterlibatan emosional

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			dari total 266 kuesioner yang dibagikan Analisis data: IBM AMOS 26 program	berpengaruh signifikan terhadap produktivitas. Fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan emosional.
2.	“Exploring The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Engagement in Telecommunications: Case of Egypt” (Ghonim et al., 2025)	<i>Flexible Work Arrangements</i>, dengan dimensi: <i>flexible workplace, flexible working hours, flexible working procedures, flexible in workload</i> <i>Job Engagement</i>, dengan tiga	- Metode penelitian: Kuantitatif - Objek: Egyptian Telecom Company - Subjek: 300 karyawan dari 7 departemen dengan total populasi 1.200 karyawan	FWA dan seluruh dimensinya (<i>flexible workplace, flexible working hours, flexible working procedures, flexibility in workload</i>) berpengaruh signifikan terhadap <i>job engagement</i>.

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		dimensi: <i>vigor,</i> <i>dedication,</i> dan <i>absorption</i> Berkaitan dengan H1.	Analisis data: <i>Cronbach's Alpha,</i> <i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure,</i> <i>Bartlett's Test of Sphericity,</i> <i>Exploratory Factor Analysis,</i> Statistik Deskriptif, <i>Person Correlation,</i> <i>Multiple Regression Analysis,</i> <i>Simple Regression Analysis,</i> <i>One-way ANOVA</i>	
3.	<i>"The Key Role of Employee Commitment in the Relationship"</i>	<i>Flexible Work Arrangements</i> dengan dua dimensi:	Metode penelitian: Kuantitatif	FWA berpengaruh langsung terhadap

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Between Flexible Work Arrangements and Employee Behavior</i> (Gašić et al., 2025)	FWAs-Family dan FWAs-Job - Employee Commitment dengan tiga dimensi: <i>idea generation</i>, <i>idea promotion</i>, dan <i>idea realization</i> - Innovative Work Behavior - Employee Performance Berkaitan dengan H2.	- Objek: Organisasi-organisasi di wilayah Republik Serbia - Subjek: 582 karyawan yang menggunakan FWA di Serbia - Analisis data: PLS-SEM menggunakan software SmartPLS 3	<i>employee commitment dan employee performance</i> , namun tidak berpengaruh langsung terhadap <i>innovative work behavior</i> (dimediasi penuh oleh <i>employee commitment</i>).
4.	<i>“Does employees’ perception of participation in work-related decision-making affect employees’ work engagement?”</i> (Abun et al., 2025)	- Participation in Work-Related Decision Making - Work Engagement dengan tiga dimensi:	- Metode penelitian: Kuantitatif - Objek: Divine Word College of Laoag, Ilocos Norte, Filipina	<i>Participation in work-related decision making</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>work engagement</i> .

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>cognitive engagement, emotional engagement, physical engagement.</i> Berkaitan dengan H3.	• Subjek: 176 karyawan dan dosen • Analisis data: SPSS	
5.	“Employee Participation and Innovative Work Behaviour: The Mediation Effect of Work Engagement” (Husin <i>et al.</i> , 2021)	• <i>Employee Participation</i> • <i>Work Engagement</i> dengan tiga dimensi: <i>vigor, dedication,</i> dan <i>absorption</i> • <i>Innovative Work Behaviour</i> Berkaitan dengan H3.	• Metode penelitian: Kuantitatif • Objek: Perusahaan manufaktur menengah di Lembah Klang, Malaysia • Subjek: 170 karyawan <i>middle management</i> dari perusahaan manufaktur skala menengah	<i>Employee participation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>innovative work behaviour; work engagement</i> memediasi hubungan keduanya.

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Analisis data: PLS-SEM menggunakan <i>software</i> SmartPLS 3.0	
6.	<i>“The Implications of Employee Participation in Decision-Making on Employee Productivity at the Mwalimu Nyerere Memorial Academy – Karume Campus, Zanzibar”</i> (Kiwia & Kavishe, 2024)	<i>Employee Participation in Decision Making (PDM), dengan sub-aspek: scope of involvement, involvement in problem solving, supervisor’s consideration of employee opinions, decision making autonomy, idea and opinion sharing</i>	- Metode penelitian: <i>Mixed method</i> (kualitatif dan kuantitatif) dengan desain <i>Case Study</i> - Objek: Mwalimu Nyerere Memorial Academy – Karume Campus, Zanzibar, Tanzania - Subjek: 60 responden dari total	<i>Employee participation in decision-making</i> terbukti meningkatkan rasa memiliki, kejujuran, dan komitmen karyawan, yang berdampak pada peningkatan kerja sama tim dan produktivitas organisasi.

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>Employee Productivity</i> Berkaitan dengan H4.	populasi 70 karyawan Analisis data: Untuk data kuantitatif menggunakan SPSS versi 23, sedangkan untuk data kualitatif dari hasil wawancara menggunakan <i>Content Analysis</i>	
7.	“Examining the Influence of Employee Engagement on Employee’s Productivity in Budget-Friendly Restaurants” (Gonzalez & Rodiris, 2025)	<i>Employee Engagement</i> dengan tiga dimensi: <i>cognitive engagement, physical engagement, emotional engagement</i>	- Metode penelitian: Kuantitatif - Objek: Budget-Friendly restaurants di Vigan City, Ilocos Sur, Filipina	Ketiga dimensi <i>employee engagement</i> (<i>cognitive, physical, emotional</i>) berkorelasi positif dan signifikan dengan produktivitas

No.	Judul, Peneliti, Tahun Artikel	Variabel Penelitian Dan Kaitan dengan Hipotesis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Employee Productivity Berkaitan dengan H5.	- Subjek: 100 karyawan restoran Budget-Friendly di Vigan City - Analisis data: IBM SPSS	karyawan; <i>physical engagement</i> memiliki korelasi tertinggi.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh *Flexible Work Arrangement Systems* terhadap Keterlibatan Emosional

Flexible work arrangement systems kini menjadi strategi penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan sekaligus kinerja organisasi (Ghonim *et al.*, 2025). FWA dapat mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab sekaligus meningkatkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka (Febriana & Mujib, 2024). Kondisi kerja yang fleksibel tersebut pada akhirnya turut membentuk pengalaman kerja yang lebih positif bagi karyawan. Hal yang menjadi kesamaan dari berbagai konsep tersebut adalah bahwa semuanya mengacu pada penilaian positif atau pengalaman menyenangkan, seperti perasaan, suasana hati, emosi, dan *flow states* yang dialami individu di tempat kerja (Fisher, 2010).

Ghonim *et al.* (2025) menemukan bahwa *flexible work* berpengaruh positif terhadap *job engagement*, khususnya pada dimensi *vigor* dan *dedication*. Keterkaitan ini relevan dengan *emotional engagement*, mengingat *dedication* mencerminkan semangat, rasa bangga, serta inspirasi yang dirasakan karyawan dalam bekerja (Srie *et al.*, 2021). Dalam penemuan Berkery *et al.* (2017), perusahaan yang menerapkan *flexible work* dalam sistem pekerjaannya cenderung lebih memiliki tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri yang lebih rendah. Sejalan dengan Weideman *et al.* (2016) yang mengacu pada teori Kahn, *flexible work arrangement* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* secara langsung maupun melalui peningkatan kesejahteraan, kebahagiaan, dan *work-life balance* karyawan, tetapi penelitian tersebut tidak secara spesifik menguji dimensi *emotional engagement*. Meskipun demikian, Febriana & Mujib (2024) menemukan bahwa FWA tidak berpengaruh signifikan terhadap *emotional engagement*, sehingga hubungan ini masih perlu diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan teori tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Flexible work arrangement systems* berpengaruh positif terhadap keterlibatan emosional.

2.3.2. Pengaruh *Flexible Work Arrangement Systems* terhadap Produktivitas Karyawan

Perusahaan mengakui bahwa tenaga kerja yang memiliki keselarasan antara profesional dan kehidupan individu merupakan aset strategis, mengingat kesejahteraan pribadi berpengaruh signifikan terhadap

produktivitas kerja (Garg & Yajurvedi, 2016). Kepuasan kerja merupakan indikator strategis dalam manajemen SDM, mengingat hubungannya yang erat dengan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan organisasi (Stefanie *et al.*, 2020). Perusahaan dan manajer SDM perlu responsif terhadap kebutuhan SDM dengan transformasi metode rekrutmen, sistem motivasi, dan program retensi bagi calon pekerja dari generasi muda (Singh & Dangmei, 2016).

Sulaimon & Ametepe (2024) menemukan bahwa penerapan *work from home* terbukti menjadi strategi paling efektif dalam mendorong produktivitas karyawan. *Work from home* merupakan salah satu bentuk dari *flexible work arrangement system* (Irawan & Sari, 2021). Temuan didukung oleh Gašić *et al.* (2025) yang juga menemukan bahwa FWA berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* sebagai salah satu ukuran produktivitas karyawan. Meskipun demikian, Irawan & Sari (2021) menemukan hasil yang berbeda, di mana FWA tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan secara parsial, sehingga mendorong perlunya penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara FWA dan produktivitas karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Flexible work arrangement systems* berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

2.3.3. Pengaruh Gaya Partisipasi terhadap Keterlibatan Emosional

Partisipasi dalam pengambilan keputusan merujuk pada skema yang memungkinkan karyawan memberikan saran atau pendapat terkait keputusan

tentang pelaksanaan pekerjaan mereka (Park, 2012). Praktik pengambilan keputusan partisipatif (PDM) berperan penting dalam menumbuhkan kolaborasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendorong inovasi di organisasi modern (Kwon & Kim, 2025). Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan menghasilkan banyak manfaat (Abun *et al.*, 2025).

Salah satu manfaat yang banyak diteliti adalah pengaruhnya terhadap keterikatan karyawan. Febriana & Mujib (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap keterikatan emosional karyawan, di mana semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, maka semakin kuat pula keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Sejalan dengan itu, Husin *et al.* (2021) menemukan pengaruh yang signifikan antara partisipasi karyawan dan *work engagement* yang diukur menggunakan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) dengan tiga dimensi: *absorption*, *dedication*, dan *vigor*. Abun *et al.* (2025) justru menemukan bahwa partisipasi pengambilan keputusan tidak ada hubungan signifikan terhadap *work engagement* secara keseluruhan, yang mengindikasikan bahwa hubungan antara kedua variabel ini masih bersifat kontekstual dan perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Gaya partisipasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan emosional.

2.3.4. Pengaruh Gaya Partisipasi terhadap Produktivitas Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan memungkinkan setiap individu menyampaikan pendapat dan berbagi pengetahuan, yang pada gilirannya memperkuat hubungan antarkaryawan maupun manajer, serta mendorong kerja sama tim (Mambula I *et al.*, 2021). Lebih dari itu, partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan telah diakui sebagai instrumen manajerial yang berfungsi meningkatkan kinerja organisasi sekaligus mengupayakan tercapainya tujuan bersama antara karyawan dan manajer (Ojokuku & Sajuyigbe, 2014). Ketika karyawan merasa suara mereka didengar dan diakomodasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara optimal, yang secara langsung berdampak pada peningkatan produktivitas.

Hal ini didukung oleh sejumlah temuan yang konsisten. Kiwia & Kavishe (2024) menemukan bahwa tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan tergolong tinggi dan berdampak positif terhadap kinerja organisasi. Sejalan dengan itu, Mambula I *et al.* (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan tidak hanya meningkatkan kinerja, produktivitas, dan efisiensi, tetapi juga memberi mereka kesempatan untuk menyampaikan pendapat serta berbagi pengetahuan dengan sesama. Onyinyechi (2021) turut memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan sangat berhubungan dengan kinerja organisasi dan dampak positif lainnya.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Gaya partisipasi berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

2.3.5. Pengaruh Keterlibatan Emosional terhadap Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknis pekerjaan, tetapi juga oleh kondisi emosional yang terbentuk di lingkungan kerja. Karyawan yang produktif cenderung ditemukan pada organisasi yang mendorong munculnya emosi positif (Oriarewo *et al.*, 2018). Kondisi ini didukung oleh tersedianya sumber daya pekerjaan dan pribadi yang memadai, yang secara motivasional mampu menghasilkan dampak positif seperti keterlibatan kerja, kesejahteraan, dan kinerja yang baik, sementara keterbatasan sumber daya serta tuntutan kerja yang berlebihan dapat memicu dampak negatif seperti kelelahan, stres, dan penurunan kinerja (Knight *et al.*, 2017). Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang memberdayakan guna memperkuat keterikatan emosional karyawan sebagai fondasi keterlibatan yang bermakna (Gonzalez & Rodiris, 2025).

Keterlibatan emosional, sebagai salah satu dimensi utama *employee engagement*, memegang peran penting dalam membentuk perilaku kerja yang produktif. Keterlibatan emosional karyawan terbukti menumbuhkan sikap dan perilaku positif, seperti rasa pencapaian pribadi, kesenangan terhadap pekerjaan, serta kepuasan kerja; semakin kuat keterlibatan emosional karyawan, semakin tinggi pula produktivitas yang dihasilkan (Febriana &

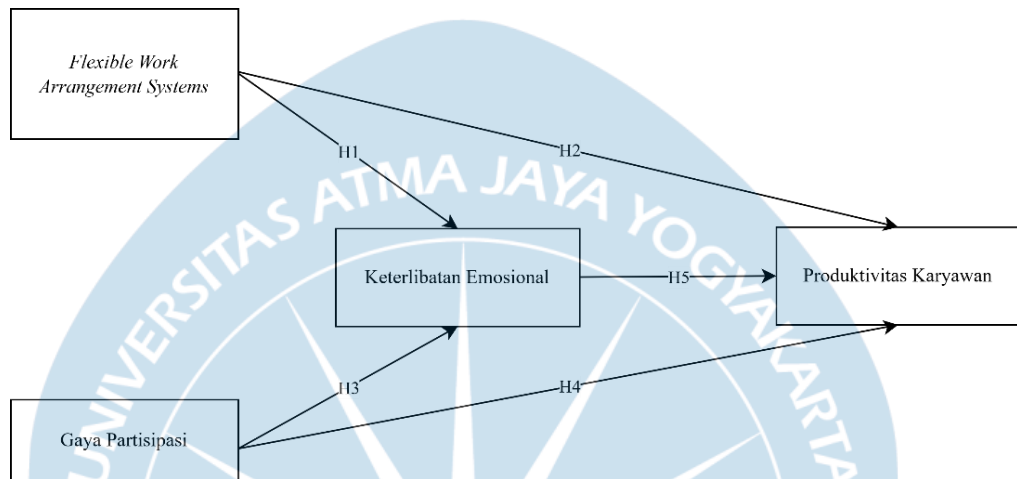
Mujib, 2024). Hal ini juga ditegaskan oleh Gonzalez & Rodiris (2025) yang menemukan bahwa keterlibatan karyawan secara kognitif, fisik, maupun emosional secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan keberhasilan bisnis. Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa *work engagement* yang optimal, bukan yang berlebihan, merupakan kondisi ideal bagi kinerja, sebab keterlibatan yang terlalu tinggi justru dapat memicu kelelahan dan *burnout* (Yao *et al.*, 2022).

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Keterlibatan emosional berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan.

2.4. Kerangka Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang telah dijabarkan, maka kerangka penelitian yang mendasari adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Kerangka Penelitian

Sumber: Febriana & Mujib (2024)