



## **DETERMINASI PRODUKTIVITAS KERJA: *FLEXIBLE WORKING SPACE*, *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP*, DAN *ORGANIZATIONAL CULTURE* (LITERATURE REVIEW MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA)**

**Muh. Aril Surya Ananda<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Mahasiswa Magister Manajemen, Universitas Terbuka, [530071911@ecampus.ut.ac.id](mailto:530071911@ecampus.ut.ac.id)

**Corresponding Author: Muh. Aril Surya Ananda<sup>1</sup>**

**Abstrak:** Pandemi Covid-19 membawa perubahan fundamental terhadap seluruh sektor kehidupan, salah satunya sektor ketenagakerjaan. Pengaturan tempat bekerja melalui mekanisme virtual dengan memanfaatkan teknologi saat ini menunjukkan adanya paradigma baru dalam bekerja. Riset ini bertujuan untuk menganalisis beberapa variabel strategis yang memengaruhi Produktivitas Kerja di masa pandemi Covid-19, yaitu: *Flexible Working Space*, *Transformational Leadership* dan *Organizational Culture*, suatu studi literatur Manajemen Sumberdaya Manusia. Hasil artikel literature review ini adalah: 1) *Flexible Working Space* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja; 2) *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja; dan 3) *Organizational Culture* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja.

**Kata Kunci:** Produktivitas Kerja, *Flexible Working Space*, *Transformational Leadership* dan *Organizational Culture*

### **PENDAHULUAN**

#### **Latar Belakang Masalah**

Pandemi Covid 19 telah membawa perubahan yang sangat signifikan terhadap segala sektor kehidupan dalam beberapa tahun ini. Dampak yang begitu progresif menuntut seluruh lapisan masyarakat harus beradaptasi terhadap keadaan saat ini. Pemerintah melalui Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) atau Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) merupakan salah satu bentuk kebijakan konkret yang ditempuh dalam rangka meminimalisir dampak dan penyebaran atas virus tersebut. Konsep *New Normal* yang merupakan gagasan dalam memasuki sebuah perubahan kehidupan bermasyarakat ditengah penyebaran virus Covid 19 ini telah mengubah paradigma masyarakat untuk senantiasa menerapkan protokol kesehatan yang ketat dalam melakukan rutinitas sehari-hari.

Salah satu sektor yang sangat terdampak adalah sektor tenaga kerja. Adanya pengaturan terkait waktu kerja, cara bekerja, dan operasional pekerjaan lainnya merupakan konsekuensi logis atas dampak yang ditimbulkan. Clusterisasi pengaturan tempat bekerja dinilai dapat meminimalisir dampak yang ditimbulkan sehingga para pekerja saat ini diorientasikan untuk bekerja produktif secara virtual dengan memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada. Paradigma ini membawa perubahan terhadap konsep tempat bekerja yakni adanya pengaturan *Work From Home* dan *Work From Office*.

Penggunaan istilah *Work From Home* mengindikasikan adanya fleksibilitas tempat bekerja atau secara konseptual dikenal dengan istilah *Flexible Working Space*. Perubahan pengaturan tempat bekerja tersebut secara linear menuntut adanya perubahan dari mekanisme dan cara bekerja, misalnya gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau tempat bekerja. *Transformational Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang bersifat adaptif dalam menyikapi perubahan yang terjadi. Adanya perubahan yang fundamental tersebut secara esensial mengubah budaya kerja (*Organizational Culture*) kita saat ini. Dimana konsep bekerja tradisional hanya bisa dilakukan di kantor akhirnya bergeser kepada paradigma yang tidak pernah terpikirkan sebelumnya.

Artikel ini menganalisis eksistensi pengaruh *Flexible Working Space*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Culture* terhadap Produktivitas Kerja melalui pendekatan studi literatur Manajemen Sumberdaya Manusia.

### **Rumusan Masalah.**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, Penulis melalui pendekatan *literature review* akan menganalisis beberapa konsep rumusan masalah strategis sebagai berikut:

1. Apakah *Flexible Working Space* memiliki pengaruh terhadap Produktivitas Kerja?
2. Apakah *Transformational Leadership* memiliki pengaruh terhadap Produktivitas Kerja?
3. Apakah *Organizational Culture* memiliki pengaruh terhadap Produktivitas Kerja?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Produktivitas Kerja**

Produktivitas secara umum dapat diartikan sebagai suatu indikator dalam menentukan hubungan input dan output. Produktivitas Kerja dapat didefinisikan dengan menggunakan beberapa pendekatan dan dimensi berikut:

- a. Pendekatan tekno-ekonomi dimana menekankan penggunaan teknologi dan prinsip ekonomi dalam menghasilkan produktivitas atau menyeimbangkan input dan output.
- b. Kombinasi efisiensi dan efektifitas input, output dan pencapaian tujuan organisasi
- c. Faktor-faktor yang mempengaruhi fungsi organisasi berupa fungsi strategi, pelayanan dan lainnya. (Oktiani et al., 2019)

Produktivitas kerja karyawan adalah output atau hasil pekerjaan secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Adapun indikator yang digunakan dapat mencakup kualitas, kuantitas, kreatifitas kerja, dan pengetahuan kerja. (Hamiddin & Taaha, 2021).

Produktifitas kerja juga dapat didefinisikan sebuah kemampuan (ability) , mentalitas seseorang yang berupaya untuk meningkatkan hasil yang ingin dicapai melalui semangat dan etos kerja yang tinggi dalam pengembangan kompetensi diri, kualitas pekerjaan dan efisiensi atau merupakan komparasi antara hasil atau target yang ingin diperoleh dengan keseluruhan sumberdaya yang tersedia.(Widyasari, Tri, 2021)

Beberapa argumentasi ilmiah yang berkaitan dengan produktifitas kerja pada esensinya sudah memberikan perspektif fundamental dalam memahami konsep produktifitas kerja. Penulis berpendapat bahwa produktifitas kerja merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengukur hasil pekerjaan dari ketersediaan sumber daya yang ada dalam suatu lingkungan kerja. Hal ini juga secara esensial sudah ditegaskan dalam jurnal Oktiani (Oktiani et al., 2019) dan pada prinsipnya produktifitas dapat dicapai apabila terdapat kombinasi antara kreatifitas kerja dan pengetahuan kerja sebagaimana merupakan indikator produktifitas kerja yang ditegaskan dalam jurnal Hamiddin (Hamiddin & Taaha, 2021) dan jurnal Widyasari (Widyasari, Tri, 2021)

Produktivitas Kerja sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Rachmawati et al., 2021), (Effect et al., 2020), (Faeni et al., 2021), (Simarmata, 2020), (Perdiyanti & Faeni, 2021), (Pasaribu & Anshori, 2021), (Darmawan Adi, 2020), (Gultom, 2021), (Rina, 2019), (Suroño et al., 2016), (Purwatmini et al., 2019), (Yeni ; Susilo, 2020), (Lilia et al., 2020), (Eka & Wibowo, 2021), (Setiarlan & Ahmadun, 2021), (Astari, 2016), (Eng Sun, Handi Aribowo, 2018), (Silviana et al., 2018) , (Mulyani, 2021), (Jayanti, 2018), (Sugiarti, 2019), (Yunita & Saragih, 2019), (Jakiyah et al., 2018) dan (Suyitno & Utomo, 2017)

### ***Flexible Working Space***

*Flexible Working Space* (FWS) merupakan sebuah alternatif bagi para pekerja dalam menentukan berbagai macam fleksibilitas dalam bekerja, misalnya pengaturan waktu kerja, intensitas pekerjaan, dan lokasi pekerjaan (Irawati, 2019). FWA tidak semata-mata dapat diidentikkan dengan *Work From Home* , dimana FWS pada dasarnya adalah fleksibilitas terhadap ruang dan dapat dilakukan dimanapun, kapanpun dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang dapat menunjang pekerjaan (Azizah & Sri Wahyuningsih, 2020)

Menurut Gibson, terdapat 3 (tiga) jenis fleksibilitas dalam bekerja (Driyantini et al., 2020), yakni:

- a) Fleksibilitas Kontrak, dimana para pekerja ditugaskan dalam berbagai macam sektor atau pekerjaan.
- b) Fleksibilitas Waktu, dimana para pekerja bekerja berdasarkan waktu yang telah disepakati.
- c) Fleksibilitas Lokasi, dimana para pekerja dapat bekerja di lokasi yang tepat, misalnya di rumah, di tempat klien, dan lingkungan non kantor lainnya.

*Flexible Working Space* yang berlaku di Kementerian Keuangan merupakan pengaturan pola kerja yang memberikan keleluasaan terhadap lokasi kerja dalam periode tertentu dengan memaksimalkan teknologi informasi dan komunikasi dalam meningkatkan dan menjaga produktivitas pegawai serta menjamin tugas dan fungsi kementerian keuangan. FWS dilakukan di luar kantor pegawai, misalnya ruang terbuka. Selain itu, FWS juga dapat dilakukan pada rumah/tempat tinggal pegawai (*Work From Home*) atau tempat lain yang memiliki fasilitas pendukung sepanjang tidak membahayakan keamanan, Kesehatan, keselamatan dan pencemaran nama baik karyawan dan organisasi. (Rifai et al., 2021)

Menurut Timbal dan Mustabsat , Indikator *Work From Home* atau *Flexible Working Space* terdiri atas (Gultom, 2021):

- a. Lingkungan kerja yang fleksibel. Dalam hal ini memberikan kesempatan bagi para pekerja dalam memilih sendiri pengaturan dan cara kapan dan dimana pekerja tersebut bekerja dan menyelesaikan tugas-tugasnya.
- b. Gangguan Stress. Dalam hal ini dengan fleksibilitas tersebut , dapat meminimalisir gangguan stress yang biasanya muncul.
- c. Kedekatan dengan keluarga. Peran keluarga sangat penting dalam menunjang pekerjaan dan aktivitas.
- d. Waktu Perjalanan. Dalam hal ini, waktu atau jarak tempuh yang diperlukan.
- e. Kesehatan dan Keseimbangan kerja. Hasil kerja yang maksimal dapat tercapai apabila pekerja dapat menjaga Kesehatan dan keseimbangan kerja
- f. Kreatifitas dan Produktifitas tinggi. Hal ini diperlukan dalam hal inovasi pekerjaan dan pemecahan masalah.
- g. Pemisahan pekerjaan rumah dan kantor

Berdasarkan beberapa pendekatan teoretik diatas, Penulis dapat mensintesisasikan bahwa *Flexible Working Space* (FWS) adalah salah satu pendekatan cara dan metode kerja yang bersifat fleksibel baik dari waktu dan tempat penyelesaian pekerjaan. Sehubungan dengan

adanya fleksibilitas terhadap tempat penyelesaian pekerjaan, FWS tidak hanya berkenaan dengan Work From Home tetapi secara lebih umum dapat menjangkau tempat atau ruangan lain diluar lingkungan kerja yang digunakan dalam penyelesaian pekerjaan. Adanya metode adaptif tersebut sangat koheren apabila diterapkan dalam situasi dan kondisi pandemic Covid-19 saat ini. Penggunaan istilah yang beragam terkait variabel ini secara fundamental memiliki perspektif yang sama tentang adanya fleksibilitas cara, waktu dan tempat penyelesaian pekerjaan. Selain itu, dengan adanya metode tersebut beberapa penelitian seperti (Gultom, 2021) dan (Rifai et al., 2021) menekankan bahwa dengan adanya fleksibilitas tersebut maka akan tercipta suasana positif karena beberapa faktor dan indikator sebagaimana diuraikan sebelumnya.

*Flexible Working Space* telah dianalisis oleh banyak peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Rachmawati et al., 2021), (Effect et al., 2020), (Faeni et al., 2021), (Simarmata, 2020), (Perdiyanti & Faeni, 2021), (Pasaribu & Anshori, 2021), (Darmawan Adi, 2020) dan (Gultom, 2021)

### ***Transformational Leadership***

Menurut Busari, *Transformational Leadership* merupakan pemimpin yang memiliki sikap proaktif dan senantiasa bertindak sebagai agen perubahan serta mengakomodir karyawannya untuk mencapai target Bersama. Hal inipun dipertegas dalam pendapat dari Jyoti dan Dev (2015) yang menyatakan bahwa *Transformational Leadership* ini mampu mentransfer visi, memperkuat kreatifitas, mengembangkan asosiasi emosional karyawan dalam pencapaian tujuan. Selanjutnya, Menurut Middleton (2015) Gaya Kepemimpinan berupa *Transformational Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang efektif dan berpengaruh dalam sebuah perubahan di organisasi. Begitupun Basu yang menyebutkan bahwa kekuatan *Transformational Leadership* mampu mengubah pola pikir karyawan dalam mempercepat adanya perubahan dalam sebuah organisasi. (Islam et al., 2021)

Gaya Kepemimpinan *Transformational Leadership* seringkali diasosiasikan dengan sebuah visi dan penetapan pedoman dalam melakukan restrukturisasi organisasi, pengembangan kompetensi staf, peningkatan hubungan dengan pihak eksternal dengan memperluas jaringan dan konektifitas. Gaya kepemimpinan ini merupakan tipe yang efektif dalam mengoptimalkan inovasi digital yang merupakan ciri dari kepemimpinan transformasional. Penciptaan visi dan penetapan pedoman serta arah tujuan pada dasarnya dapat memicu motivasi karyawan. (Puni et al., 2018)

Gagasan Transformasional dalam kepemimpinan pada dasarnya mencakup beberapa variabel (Asbari et al., 2021) diantaranya:

- a) Pengaruh yang bersifat ideal,  
Pengaruh yang diidealkan dapat ditunjukkan dengan pemimpin yang karismatik dan senantiasa menanamkan kebanggaan, rasa hormat dan *trust* sehingga karyawan akan menjadikan pemimpin mereka menjadi *role model* dalam organisasi
- b) Motivasi inspiratif,  
Variabel ini dapat direpresentasikan dengan adanya keterhubungan emosional antara pemimpin dan karyawan yang bersifat sederhana sehingga meningkatkan harapan dan optimisme dalam pencapaian tujuan.
- c) *Intellectual Stimulation*,  
Pemimpin bersikap proaktif dan secara kolektif bersama dengan karyawan dalam menyelesaikan masalah dalam sebuah organisasi
- d) Atribut Pimpinan yang ideal  
Pempimpin yang menjadi role model atau yang diidealkan merupakan agen perubahan dalam organisasi
- e) Persepsi Individu.

Penugasan secara individual yang diberikan oleh pimpinan, dimana individu merasa termotivasi untuk mengembangkan kompetensi dan menyelesaikan pekerjaan dengan standar yang lebih tinggi.

Gagasan-gagasan akademik yang telah diuraikan sebelumnya memberikan gagasan solutif kepada Penulis dalam mesitesiskan konsep *Transformational Leadership* atau Kepemimpinan Transformasional dimana salah satu bentuk gaya kepemimpinan ini merupakan aspek ideal dalam mencitrakan seorang pemimpin yang seharusnya. Pendekatan atau indikator yang digunakan dapat berupa sikap proaktif terhadap perubahan, inovasi berkelanjutan, kualitas pekerjaan yang dapat memicu karyawan lain untuk melakukan sesuatu yang terbaik, dan memberikan konektifitas alamiah antara pimpinan dan karyawan dalam penyelesaian pekerjaan, serta dapat menjadi agen perubahan dalam berbagai aspek pekerjaan kantor. Gaya kepemimpinan tersebut sangat ideal dan adaptif apabila diimplementasikan pada situasi dan kondisi pandemic Covid-19. Adanya transformasi dalam kebijakan yang lebih adaptif tentunya tetap akan membuat karyawan tetap berada pada koridor yang sesuai.

*Transformational Leadership* telah banyak dikaji oleh peneliti sebelumnya di antaranya (Rina, 2019), (Suroño et al., 2016), (Purwatmini et al., 2019), (Yeni ; Susilo, 2020), (Lilia et al., 2020), (Eka & Wibowo, 2021), (Setiarlan & Ahmadun, 2021), (Astari, 2016), dan (Eng Sun, Handi Aribowo, 2018)

### ***Organizational Culture***

Pemahaman budaya organisasi dimulai dari pendefinisian istilah “organisasi” yang dapat mencakup sektor swasta besar menengah dan kecil, pemerintah pusat dan daerah, perusahaan public dan organisasi sektor publik lainnya dan berbagai organisasi ketiga seperti organisasi amal dan nirlaba. Selanjutnya “Budaya” berasal dari kata latin dimana berhubungan dengan pemujaan. Dalam perspektif yang lebih luas budaya diartikan sebuah pengetahuan yang diperoleh dan digunakan orang untuk menafsirkan pengalaman dan menghasilkan perilaku social. Budaya memiliki berbagai karakteristik diantaranya:

- a) Diperoleh dari pembelajaran dan pengalaman
- b) Diaplikasikan secara menyeluruh oleh penganutnya
- c) Bersifat transgenerasi atau kumulatif
- d) Simbolis
- e) Memiliki pattern atau pola (Elias, 2012)

Budaya Organisasi menurut Robbin dalam Burhanuddin (2018) menyatakan bahwa Budaya Organisasi adalah sebuah sistem nilai dan kepercayaan dimana para pengikut atau anggotanya saling berinteraksi satu sama lain, kerangka organisasi dan mekanisme pengawasan akan menciptakan norma perilaku. Apabila diperseptifkan dalam lingkungan kerja maka budaya organisasi mencakup seluruh aspek dalam kehidupan berorganisasi dimana dengan adanya budaya organisasi maka akan mengarahkan dampak perubahan mendasar pada organisasi sebagaimana perencanaan sebelumnya. Pada entitasnya, budaya organisasi dapat berpengaruh positif atau negatif terhadap suatu lingkungan kerja. (Burhanuddin, 2020)

Budaya Organisasi menurut Kinicki dan Fugate menyatakan bahwa fungsi budaya organisasi (Ida Ayu Bramasari dkk, 2018) terdiri atas:

- a) Membentuk karakter atau identitas organisasi
- b) Mengakomodir atau memfasilitasi komitmen akumulatif
- c) Memicu terciptanya stabilitas sistem social
- d) Menciptakan perilaku dan membangun kedekatan karyawan dengan lingkungan kerja

Menurut Robbins menyatakan bahwa indikator atau faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah Inovasi dan Pengambilan Risiko, Perhatian ke aspek mendetail, *profit oriented, man oriented, team oriented*, keagresifan dan kemandirian (Yunita & Saragih, 2019)

Berdasarkan pendekatan teoretik diatas dapat disintesis bahwa Budaya Organisasi adalah perspektif tentang nilai dan kepercayaan yang melembaga dalam lingkungan pekerjaan. Dimana budaya tersebut tercipta karena adanya akumulasi dari pengetahuan, interaksi, kebiasaan, dan norma yang disepakati secara kolektif dalam lingkungan pekerjaan. Konteks budaya organisasi pada esensinya mencakup keseluruhan aspek atau sektor dalam kehidupan lingkungan kerja atau organisasi

Budaya Organisasi sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Silviana et al., 2018) , (Mulyani, 2021), (Jayanti, 2018), (SUGIARTI, 2019), (Yunita & Saragih, 2019), (Jakiyah et al., 2018), (Suyitno & Utomo, 2017) dan (Eka & Wibowo, 2021)

Sehubungan dengan beberapa pendekatan teoritik sebelumnya dan mempermudah identifikasi hubungan atau pengaruh antar variabel atas beberapa penelitian yang relevan sebelumnya, Penulis melakukan permisalan atas beberapa variabel penelitian dengan uraian sebagai berikut:

- X1 = *Flexible Working Space*
- X2 = *Transformational Leadership*
- X3 = *Organizational Culture*
- Y = Produktivitas Kerja

**Tabel 1: Penelitian terdahulu yang relevan**

No	Author (tahun)	Hasil Riset terdahulu	Persamaan dengan artikel ini	Perbedaan dengan artikel ini
1	Rachmawati et al (2021)	X1 berpengaruh positif Y	X1 berpengaruh positif Y	Hanya menggunakan Variabel X1
2	Effect et al (2021)	X1 berpengaruh positif Y	X1 berpengaruh positif Y	Hanya menggunakan Variabel X1
3	Faeni et all (2021)	X1 berpengaruh positif Y	X1 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X2 dan X3
4	Simarmata (2020)	X1 berpengaruh positif Y	X1 berpengaruh positif Y	Hanya menggunakan Variabel X1
5	Perdiyanti dan Faeni (2021)	X1 berpengaruh positif Y	X1 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X2 dan X3
6	Pasaribu & Anshori (2021)	X1 berpengaruh positif Y	X1 berpengaruh positif Y	Hanya menggunakan Variabel X1
7	Darmawan Adi (2020)	X1 berpengaruh positif Y	X1 berpengaruh positif Y	Hanya menggunakan Variabel X1
8	Gultom (2020)	X1 berpengaruh positif Y	X1 berpengaruh positif Y	Hanya menggunakan Variabel X1
9	Rina (2019)	X2 berpengaruh positif Y	X2 berpengaruh positif Y	Hanya menggunakan Variabel X1
10	Surono et al (2016)	X2 dan X3 berpengaruh positif Y	X2 dan X3 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X1
11	Purwatmini et al (2019)	X2 berpengaruh positif Y	X2 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X1 dan X3
12	Yeni Susilo (2020)	X2 berpengaruh positif Y	X2 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X1 dan X3
13	Lilia et al (2020)	X2 dan X3 berpengaruh positif Y	X2 dan X3 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X1
14	Eka dan Wibowo (2021)	X2 dan X3 berpengaruh positif Y	X2 dan X3 berpengaruh positif Y	Tidak menggunakan Variabel X1 hanya X2 dan X3

15	Setiarlan dan Ahmadun (2021)	X2 berpengaruh positif Y	X2 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X1 dan X3
16	Astari (2016)	X2 berpengaruh positif Y	X2 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X1 dan X3
17	Eng Sun, Handi Ari Wibowo (2018)	X2 berpengaruh positif Y	X2 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X1 dan X3
18	Silviana et al (2018)	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	Tidak menggunakan Variabel X1
19	Mulyani (2021)	X3 berpengaruh positif Y	X3 berpengaruh positif Y	Tidak menggunakan Variabel X1 dan X2
20	Jayanti (2018)	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	Tidak menggunakan Variabel X1
21	Sugiarti (2019)	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	Tidak menggunakan Variabel X1
22	Yunita & Saragih (2019)	X3 berpengaruh positif Y	X3 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X1 dan X2
23	Jakiyah et al (2018)	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	Tidak menggunakan Variabel X1
24	Suyitno dan Utomo (2017)	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	X3 dan X2 berpengaruh positif Y	Penggunaan Variabel lain selain X1

## METODE PENELITIAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan *literature review*. Penulis menganalisis gagasan strategis dalam penelitian dengan menggunakan sumber kepustakaan yang relevan dalam ruang lingkup studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Adapun jurnal-jurnal penelitian dan artikel ilmiah yang digunakan sebagai referensi akademis bersumber dari *Google Scholar* dan di citasi menggunakan konsep APA (*American Psychological Association*) yang ditunjang dengan penggunaan aplikasi Mendeley.(Ali, 2020)

Penulis juga menggunakan penelitian kualitatif dengan menganalisis jurnal-jurnal penelitian dan artikel-artikel yang relevan secara konsisten dan penilaian secara wajar dan akuntabel terhadap validitas hasil penelitiannya. Hasil penelitian tersebut pada akhirnya akan bersifat eksploratif, (Ali, 2013)

Selanjutnya dibahas secara komprehensif secara kepustakaan yang relevan (*Related Literature*) atau Kajian pustaka (*Review of Literature*). Hal ini dijadikan dasar dalam penyusunan hipotesis akan menjadi dasar untuk melakukan komparasi dengan hasil atau temuan-temuan yang terdapat dalam penelitian(Ali, 2013)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh *Flexible Working Space* Terhadap Produktivitas Kerja

Adanya pola atau metode kerja yang bersifat fleksibel membuat pasar tenaga kerja lebih responsif terhadap dinamika ekonomi, meningkatkan produktivitas tenaga kerja dan menciptakan konsep efisiensi dan kompetitif. Selain itu, pola kerja yang fleksibel dapat memberikan peluang atau kesempatan untuk memperoleh penghasilan lain dengan penyesuaian pekerjaan. Begitupun konsep dari Moore yang mengemukakan FWS atau *work life balance* merupakan budaya kerja yang produktif sehingga tingkat stress atau ketegangan dari pekerjaan dapat diminimalkan. Hal inipun ditambahkan dengan argumentasi ilmiah dari Oseland dan Webber yang menyatakan bahwa manfaat utama dari *Flexible Working Space* dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Produktivitas: Meminimalisir ketidakhadiran, jam kerja yang Panjang dan peningkatan kinerja pribadi

- b. Pribadi: Efisiensi waktu dan biaya perjalanan, pola kerja yang lebih seimbang dan lingkungan kerja yang lebih baik
- c. Keberlanjutan: meningkatkan keberlanjutan dan kesehatan lingkungan karena meminimalisir polusi dan karbon dan zat lainnya
- d. Keberlanjutan Bisnis: mengurangi gangguan karena cuaca, keamanan dan perjalanan
- e. Daya Tarik: meminimalisir konflik antar pegawai dan efisiensi biaya pelatihan
- f. Efisiensi: penghematan dari aspek operasional kantor (Driyantini et al., 2020)

Sehubungan dengan beberapa aspek tersebut, Menurut Timbal dan Mustabsat (2016), perusahaan yang mendukung *Flexible Working Space* akan menghasilkan produktivitas yang lebih besar. Hal inipun sejalan dengan pendapat dari Mustajab (2020) yang menyatakan bagi sebagian karyawan yang memiliki aksesibilitas tempat tinggal yang jauh dari kantor akan menjaga produktifitas karena adanya pengurangan biaya dan waktu transportasi yang tidak ada.

Variabel *Flexible Working Space* dan *Work Productivity* sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah adalah (Rachmawati et al., 2021), (Effect et al., 2020), (Faeni et al., 2021), (Simarmata, 2020), (Perdiyanti & Faeni, 2021), (Pasaribu & Anshori, 2021), (Darmawan Adi, 2020) dan (Gultom, 2021)

### **Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap Produktivitas Kerja**

Menurut Gibson, Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja dimana pemimpin inspiratif akan memotivasi karyawannya dengan menerapkan beberapa hal yakni vision, inspirational communication, dan intellectual stimulation. Hal ini dipertegas oleh Rofiudin yang menyatakan bahwa variabel *Transformational Leadership* yang meliputi pemberian motivasi, instruksi pimpinan, perhatian pimpinan, dan pendelegasian pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja karyawan, (Surono et al., 2016)

Sehubungan dengan hal tersebut, Ashad Arsyad dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik yang bertujuan untuk meningkatkan kepercayaan dan keyakinan yang secara langsung berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Dengan adanya kemampuan pimpinan dalam memahami karyawannya maka karyawan akan merasa lebih nyaman dan bekerja lebih luwes sehingga mampu mendapatkan hasil yang maksimal (Lilia et al., 2020)

Kepemimpinan transformasional pada hakikatnya memotivasi bawahan untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Adanya pemberian motivasi tersebut memegang peranan penting dalam mendorong bawahan agar lebih produktif. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional akan mudah mencapai target atau tujuan organisasi. Pemimpin bisa memaksimalkan karywan dengan mengembangkan kompetensi karyawannya. Sikap antusiasme, inisiatif, loyalitas dan kompetensi karyawan lainnya adalah nilai yang sulit diperoleh apabila pemimpin tidak mampu menjadi role model atau agen perubahan dalam sebuah lingkungan kerja. (Siwi & Sumampouw, 2015)

Variabel *Transformational Leadership* Terhadap *Work Productivity* sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya (Rina, 2019), (Surono et al., 2016), (Purwatmini et al., 2019), (Yeni ; Susilo, 2020), (Lilia et al., 2020), (Eka & Wibowo, 2021), (Setiarlan & Ahmadun, 2021), (Astari, 2016), dan (Eng Sun, Handi Aribowo, 2018)

### **Pengaruh *Organizational Culture* Terhadap Produktivitas Kerja**

Budaya Organisasi berpengaruh atau berkaitan erat dengan produktivitas kerja, karena adanya efektifitas organisasi yang bertindak sebagai penghubung antara budaya organisasi dan produktifitas kerja. Oleh karena itu semakin baik budaya organisasi dalam sebuah



lingkungan kerja maka akan semakin tinggi produktivitas kerja karyawannya. (Silviana et al., 2018)

Fenomena Produktivitas Kerja sangat urgent untuk dilakukan penelitian mengingat hal tersebut dipengaruhi oleh budaya kerja atau organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan sebuah organisasi. Produktivitas kerja pegawai merupakan sikap umum seorang individu terhadap tanggung jawab atas pekerjaannya. (Lilia et al., 2020)

Produktivitas kerja ditentukan dari budaya organisasi. Dalam proses pencapaian tujuan organisasi diperlukan kesadaran dari pimpinan dan para karyawan dalam rangka memberikan semangat yang tinggi dan menumbuhkan budaya organisasi dalam suatu lingkungan kerja. Selanjutnya, lingkungan kerja harus memiliki budaya organisasi yang kuat dan melembaga sehingga akan berpengaruh terhadap perilaku karyawan di dalamnya karena adanya solidaritas atas perilaku dalam membentuk budaya organisasi. Suatu sistem nilai dan norma harus diterapkan dalam suatu organisasi sebagai divergensi dengan organisasi lainnya adalah budaya organisasi. (Laili & Anwar, 2018)

Variabel *Cultural Organization* terhadap *Work Productivity* sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya di antaranya adalah (Mulyani, 2021), (Jayanti, 2018), (Sugiarti, 2019), (Yunita & Saragih, 2019), (Jakayah et al., 2018), (Suyitno & Utomo, 2017) dan (Eka & Wibowo, 2021)

### Conceptual Framework

Berdasarkan rumusan masalah penulisan artikel ini dan kajian studi *literature review* baik dari buku dan artikel yang relevan, maka diperoleh kerangka artikel berikut:

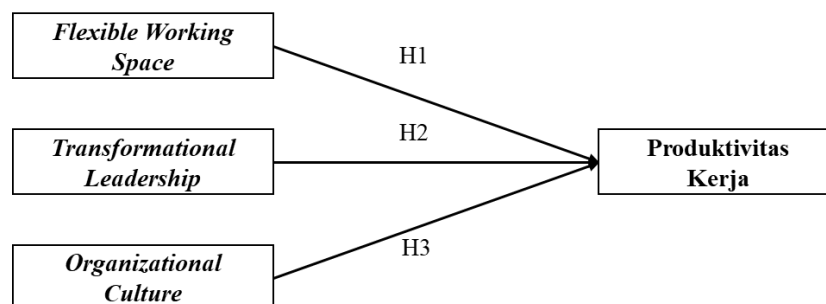


Figure 1: Conceptual Framework

Berdasarkan Kajian teori dan review hasil dari artikel yang relevan serta gambar dari *conceptual framework*, maka: *Flexible Working Space*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Leadership* secara parsial berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Selain dari tiga variabel eksogen ini yang mempengaruhi Produktivitas Kerja, masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah:

- Kepuasan Kerja: (Lilia et al., 2020)
- Disiplin Kerja: (Surono et al., 2016)
- Iklim Organisasi: (Yeni ; Susilo, 2020)
- Kompensasi : (Suyitno & Utomo, 2017)
- Lingkungan Kerja : (Yunita & Saragih, 2019)

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan beberapa gagasan akademik pada jurnal dan artikel atas penelitian yang relevan pada pembahasan maka dapat dirumuskan hipotesis untuk riset selanjutnya:

1. *Flexible Working Space* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaturan yang komprehensif terkait *Flexible Working Space* dalam suatu lingkungan kerja secara linear mempengaruhi produktivitas kerja organisasi
2. *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Kepemimpinan yang baik berupa *Transformational Leadership* pada hakikatnya mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas kinerja karyawan dalam suatu lingkungan kerja.
3. *Organizational Culture* berpengaruh terhadap Produktivitas Kerja. Hal ini berarti sebuah lingkungan kerja yang baik dapat direfleksikan dalam budaya organisasi yang terukur dan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

### Saran

Berdasarkan uraian kesimpulan tersebut, Penulis menyarankan agar dilakukan penelitian lebih komprehensif lagi terkait adanya beberapa variabel lain yang memengaruhi Produktivitas Kerja, selain dari *Flexible Working Space*, *Transformational Leadership*, dan *Organizational Culture* pada semua tipe dan level organisasi atau perusahaan, oleh karena itu masih diperlukan kajian yang lebih lanjut untuk mencari faktor-faktor lain apa saja yang dapat memengaruhi Produktivitas Kerja selain yang variabel yang di teliti pada artikel ini. Faktor lain tersebut seperti Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Iklim Organisasi, dan Kompensasi

### DAFTAR RUJUKAN

- Ali, H. (2013). *Citation Of Metode Penelitian ( Scopus & Non Scopus Index )* CopyRight : Hapzi Ali. 1–10.
- Ali, H. (2020). *Tutorial Citasi Human Resources Management ( HRM ) / MSDM ( Scopus & Non Scopus Index )* CopyRight : Hapzi Ali. 1–11.
- Asbani, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.4888>
- Astari, I. Y. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Di Universitas Pawyatan Dhaha Kediri. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Azizah, S. N., & Sri Wahyuningsih. (2020). Flexible Working Space (FWS) Solusi Kerja New Normal di Indonesia. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 4(2), 147–154. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v4i2.286>
- Burhanuddin. (2020). Kepemimpinan Dalam Budaya Organisasi. *Madani Jurnal Politik Dan Kemasyarakatan*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gkv6f>
- Darmawan Adi, S. (2020). Pengaruh Efektivitas Work From Home Terhadap Produktifitas Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 1–7.
- Driyantini, E., Pramukaningtyas, H. R. P., & Agustiani, Y. K. (2020). Flexible Working Space, Budaya Kerja Baru Untuk Tingkatkan Produktivitas Dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 17(2), 206–220. <https://doi.org/10.31113/jia.v17i2.584>
- Effect, T. H. E., Work, O. F., Home, F., Productivity, O. N. E., & Industry, I. N. B. (2020). Impact of Career Progression on Employee Productivity in Banking Industry. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, 200, 386–391. <https://doi.org/10.35291/2454-9150.2020.0427>
- Eka, P. D., & Wibowo, D. A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Bank Mandiri TBK Unit

- RRCR 2 Jakarta Pusat. *Jurnal Ilmiah PERKUSI*, 1(4), 527. <https://doi.org/10.32493/j.perkusi.v1i4.13392>
- Elias, O. (2012). The impact of globalisation on human rights. *Amicus Curiae*, 2000(28). <https://doi.org/10.14296/ac.v2000i28.1385>
- Eng Sun, Handi Aribowo, I. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Kebijakan Perusahaan Tentang Upah Pekerja Terhadap Produktifitas Kerja. *Jurnal Eksekutif*, 15(2), 334–355.
- Faeni, D. P., Faeni, R. P., & Hidayat, R. S. (2021). *Analisis Pengaruh Social Distancing , Work from Home dan Aplikasi Video Call terhadap Produktivitas Organisasi : Studi Kasus pada Permukiman di DKI Jakarta ( The Effect of Social Distancing , Work from Home and Video Call Applications on Organizational P. 2*(1), 11–18.
- Gultom, E. (2021). The Effect of Working From Home on The Productivity of Female Lecturers During Covid-19 Pandemic At Private Universities In Indonesia. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 1–11. <https://doi.org/10.54099/aijbs.v1i1.37>
- Hamiddin, M. I. N., & Taaha, Y. R. (2021). Peningkatan Produktivitas Kerja Melalui Hubungan Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Karyawan PT. Pelindo IV (Persero) Makassar. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 307. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10458>
- Ida Ayu Bramasari dkk. (2018). Pengaruh motivasi kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA), Faculty of Economic Departmen of Managemen Institute of Muhammadiyah*.
- Irawati, E. (2019). Menyongsong Flexible Working Arrangement Bagi Asn. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 3(1), 108–113. <http://jak.lan.go.id/index.php/jurnalpusaka/article/download/57/48/>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95–102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>
- Jakayah, A., Sumardi, S., & Hidayat, R. (2018). Peningkatan Produktivitas Kerja Guru Melalui Pengembangan Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 6(2), 663–671. <https://doi.org/10.33751/jmp.v6i2.793>
- Jayanti, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Guru Di Smp/Mts Se-Kecamatan Labuhan Maringgai Kabupaten Lampung Timur Lampung. *Jurnal Lentera Pendidikan Pusat Penelitian LPPM UM METRO*, 3(1), 110–124.
- Laili, W. N. R., & Anwar, Moch. K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Syariah Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Islam*, 1(1), 36–44.
- Lilia, W., Lombu, J. W., Napitupulu, P., Laoly, A. K., & Nainggolan, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Intertama Trikencana Bersinar Medan. *CERMIN: Jurnal Penelitian*, 4(1), 24. [https://doi.org/10.36841/cermin\\_unars.v4i1.569](https://doi.org/10.36841/cermin_unars.v4i1.569)
- Mulyani, E. U. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT . Berkat Anugrah Sejahtera Di Samarinda. *Borneo Student Research*, 2(2), 1254–1260.
- Oktiani, N., Kurniasari, R., & Utami, C. P. (2019). Pelatihan dan Budaya Kerja Dalam Upaya Peningkatan Produktivitas Kerja. *Jurnal Kajian Ilmiah Universitas Bhayangkara Jakarta Raya*, 19(2), 98–111.
- Pasaribu, J., & Anshori, M. I. (2021). Penerapan Work From Home Terhadap Produktivitas Kerja (Studi Karyawan PT Berlian Jasa Terminal Indonesia). *INOBIIS: Jurnal Inovasi*

- Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(3), 409–423.  
<https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v4i3.193>
- Perdiyanti, D. H., & Faeni, D. P. (2021). Analisis Pengaruh Work from Home , Digital Platform dan Aplikasi Rapat Online terhadap Produktivitas Kerja pada PT . Telkom Akses di Jakarta Barat ( Analyzing the Effect of Work from Home , Digital Platform and Online Meeting Applications on Work Producti. *Penerbit Goodwood*, 1(1), 9–16.
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522–537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Purwatmini, N., Sekretari, A., Touana, H., & Sekretari, A. (2019). Penerapan Motivasi Alderfer (ERG) Menggunakan Model Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*, 7(2).
- Rachmawati, R., Data, P., Lembaga, I., & Pengetahuan, I. (2021). Pengaruh Psikologis Selama WFH Terhadap Produktivitas Kerja Pustakawan di Lingkungan PDDI-LIPI. *Visi Putaka*, 23(1), 23–32.
- Rifai, A., Maarif, M. S., & Sukmawati, A. (2021). Keys To Successful Implementation of Flexible Working Space As a New Normality in Public Organizations. *Business Review and Case Studies*, 2(1), 23–35. <https://doi.org/10.17358/brcs.2.1.24>
- Rina. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Bank Danamon. *Journal of Management*, 9(1), 14–24.
- Setiarlan, A., & Ahmadun, A. (2021). Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt Jasa Swadaya Utama. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 10(2), 141–155. <https://doi.org/10.52643/jam.v10i2.1127>
- Silviana, A., Komunikasi, F., & Telkom, U. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Karyawan Pada Outbound Call Di Pt . Infomedia Solusi Humanika Bandung the Effect of Transaksional Leadership Style and Organizational Culture on the Work Productivity of. *E-Proceeding of Management*, 5(1), 1010–1017.
- Simarmata, R. M. (2020). Pengaruh Work From Home Terhadap Produktivitas Dosen Politeknik Negeri Ambon. *Intelektiva : Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora*, 02(01), 73–82.
- Siwi, M. A. X. O., & Sumampouw, H. J. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bintang Sewu Sejahtera Di Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(011), 1–13.
- SUGIARTI, C. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Politikom Indonesiana*, 4(1), 40–52. <https://doi.org/10.35706/jpi.v4i1.2015>
- Surono, Dhiana P, P., & Warso, Moh. M. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan Etos Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Muliapack Gravurindo Semarang. *Journal of IManagement*, 2(2), 1–17. <http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/MS/article/view/431/418>
- Suyitno, A. S., & Utomo, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perhimpunan BMT Indonesia di Kabupaten Semarang). *Among Makarti*, 9(2), 57–79. <https://doi.org/10.52353/ama.v9i2.139>
- Widyasari, Tri, M. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktifitas Kerja pada PT. Karadenta Estetika Indonesia Tahun 2021. *Cendekia (Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran)*, 6, 24–32.

- Yeni ; Susilo, J. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Produktivitas Kerja Inovatif pada Industri Manufaktur di Pati Jawa Tengah. *Jurnal Produktivitas*, 7, 62–69.
- Yunita, A., & Saragih, R. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perum Bulog Divre Jawa Barat. *Jimea*, 3(2), 45–50. <https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss2.pp45>