



Prosiding Ruang Inspirasi Manajemen

Vol 5 (3) Maret-Mei 2026: 302-310

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>

ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KARYAWAN

Asri Kosyati¹, Eko Sudarso²

Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang, Tangerang Selatan, Indonesia

E-mail: dosen2296@unpam.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mensintesis bukti empiris mengenai pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan serta mengidentifikasi dimensi lingkungan yang paling konsisten menjelaskan perubahan produktivitas. Systematic literature review dilakukan mengikuti prinsip PRISMA melalui penelusuran ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Taylor & Francis, MDPI, dan portal jurnal ilmiah terhadap publikasi tahun 2016–2025, dengan memasukkan karya teori yang relevan. Dari 52 artikel yang teridentifikasi, 15 studi dipilih berdasarkan kesesuaian variabel, transparansi metode, dan kelengkapan hasil. Sintesis menunjukkan bahwa produktivitas tidak ditentukan oleh satu unsur lingkungan secara terpisah. Kondisi termal, kualitas udara, kebisingan, pencahayaan, tata ruang, privasi, ergonomi, keselamatan, dukungan manajemen, iklim sosial, dan kebebasan memilih ruang kerja membentuk pengalaman kerja secara simultan. Lingkungan yang buruk menurunkan konsentrasi melalui ketidaknyamanan, stres, kelelahan, gangguan komunikasi, dan masalah kesehatan, sedangkan lingkungan yang mendukung meningkatkan fokus, kesejahteraan, motivasi, serta efektivitas penyelesaian tugas. Implikasi utama penelitian adalah organisasi perlu mengelola lingkungan kerja sebagai sistem fisik dan psikososial yang terintegrasi, bukan sebagai proyek dekorasi atau fasilitas semata.

Kata Kunci: Lingkungan Kerja; Produktivitas Karyawan; Indoor Environmental Quality; Lingkungan Psikososial; Systematic Literature Review

ABSTRACT

This study synthesizes empirical evidence on the effect of the work environment on employee productivity and identifies the environmental dimensions that most consistently explain productivity differences. A systematic literature review was conducted using PRISMA principles by searching ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Taylor & Francis, MDPI, and scholarly journal portals for publications from 2016–2025, while retaining relevant theoretical works. Of 52 identified articles, 15 studies were selected based on variable relevance, methodological transparency, and extractable findings. The synthesis shows that productivity is not determined by a single environmental element. Thermal conditions, air quality, noise, lighting, spatial layout, privacy, ergonomics, occupational safety, management support, social climate, and workspace choice jointly shape the work experience. Poor environments reduce concentration through discomfort, stress, fatigue, communication disruption, and health problems, whereas supportive environments improve focus, well-being,

motivation, and task effectiveness. The main implication is that organizations should manage the work environment as an integrated physical and psychosocial system rather than treating it merely as a decoration or facilities project.

Keywords: Work Environment; Employee Productivity; Indoor Environmental Quality; Psychosocial Environment; Systematic Literature Review

1. PENDAHULUAN

Produktivitas karyawan menggambarkan kemampuan menghasilkan keluaran berkualitas dengan penggunaan waktu, energi, informasi, dan sumber daya secara efektif. Dalam praktik manajemen, penurunan produktivitas sering langsung dikaitkan dengan kemampuan atau motivasi individu. Asumsi tersebut terlalu sempit karena perilaku kerja berlangsung di dalam lingkungan yang dapat mendukung atau justru menghambat konsentrasi, kesehatan, komunikasi, kreativitas, dan koordinasi.

Lingkungan kerja mencakup dimensi fisik dan psikososial. Dimensi fisik meliputi suhu, kualitas udara, pencahayaan, kebisingan, ergonomi, kepadatan, tata ruang, privasi, kebersihan, serta akses terhadap teknologi. Dimensi psikososial mencakup dukungan atasan, keadilan, hubungan antarkaryawan, keamanan psikologis, beban dan kejelasan peran, otonomi, serta budaya keselamatan. Memisahkan kedua dimensi secara kaku dapat menyesatkan karena desain ruang memengaruhi interaksi sosial, sementara kebijakan organisasi menentukan bagaimana ruang digunakan.

State of the art menunjukkan pergeseran dari studi satu faktor menuju pendekatan multidimensi. Al Horr et al. (2016) merangkum delapan komponen indoor environmental quality yang berkaitan dengan produktivitas. Geng et al. (2017) menunjukkan bahwa kondisi termal memengaruhi kenyamanan dan hasil tugas. Haapakangas et al. (2018) menemukan bahwa privasi, komunikasi, dan kelancaran penggunaan ruang merupakan prediktor penting produktivitas pada kantor berbasis aktivitas.

Bukti lain menegaskan bahwa faktor sosial dan keselamatan tidak boleh diabaikan. Anjum dan Ming (2018) serta Rasool et al. (2019) menunjukkan bahwa lingkungan toksik menurunkan produktivitas melalui stres dan depresi kerja. Diamantidis dan Chatzoglou (2019) menemukan bahwa lingkungan pekerjaan dan dukungan manajemen memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja. Lari (2024) memperlihatkan bahwa intervensi keselamatan dan kesehatan kerja dapat memperbaiki persepsi lingkungan sekaligus produktivitas.

Kesenjangan penelitian muncul karena sebagian besar studi menggunakan produktivitas persepsian, desain cross-sectional, konteks kantor, dan ukuran lingkungan yang berbeda. Hubungan sebab-akibat juga dapat dipengaruhi jenis tugas, masa paparan, budaya, pilihan tempat kerja, serta kondisi individu. SLR ini bertujuan menjawab: bagaimana lingkungan kerja memengaruhi produktivitas karyawan, dimensi apa yang paling konsisten, melalui mekanisme apa pengaruh berlangsung, dan bagaimana organisasi memprioritaskan intervensi.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah keseluruhan kondisi fisik, sosial, teknologi, dan organisasional yang mengelilingi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan fisik menyediakan kenyamanan dasar dan mengurangi beban sensorik, sedangkan lingkungan psikososial menentukan rasa aman, dukungan, kendali, dan kualitas hubungan. Lingkungan yang layak bukan berarti selalu mahal; nilai utamanya terletak pada kesesuaian kondisi dengan kebutuhan tugas dan karakteristik pekerja.

Job Demands-Resources Model menjelaskan bahwa tuntutan lingkungan seperti panas, kebisingan, konflik, kepadatan, dan gangguan meningkatkan biaya energi serta risiko kelelahan. Sebaliknya, sumber daya seperti dukungan, otonomi, teknologi, ruang fokus, ventilasi, dan ergonomi membantu pekerja mencapai tujuan. Person-Environment Fit

menekankan bahwa produktivitas meningkat ketika karakteristik lingkungan sesuai dengan kebutuhan individu dan tugas, bukan ketika satu desain diterapkan secara seragam.

2.2 Produktivitas Karyawan dan Mekanisme Pengaruh

Produktivitas dapat diukur melalui keluaran objektif, kualitas, waktu penyelesaian, kesalahan, absensi, penilaian kinerja, atau produktivitas persepsian. Ukuran tersebut tidak identik. Lingkungan yang meningkatkan kecepatan belum tentu meningkatkan kualitas, dan lingkungan yang dianggap nyaman belum tentu menghasilkan keluaran objektif lebih tinggi. Karena itu, sintesis harus membedakan indikator hasil dan tidak menganggap seluruh skor self-report sebagai produktivitas aktual.

Pengaruh lingkungan bekerja melalui beberapa mekanisme. Kondisi fisik memengaruhi kenyamanan, fungsi kognitif, kesehatan, dan kelelahan. Tata ruang memengaruhi privasi, gangguan, kolaborasi, serta waktu mencari fasilitas. Lingkungan sosial memengaruhi stres, motivasi, engagement, dan kemauan berbagi informasi. Keselamatan mengurangi cedera dan ketidakpastian, sedangkan dukungan teknologi mengurangi hambatan proses. Mekanisme tersebut dapat saling memperkuat atau saling meniadakan.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka sintesis penelitian adalah: kualitas lingkungan fisik, ergonomi, teknologi, keselamatan, tata ruang, dukungan manajemen, dan iklim sosial → kenyamanan, kesehatan, fokus, motivasi, koordinasi, serta stres → produktivitas karyawan. Jenis tugas, durasi paparan, pilihan ruang, kepadatan, karakteristik individu, dan budaya organisasi diposisikan sebagai faktor yang memperkuat atau memperlemah jalur pengaruh.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan systematic literature review untuk mengidentifikasi, menilai, dan mensintesis studi mengenai lingkungan kerja dan produktivitas karyawan. Pelaporan mengacu pada prinsip PRISMA 2020. Proses meliputi perumusan pertanyaan, penelusuran database, penghapusan duplikasi, skrining judul dan abstrak, penilaian teks penuh, ekstraksi data, evaluasi kualitas, dan sintesis tematik.

Penelusuran dilakukan melalui ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Taylor & Francis, MDPI, dan portal jurnal ilmiah dengan kombinasi kata kunci “work environment”, “workplace environment”, “physical work environment”, “psychosocial environment”, “indoor environmental quality”, “employee productivity”, “work performance”, dan padanan bahasa Indonesia. Rentang utama publikasi adalah 2016–2025. Penelusuran rujukan balik digunakan untuk menemukan studi relevan tambahan.

Kriteria inklusi adalah artikel jurnal peer-reviewed yang meneliti pekerja atau pengguna ruang kerja, mengukur sedikitnya satu dimensi lingkungan, serta melaporkan produktivitas, kinerja, efisiensi, atau hasil tugas. Artikel dikeluarkan jika hanya membahas kepuasan tanpa hasil kerja, berupa opini, tidak menjelaskan metode, atau tidak menyediakan hasil yang dapat diekstraksi. Kajian konseptual dimasukkan hanya ketika memberikan kerangka klasifikasi yang kuat.

Ekstraksi data mencakup penulis, tahun, konteks, desain, sampel, dimensi lingkungan, ukuran produktivitas, dan temuan utama. Penilaian kualitas memperhatikan kejelasan sampel, validitas ukuran, kontrol variabel pengganggu, kecocokan analisis, serta konsistensi kesimpulan. Karena heterogenitas desain dan ukuran, hasil disintesis secara naratif-tematik tanpa menghitung effect size gabungan.

Tabel 1: Proses Seleksi Literatur

Tahap	Jumlah	Keterangan
Identifikasi	52	Artikel unik dari database, portal jurnal, dan penelusuran rujukan.
Skrining judul/abstrak	52	Dua puluh artikel dikeluarkan karena variabel atau populasi tidak sesuai.

Tahap	Jumlah	Keterangan
Penilaian teks penuh	32	Tujuh belas artikel dikeluarkan karena metode atau hasil tidak memadai.
Studi disintesis	15	Studi memenuhi kriteria relevansi dan kualitas minimum.

Sumber: Diolah penulis (2026)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Karakteristik Studi

Lima belas studi terpilih mencakup literature review, eksperimen laboratorium, survei lapangan, mixed methods, structural equation modeling, studi kuasi-eksperimental, dan longitudinal. Konteks penelitian meliputi kantor, lembaga pemerintah, universitas, manufaktur, kesehatan, dan perusahaan jasa. Variabel lingkungan yang paling sering dikaji adalah kenyamanan termal, kualitas udara, kebisingan, pencahayaan, privasi, tata ruang, iklim sosial, dan keselamatan kerja.

Mayoritas studi menunjukkan arah pengaruh positif untuk lingkungan suportif dan arah negatif untuk lingkungan yang tidak nyaman atau toksik. Namun, kekuatan pengaruh tidak seragam. Lingkungan berbasis aktivitas dapat meningkatkan fleksibilitas dan komunikasi, tetapi juga menimbulkan gangguan, kehilangan privasi, dan waktu mencari tempat. Temuan ini menunjukkan bahwa label desain tidak menentukan hasil; kualitas implementasi dan kesesuaian dengan tugas lebih menentukan.

Tabel 2: Ringkasan Studi yang Disintesis

Studi	Konteks/Metode	Fokus	Temuan Utama
Al Horr et al. (2016)	Review >300 sumber	IEQ dan produktivitas	Delapan kelompok faktor lingkungan fisik berkaitan dengan kenyamanan dan produktivitas.
Geng et al. (2017)	Eksperimen kantor terkendali	Suhu dan tugas kognitif	Kondisi termal netral/sedikit sejuk menghasilkan produktivitas terbaik.
Meegahapola & Prabodanie (2018)	Pabrik; data lingkungan dan output	Suhu, bising, cahaya	Suhu dan kebisingan tinggi berkaitan dengan produktivitas lebih rendah.
Haapakangas et al. (2018)	Swedia; 239 pekerja ABW	Privasi, komunikasi, ruang	Privasi dan komunikasi merupakan prediktor kuat produktivitas persepsian.
Anjum & Ming (2018)	Kesehatan; SEM, n=267	Lingkungan toksik dan stres	Toksistas menurunkan produktivitas melalui peningkatan stres kerja.
Diamantidis & Chatzoglou (2019)	UKM; structural model	Lingkungan dan dukungan	Job environment dan dukungan manajemen memiliki efek kuat pada kinerja.
Wadu Mesthrige & Chiang (2019)	Hong Kong; mixed methods	Activity-based working	Manfaat ABW bergantung keseimbangan fisik dan perilaku; distraksi merugikan.
Rasool et al. (2019)	Survei; mediasi	Toksistas, depresi, produktivitas	Depresi kerja memediasi dampak negatif lingkungan toksik.
Gupta et al. (2020)	UK; pengukuran dan tes tugas	IEQ kantor nyata	Panas, udara pengap, dan CO2 tinggi berkaitan dengan penurunan hasil tugas.
Rasheed et al. (2021)	Global; 5.149 pekerja	Durasi paparan IEQ	Bising dan kualitas udara lebih berpengaruh pada pekerja yang lebih lama di kantor.
Franssila & Kirjonen (2022)	Pemerintah; kuasi-eksperimen	Perubahan menuju ABW	Perubahan ruang memengaruhi lingkungan fisik, virtual, sosial, dan produktivitas.
Liu et al. (2023)	Universitas; survei mixed method	Faktor kritis IEQ	Termal-cahaya, akustik-privasi, spasial, dan estetika membentuk produktivitas.
Marzban et al. (2023)	14 kantor; 1.403 survei	WELL vs non-WELL	Privasi visual dan akses luar ruang menjadi prediktor penting produktivitas.
Lari (2024)	UAE; longitudinal mixed methods	Intervensi OHS	Praktik OHS meningkatkan persepsi lingkungan dan produktivitas.
Pang & van Woerkom (2025)	Knowledge workers; desain co-working	Fokus dan kesejahteraan	Desain mindful perlu menyeimbangkan kolaborasi, fokus, dan gangguan digital.

Sumber: Sintesis penulis berdasarkan 15 studi terpilih (2026)

4.2 Sintesis Tematik

Pertama, lingkungan fisik memengaruhi kapasitas kognitif dan kenyamanan. Al Horr et al. (2016) mengidentifikasi suhu, kualitas udara, pencahayaan, kebisingan, tata ruang, dan unsur lain sebagai komponen yang berkaitan dengan produktivitas. Eksperimen Geng et al. (2017) menunjukkan produktivitas optimal ketika kondisi termal dirasakan netral atau sedikit sejuk, sedangkan penyimpangan suhu menurunkan kenyamanan dan hasil tugas.

Kedua, kebisingan, kualitas udara, dan durasi paparan merupakan risiko operasional. Meegahapola dan Prabodanie (2018) menemukan suhu dan kebisingan tinggi berkaitan dengan produktivitas pabrik yang lebih rendah. Gupta et al. (2020) menunjukkan ketidaknyamanan termal dan udara pengap berkaitan dengan penurunan produktivitas, sedangkan Rasheed et al. (2021) menemukan pengaruh kebisingan dan kualitas udara lebih terasa pada pekerja yang lebih lama berada di kantor.

Ketiga, tata ruang harus menyeimbangkan konsentrasi dan kolaborasi. Haapakangas et al. (2018) menunjukkan kepuasan terhadap privasi, komunikasi, dan lingkungan fisik berasosiasi kuat dengan produktivitas. Wadu Mesthrige dan Chiang (2019) menemukan praktik kerja berbasis aktivitas memberi manfaat ketika faktor fisik dan perilaku seimbang, tetapi interupsi, kepadatan, serta kebisingan tetap menekan kinerja.

Keempat, lingkungan psikososial dapat menghapus manfaat fasilitas fisik. Anjum dan Ming (2018) menunjukkan ostracism, incivility, harassment, dan bullying meningkatkan stres yang menurunkan produktivitas. Rasool et al. (2019) menemukan depresi kerja menjadi mekanisme penting antara toksisitas lingkungan dan penurunan produktivitas. Artinya, renovasi ruang tidak akan menyelesaikan produktivitas apabila perilaku merusak dibiarkan.

Kelima, dukungan organisasi dan kualitas pengelolaan merupakan sumber daya kerja. Diamantidis dan Chatzoglou (2019) menemukan lingkungan pekerjaan serta dukungan manajemen memiliki efek kuat terhadap kinerja, baik langsung maupun melalui faktor individual. Pada lingkungan fleksibel, aturan penggunaan ruang, dukungan teknologi, komunikasi perubahan, dan akses terhadap area fokus menentukan apakah fleksibilitas menjadi sumber daya atau gangguan.

Keenam, pendekatan multidimensi menghasilkan diagnosis yang lebih akurat. Liu et al. (2023) mengelompokkan faktor kritis produktivitas ke dalam kenyamanan termal-pencahayaan, akustik-privasi, kenyamanan spasial, serta estetika dan pandangan. Marzban et al. (2023) menunjukkan privasi visual dan akses ke luar ruang merupakan prediktor penting produktivitas, sementara aspek organisasi berperan besar bagi kesehatan mental.

Ketujuh, keselamatan dan kesehatan kerja merupakan investasi produktivitas, bukan biaya kepatuhan. Studi longitudinal Lari (2024) menunjukkan intervensi OHS meningkatkan persepsi lingkungan, kesadaran keselamatan, dan produktivitas sekaligus mengurangi paparan bahaya. Mekanismenya masuk akal: risiko lebih rendah mengurangi cedera, gangguan, ketakutan, dan waktu hilang, serta memperkuat keyakinan bahwa organisasi melindungi pekerja.

Kedelapan, temuan yang tidak konsisten bukan bukti bahwa lingkungan tidak penting. Variasi muncul karena produktivitas sering diukur secara subjektif, tugas berbeda, paparan singkat, dan pekerja dapat menyesuaikan diri. Franssila dan Kirjonen (2022) menekankan bahwa perubahan ke activity-based work memengaruhi lingkungan fisik, virtual, dan sosial secara bersamaan. Pang dan van Woerkom (2025) menunjukkan desain co-working yang mendukung fokus dan mindfulness perlu mengelola ketegangan antara kolaborasi dan gangguan digital.

4.3 Model Integratif dan Implikasi

Model integratif hasil SLR adalah: kualitas fisik, tata ruang, ergonomi, teknologi, keselamatan, dan iklim sosial → kenyamanan, kesehatan, fokus, koordinasi, motivasi, serta stres → produktivitas. Jalur tersebut dimoderasi oleh jenis tugas, durasi paparan, otonomi memilih ruang, karakteristik individu, dan kualitas implementasi. Dengan demikian, satu intervensi seragam tidak rasional untuk seluruh unit kerja.

Implikasi pertama adalah mengukur sebelum memperbaiki. Organisasi perlu menggabungkan data objektif seperti suhu, CO₂, kebisingan, pencahayaan, insiden, waktu proses, kesalahan, dan output dengan survei pengalaman pekerja. Membeli furnitur baru tanpa diagnosis hanya memindahkan biaya. Prioritas seharusnya diberikan pada hambatan yang

frekuensinya tinggi, berdampak besar, dan dapat dikendalikan.

Implikasi kedua adalah menyediakan variasi ruang dan aturan penggunaan yang jelas. Pekerjaan fokus membutuhkan privasi akustik dan visual, sementara koordinasi membutuhkan ruang kolaborasi. Sistem pemesanan, penyimpanan, teknologi rapat, dan aksesibilitas harus mengurangi waktu mencari fasilitas. Fleksibilitas yang tidak didukung proses hanya menghasilkan friksi dan beban kognitif tambahan.

Implikasi ketiga adalah memperbaiki lingkungan psikososial bersamaan dengan lingkungan fisik. Standar perilaku, mekanisme pelaporan, respons terhadap bullying, dukungan atasan, beban kerja, kejelasan peran, dan partisipasi pekerja harus menjadi bagian desain lingkungan. Indikator keberhasilan tidak cukup berupa kepuasan fasilitas; organisasi harus menilai output, kualitas, kesehatan, absensi, keselamatan, dan keberlanjutan perubahan.

5. KESIMPULAN

SLR ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas karyawan melalui mekanisme kenyamanan, kesehatan, fokus, stres, motivasi, koordinasi, dan keselamatan. Faktor fisik seperti suhu, udara, kebisingan, pencahayaan, tata ruang, privasi, serta ergonomi penting, tetapi pengaruhnya bergantung pada iklim sosial, dukungan manajemen, teknologi, dan cara lingkungan tersebut digunakan.

Kesimpulan strategisnya adalah produktivitas tidak dapat ditingkatkan hanya dengan menuntut karyawan bekerja lebih keras atau mempercantik kantor. Organisasi harus menghilangkan hambatan kerja yang nyata, menyesuaikan ruang dengan jenis tugas, menyediakan pilihan, menjaga keselamatan, dan menghentikan perilaku toksik. Lingkungan yang produktif adalah lingkungan yang memungkinkan pekerja berkonsentrasi, berkolaborasi, pulih, dan bekerja tanpa risiko yang tidak perlu.

6. KETERBATASAN DAN SARAN

Kajian ini terbatas pada 15 studi utama dengan variasi definisi lingkungan, konteks pekerjaan, instrumen, dan ukuran produktivitas. Banyak penelitian memakai survei cross-sectional dan produktivitas persepsian, sehingga hubungan sebab-akibat dan besarnya efek objektif belum selalu kuat. Bukti dari kantor lebih dominan daripada sektor lapangan, manufaktur, dan pekerjaan informal.

Penelitian berikutnya perlu menggunakan desain longitudinal, eksperimen lapangan, sensor lingkungan, data keluaran aktual, indikator kualitas, dan ukuran kesehatan. Studi juga perlu menguji interaksi antara lingkungan fisik dan psikososial, membandingkan tugas fokus dengan kolaboratif, serta mengevaluasi efektivitas intervensi pada model kerja hybrid. Organisasi disarankan melakukan pilot, mengukur baseline, melibatkan pekerja, dan menilai hasil setelah implementasi.

REFERENSI

- Al Horr, Y., Arif, M., Kaushik, A., Mazroei, A., Kafatygiotou, M., & Franssila, H., & Kirjonen, A. (2022). Impact of activity-based work environments on knowledge work performance: Quasi-experimental study quality: A review of the literature. *Building and Environment*, 105, 369–389. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.06.001>
- Elsarrag, E. (2016). Occupant productivity and office indoor environment environments on knowledge work performance: Quasi-experimental study quality: A review of the literature. *Building and Environment*, 105, 369–389. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2016.06.001>
- Geng, Y., Ji, W., Lin, B., & Zhu, Y. (2017). The impact of thermal environment on occupant IEQ perception and productivity. *Building and Environment*, 121, 158–167. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2017.05.022>
- Meegahapola, P. A., & Prabodanie, R. A. (2018). Impact of environmental conditions on workers' productivity and health. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(2), 74–84. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2017-0082>
- Marzban, S., Candido, C., Avazpour, B., Mackey, M., Zhang, F., Engelen, L., & Tjondronegoro, D. (2023). The potential of high-performance workplaces for boosting worker productivity, health, and creativity: A comparison between WELL and non-WELL certified environments. *Building and Environment*, 243, 110708. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2023.110708>
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675–697. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee well-being and productivity: A mindful co-working design approach. *Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte*

performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity Organisationspsychologie*, 56, 243–261. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00802-7>

and Performance Management, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Wadu Mesthrige, J., & Chiang, Y.-H. (2019). The impact of new working practices on employee productivity. *Journal of Facilities Management, Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

17(2), 122–141. <https://doi.org/10.1108/JFM-03-2018-0020>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Rasool, S. F., Maqbool, R., Samma, M., Zhao, Y., & Anjum, A. (2019). Positioning depression as a critical factor in creating a toxic workplace environment for diminishing worker productivity. *Sustainability*, 11(9), 2589. <https://doi.org/10.3390/su11092589>

environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of indoor environment and workplace productivity in a modern UK office building*. Architectural Science Review, 63(3–4), 248–261. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1080/00038628.2019.1709788>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

Rasheed, E. O., Khoshbakht, M., & Baird, G. (2021). Time spent in the office and workers' productivity, comfort and health: A perception study. *Building and Environment*, 195, 107747. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.107747>