

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *AGILITY LEADERSHIP* TERHADAP PRODUKTIVITAS INDIVIDU

Ni'matul Khoiriyah¹, Wahyu Eko Pujiyanto²

^{1,2}Manajemen, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo

nikmatulk666@gmail.com¹, wahyueko.mnj@unusida.ac.id²

Abstract

This research evaluates the influence of Servant Leadership and Agility Leadership on individual productivity. Servant Leadership focuses on service and individual development, while Agility Leadership emphasizes adaptability and innovation in the face of change. Through a quantitative approach using multiple linear regression, this research examines the influence of both leadership styles on individual productivity. The results of the analysis show that Agility Leadership has a significant and positive influence on individual productivity, while the influence of Servant Leadership is not always significant in all contexts. These findings provide guidance for organizations to develop effective leadership strategies in complex and dynamic work environments, as well as provide insight into how leadership style can influence individual performance and productivity in the workplace.

Keywords: *Servant Leadership, Agility Leadership, Individual Productivity.*

Abstrak

Penelitian ini mengevaluasi pengaruh *Servant Leadership* dan *Agility Leadership* terhadap produktivitas individu. *Servant Leadership* berfokus pada pelayanan dan pengembangan individu, sementara *Agility Leadership* menekankan adaptabilitas dan inovasi dalam menghadapi perubahan. Melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan regresi linear berganda, penelitian ini menguji pengaruh kedua gaya kepemimpinan terhadap produktivitas individu. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Agility Leadership* memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas individu, sementara pengaruh *Servant Leadership* tidak selalu signifikan dalam semua konteks. Temuan ini memberikan panduan bagi organisasi untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis, serta memberikan wawasan tentang bagaimana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas individu di tempat kerja.

Kata Kunci : *Servant Leadership, Agility Leadership, Produktivitas Individu.*

I. PENDAHULUAN

Kepemimpinan bisa disebut seni membuat orang lain melakukan sesuatu yang ingin anda lakukan karena mereka juga ingin melakukannya, sebagaimana mengarahkan perilaku individu merupakan persoalan apa yang harus dipengaruhi sebagai pengaruh antar pribadi bagaimana mempengaruhi disebut sebagai umpan balik antar pribadi dan berkaitan dengan cara pemimpin merangsang individu untuk benar-benar bergerak kearah yang diinginkan, *Servant leadership*

yang artinya kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan pada faktor kunci “pelayanan” dan mengutamakan kepuasan terhadap kebutuhan karyawan (Otero-Neira et al., 2016). Dengan menerapkan gaya kepemimpinan pelayan, seorang pemimpin dapat mempengaruhi karyawannya dan membantu mereka meningkatkan produktivitas karyawan sehingga mereka dapat bekerja dengan baik (Bande et al., 2016; Chiniara dan Bentein, 2018). **Shirley Chater**, Ph.D., RN, mantan komisaris, Administrasi Jaminan Sosial AS; presiden emerita, Universitas Wanita Texas, mengatakan bahwa pemimpin itu dibuat, bukan dilahirkan, kepemimpinan yang efektif membutuhkan semangat yang dalam, komitmen yang teguh untuk melayani orang lain visi yang berani tentang kemungkinan masa depan, dan komitmen sadar untuk belajar seumur hidup.

Agile leadership membantu kita untuk bergerak secara cepat seiring kemajuan teknologi yang mampu beradaptasi secara cepat ditengah tuntutan situasi yang kompleks dan ambiguitas tinggi “ *agile leadership creating a critical source of competitive advantage* “. Selain tuntutan situasi, factor pendorong terlahirnya Agile leadership adalah pekerja (Oktarian et. al., 2017). Pemimpin yang gesit mampu mengembangkan strategi dan memberikan arahan tentang bagaimana menciptakan suatu tujuan dengan cara yang gesit. Di dalam produktivitas individu adalah bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaannya atau untuk kerja (*job performance*) yang dilakukannya serta hasil yang diperoleh dari pekerjaan tersebut, pencapaian level pada individual secara khusus terdapat dua, yakni pertama untuk meningkatkan kinerja individu sehingga meningkatkan kinerja perusahaan dan tujuan yang kedua, berorientasi pada pembelajaran di level individu untuk menghasilkan proses kerja yang efektif dan akhirnya meningkatkan kinerja perusahaan (Magnini, 2008). Dalam berbagai konteks dari dua gaya kepemimpinan tersebut terbukti dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja, tetapi lain halnya jika dua gaya kepemimpinan tersebut tidak diterapkan oleh kinerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh **Ojo (2012)**, banyak karyawan yang tidak menaati peraturan yang dibuat perusahaan padahal peraturan tersebut merupakan bentuk penerapan budaya kerja yang berlaku di perusahaan sehingga kinerja didalam perusahaan tersebut tidak berorientasi dengan baik yang akan dapat menimbulkan masalah-masalah dalam pekerjaan sehingga akan berdampak kepada para atasan yang disebut para pemimpin. Makadari itu penelitian ini dibuat untuk acuan bagi para individu yang akan menjadi pemimpin dikemudian hari dan terbentuklah

judul dari peneliti yaitu “ Pengaruh Servant Leadership Dan *Agility Leadership* Terhadap Produktivitas Individu “.

II. KAJIAN PUSTAKA

Servant Leadership

Servant leadership dapat mempengaruhi individu yang berkaitan dengan pembelajaran untuk memulai atau membentuk etos kerja dalam diri individu. Menurut teori pembelajaran sosial, individu belajar dengan mencontohkan sikap, nilai, dan perilaku panutan yang dianggap menarik pemimpin sering menjadi teladan dalam organisasi dan sehingga pengikut ingin meniru perilaku pemimpin mereka. Pemimpin yang melayani “memandang peran mereka sendiri sebagai penentu arah dan standart keunggulan”(Berry, Parasuraman, & Zeithml, 1994,hal, 42).pemimpin yang menerapkan *servant leader* tersebut akan mampu akan memberikan pengaruh positif terkait hubungan mereka dengan para karyawan dengan tidak menimbulkan rasa segan ataupun ketakutan yang berlebihan (Putri, 2018). Filosofi dan perilaku mereka yang berorientasi pada layanan yang mendorong pengikut untuk menjadikan mereka sebagai contoh, mereka memberikan layanan berkualitas tinggi kepada pengikut dan membangun hubungan pemimpin-pengikut yang harmonis, dan dengan demikian menginspirasi pengikut untuk belajar dan meniru perilaku pelayan mereka ketika berinteraksi dengan orang lain (misalnya pelanggan). Kepemimpinan yang melayani adalah tipe kepemimpinan suportif yang khas,kepedulian,pertolongan, intruksi, dan dukungan seorang pemimpin terhadap karyawan memperkuat emosi positif dan komitmen psikologis terhadap pemimpin juga serta mendorong karyawan mengenai kemaslahatan pemimpin dan membantu dalam mewujudkan tujuan kelompok dan organisasi melalui perilaku positif (Brown & Trevino,2006; Hunter et al., 2013, Mayer et al., 2009, Wood 7 Bandura, 1989, Gouldner, 1960, Ehrhart, 2004; Winston, 2006).

Servant leadership dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan mendorong serta melibatkan karyawan mengambil inisiatif dan menentukan cara kerja. Perusahaan yang memerhatikan kesejahteraan karyawan dan memberikan kesempatan untuk tumbuh dapat membuat mereka terlibat dan efektif saat bekerja (Harju et al., 2018). Prioritas utama kepemimpinan yang melayani adalah “melayani” orang lain. Pemimpin dapat memberikan bimbingan pengembangan karir bagi karyawannya dan memberikan dampak positif terhadap sikap kerja, perilaku dan produktivitas karyawan (Mittal dan dorfman, 2012; Sun, 2013; Van

Dierendonck et al., 2014). Spears menjelaskan beberapa indikator dan yang paling mendominasi ialah *persuasive mapping* adalah efektif dalam membangun kepercayaan dalam organisasi sehingga anggota tim daripada memaksakan kepatuhan indikatornya yaitu 1) Pemimpin menawarkan alasan kuat agar pengikutnya melakukan sesuatu; 2) Pemimpin mendorong para pengikutnya memiliki imian besar; 3) Pemimpin yang sangat persuasif; 4) Pemimpin yang pandai meyakinkan pengikutnya untuk melakukan sesuatu ; 5) Pemimpin yang berbakat membujuk pengikutnya; (Spears, 2020, 2005) .

Penelitian yang dilakukan oleh Sapengga (2016), Basalama dan Piartrini (2019), dan Rahayu (2019) menyatakan bahwa servant leadership menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Harahap dan Dilla (2020), yang menyatakan bahwa aervant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini berarti bahwa semakin baik *servant leadership*, maka kinerja karyawan akan meningkat. Namun hasil lain dicatat oleh **Ling dkk. (2016)** bahwa kepemimpinan pelayan tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Agility Leadership

Agility leadership merupakan kepemimpinan yang tangkas atau lincah yang berfokus pada kemampuan para individu ataupun pemimpin untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif dalam menghadapi perubahan dan tantangan. Di semua kondisi ini baik perusahaan, company maupun pemerintahan yang di tantang dengan percepatan perubahan harus mampu mewujudkan kinerja yang melebihi standart minimal agar mampu bersaing dan bertanding dengan siapapun pesaingnya untuk dapat menjadi bagian masyarakat di era global ini untuk mewujudkan dibutuhkan lokomotif penggerak yang berjiwa agile. pemimpin agile yang digambarkan sebagai sosok yang gesit, lincah dan trampil. pemimpin agile adalah seseorang yang diharapkan tidak hanya mampu membawa perubahan akan tetapi mampu mendorong keinginan mereka yang dipimpinnya untuk berubah, berinovasi dan beradaptasi (Fitaloka et al., 2020). Bill Joiner dan Stephen mengatakan indikator yang berada di agility leadership yaitu 1) *visionary thinking* ialah mampu melihat gambaran besar dan mengarahkan tim ke arah yang benar; 2) *Desiciveness* ialah mampu membuat keputusan cepat dan tepat dalam situasi yang tidak pasti; 3) *Continuous learning* ialah komitmen terhadap pembelajaran dan pengembangan pribadi serta tim; (Bill Joiner dan Stephen Josephs, 2007).

Terkait hal ini mengutip pendapat Veithzal Rivai dalam bukunya “Education Manajemen” bahwa, Tipe kepemimpinan paling tepat untuk memimpin organisasi modern, memiliki beberapa ciri diantaranya: 1) selalu bertitik tolak dari rasa persamaan hak dan persamaan kewajiban sebagai manusia; 2) berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi\bawahan dan; 3) senang menerima saran, pendapat dan kritik. Dengan kata lain pemimpin agile harus mendukung penuh dan memfasilitasi lingkungan kerja dimana karyawan dapat berkembang. Pemimpin agile mendukung tim mereka dan membimbing mereka dalam pelaksanaan eksperimen. Mereka menciptakan lingkungan yang aman di mana tim dapat belajar dari kesalahan, eksperimen, dan pengujian (Hill, 2020).

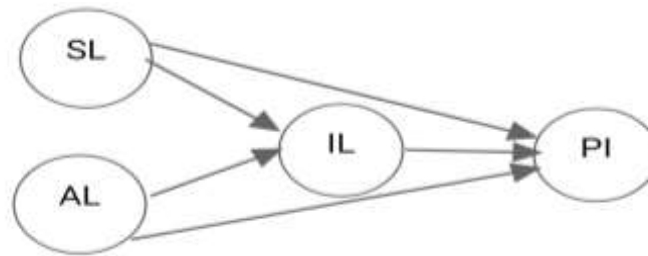
Hasil penelitian Setiawati (2021) menyimpulkan bahwa *Agile leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Nilai koefisien jalur adalah 0,334 menunjukkan bahwa kepemimpinan agile berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Produktivitas individu

Produktivitas individu yang berarti didalam individu, produktivitas berarti kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan cepat dan efisien, serta dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengertian ini selaras dengan produktivitas kerja dimana sama merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan berdasarkan waktu dari aktivitas pekerjaan. Produktivitas meliputi berbagai macam aspek yang ada dalam diri setiap individu, sehingga dapat menjadi pendorong dalam meningkatkan kualitas seseorang. Produktivitas juga merupakan perbandingan dari fisik, bentuk dan nilai dengan tenaga kerja (Baiti et al., 2020; Narpati et al., 2021).

Produktivitas mencakup sikap mental seseorang dalam melihat potensi kedepan secara optimis yang berdasarkan pada keyakinan terhadap diri. Sehingga mampu memberikan dorongan untuk bekerja secara efektif dan produktif (Fahrurrozi et al., 2021; Madjidu et al., 2020; Pujianto, 2022). Beberapa indikator produktivitas individu menurut Krayoto diantaranya ; 1) Kemampuan kerja; 2) Peningkatan hasil kerja; 3) Semangat kerja; 4) Pengembangan diri; 5) Mutu; dan 6) Efisiensi (Karyoto, 2016).

III. METODE PENELITIAN



Gambar 1. Model penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif bertujuan untuk mengujidata populasi atau sample tertentu dengan berlandasan intrumen kemudian dianalisis dengan data secara statistik (Sugiono, 2017). Penelitian ini dilakukan untuk melihat pengaruh gaya kepemimpinan antara servant leadership dan agility leadership terhadap produktivitas individu. Pendekatan penelitian menggunakan kuesioner. Dilakukan dengan cara menyebarkan angket yang sudah peneliti tetapkan kepada sample atau responden. Hasil tersebut kemudian ditabulasikan sehingga berupa data statistik yang dapat diuji kebenarannya. penentuan sample menggunakan Teknik.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.428	.933		-.459	.649
X1	-.235	.202	-.235	-1.167	.250
X2	1.232	.222	1.118	5.545	.000

a. Dependent Variable: Y

Dari persamaan regresi linear berganda di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai Konstanta (α) :

- Konstanta α dalam persamaan regresi memiliki nilai -0.428.
- Nilai ini menunjukkan bahwa jika semua variabel independen (X1 dan X2) bernilai 0 atau tidak mengalami perubahan, maka nilai variabel dependen (Y) adalah -0.428.

- Dengan kata lain, titik di mana garis regresi memotong sumbu Y ketika X_1 dan X_2 bernilai 0 adalah pada nilai -0.428 . Tanda negatif ini menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari variabel independen, nilai prediksi variabel dependen adalah negatif.

2. Nilai Koefisien Regresi untuk Variabel X_1 :

- Koefisien regresi untuk variabel X_1 sebesar -0.235 .
- Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh negatif antara variabel X_1 dan Y .
- Artinya, jika variabel X_1 mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka variabel Y akan mengalami penurunan sebesar 0.235 satuan, dengan asumsi bahwa variabel X_2 tetap konstan.
- Pengaruh negatif ini berarti bahwa peningkatan nilai X_1 cenderung menurunkan nilai Y .

3. Nilai Koefisien Regresi untuk Variabel X_2 :

- Koefisien regresi untuk variabel X_2 sebesar 1.232 .
- Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh positif antara variabel X_2 dan Y .
- Artinya, jika variabel X_2 mengalami kenaikan sebesar 1 satuan, maka variabel Y akan mengalami kenaikan sebesar 1.232 satuan, dengan asumsi bahwa variabel X_1 tetap konstan.
- Pengaruh positif ini berarti bahwa peningkatan nilai X_2 cenderung meningkatkan nilai Y .

4. Hasil Uji-t (t-test) :

- Untuk variabel X_1 , nilai t sebesar -1.167 dengan $p = 0.250$ menunjukkan bahwa koefisien variabel X_1 tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Y . Dengan kata lain, pada tingkat kepercayaan 95%, variabel X_1 secara statistik tidak signifikan mempengaruhi variabel Y .
- Untuk variabel X_2 , nilai t sebesar 5.545 dengan $p < 0.001$ menunjukkan bahwa koefisien variabel X_2 memiliki pengaruh signifikan terhadap Y . Artinya, pada tingkat kepercayaan 95%, variabel X_2 secara statistik signifikan mempengaruhi variabel Y .

Dari analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa meskipun variabel X1 memiliki koefisien regresi negatif, pengaruhnya tidak signifikan terhadap variabel dependen Y berdasarkan hasil uji-t. Sebaliknya, variabel X2 memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel Y dalam model regresi ini.

V. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Penelitian yang dilakukan oleh Ni'matul Khoiriyah dan Wahyu Eko Pujianto ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh servant leadership dan agility leadership terhadap produktivitas individu dapat dirangkum sebagai berikut:

Kepemimpinan: Dibahas dua gaya kepemimpinan utama, yaitu Servant Leadership dan Agility Leadership. Servant Leadership menekankan pelayanan dan pengembangan individu, sementara Agility Leadership fokus pada adaptabilitas dan inovasi dalam menghadapi perubahan.

Pengaruh Terhadap Produktivitas Individu: Penelitian ini mengidentifikasi bahwa kedua gaya kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas individu. Servant Leadership berkontribusi positif terhadap kesejahteraan dan motivasi karyawan, sementara Agility Leadership membantu dalam menghadapi perubahan dengan cepat dan efektif.

Metodologi Penelitian: Dilakukan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan regresi linear berganda untuk menguji pengaruh kedua gaya kepemimpinan terhadap produktivitas individu. Hasil analisis menunjukkan bahwa Agility Leadership secara signifikan mempengaruhi produktivitas individu, sedangkan pengaruh Servant Leadership tidak selalu signifikan dalam semua konteks.

Implikasi Praktis: Temuan ini dapat memberikan panduan bagi organisasi dan pemimpin untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif, sesuai dengan tuntutan lingkungan kerja yang kompleks dan berubah-ubah.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami bagaimana gaya kepemimpinan berbeda dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas individu di lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- (Rahayu, 2019)Bouland-van Dam, S. I. M., Oostrom, J. K., & Jansen, P. G. W. (2022). Development and validation of the leadership learning agility scale. *Frontiers in Psychology*, 13(December). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.991299>
- Dylan Trotsek. (2017). Discover the leader in you - CCL. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 110(9), 1689–1699.
- Ekadiana, Emelia, Febriansyah, R. D., & Saputra, N. (2022). Mengelaborasi Learning Agility Pada Perusahaan Manufaktur Dan Infrastruktur: Peran Self Management, Authoritative learrship style dan digital workplace. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Pariwisata Dan Perhotelan*, 1(1), 97–105. <http://ejurnal.stie-trianandra.ac.id/index.php/jempper/article/view/216>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
- Macintyre, D., Joiner, B., Fewell, J., Galen, B., Dalton, J., Fillié, J.-P., & Boer, H. (2017). Opening Statement Bringing “Leadership Agility” to Agile Two Sides of the Same Coin: Using Culture and Structure to Build Agile Organizations Creating Self-Directed Teams: It’s a Question of Space The Pedagogy Principle: Teaching Agile Leaders How to Teac. *Cutter Business Technology Journal*, 30(8). www.cutter.com,call+17816488700,oremailsales@cutter.com.
- Meyer, R., & Meijers, R. (2017). Advances in Project Management Series Developing Leadership Agility: Different Projects, Different Approaches. *PM World Journal Developing Leadership Agility*, VI(Xi), 1–15. www.pmworlplibary.net
- Nurcahyo, S. A., & Wikaningrum, T. (2020). Peran Knowledge Sharing (Satria Avianda Nurcahyo & Tri Wikaningrum). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 13–25.
- Rahayu, M. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 11(1), 99–108. <https://doi.org/10.37151/jsma.v11i1.17>

- Sanosra, A., Martini, N. N. P., & Asyari, H. (2021). Analysis of the effect of job training and individual characteristics on teacher productivity. *Jurnal Feb UnMul*, 18(1), 153–161.
- Tarigan, H., Salim, U., Troena, E. A., & Setiawan, M. (2012). Pengetahuan Individu dan Pengembangan Kerja Tim Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan di Kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(1). <https://doi.org/10.9744/jmk.14.1.23-43>
- Yadav, N., & Dixit, S. (2017). A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture. *Journal of Human Values*, 23(1), 40–51. <https://doi.org/10.1177/0971685816673487>
- Yusro, F. W., Pujianto, W. E., Solikhah, A., & Supriyadi, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pt. Maha Karya Putra Cabang Kabupaten Pasuruan. *SOSEBI: Jurnal Penelitian Mahasiswa Ilmu Sosial, Ekonomi, Dan Bisnis Islam*, 2(2), 169–181. <https://doi.org/10.21274/sosebi.v2i2.6434>
- (Eva et al., 2019)Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Muhammad, U., Nazir, T., Muhammad, N., Maqsoom, A., Nawab, S., Fatima, S. T., Shafi, K., & Butt, F. S. (2021). Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan. *PLoS ONE*, 16(4 April 2021), 1–24. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249311>
- Rahayu, M. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 11(1), 99–108. <https://doi.org/10.37151/jsma.v11i1.17>
- Sudarmo, Suhartanti, P. D., & Prasetyanto, W. E. (2022). Servant leadership and employee productivity: a mediating and moderating role. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3488–3506. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2020-0658>