

Menguji Peran Efikasi Diri Untuk Meningkatkan Pencapaian Target Kinerja Pegawai

Heru Dwi Prasetya^a, Angga Pandu Wijaya^b, Umi Salamah^c, Nining Wahyuningsih^d

^{a,b,c,d} Universitas Negeri Semarang

Corresponding author: heroobaraku@mail.unnes.ac.id

ABSTRACT

The achievement of employee performance targets is one of the important indicators in the organization. When employees achieve the performance targets that have been set, it indicates that the abilities and competencies of employees are comparable to the targets that have been set. Digitalization of technology is one of the challenges in carrying out work, on the one hand it will facilitate the achievement of performance targets, on the other hand it requires the adaptability of employees. This study analyzes in depth the effect of digital work intensification and job specifications on employee performance moderated by self-efficacy. The research was conducted by involving research samples working in organizations that experience dynamics in technological developments. The research was conducted using a questionnaire instrument with a total sample of 104 respondents. The results showed that digital work intensification had an effect on employee performance. In addition, this study has proven that job specifications have an important role in determining employee performance. Self-efficacy has an essential influence on improving employee performance, so that with self-efficacy, digital work intensification and work specifications have a greater influence.

Keywords: Digital Work Intensification, Job Specifications, Self-Efficacy, Employee Performance

ABSTRAKT

Pencapaian target kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam organisasi. Ketika pegawai mencapai target kinerja yang telah ditetapkan maka mengindikasikan bahwa kemampuan dan kompetensi pegawai sebanding dengan target yang telah ditetapkan. Digitalisasi teknologi adalah salah satu tantangan dalam pelaksanaan pekerjaan, pada satu sisi akan mempermudah pencapaian target kinerja, pada sisi yang lain membutuhkan kemampuan adaptasi pegawai. Penelitian ini menganalisis secara mendalam pengaruh intensifikasi kerja digital dan spesifikasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh efikasi diri. Penelitian dilakukan dengan melibatkan sampel penelitian yang bekerja pada organisasi yang mengalami dinamika dalam perkembangan teknologi. Penelitian dilakukan dengan instrumen kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 104 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensifikasi kerja digital berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini telah membuktikan bahwa spesifikasi kerja memiliki peran penting dalam menentukan kinerja pegawai. Efikasi diri memiliki pengaruh yang esensial untuk meningkatkan kinerja pegawai, sehingga dengan adanya efikasi diri maka intensifikasi kerja digital dan spesifikasi kerja memiliki pengaruh lebih besar.

Kata Kunci: Intensifikasi Kerja Digital, Spesifikasi Kerja, Efikasi Diri, Kinerja Pegawai

INTRODUCTION

Era teknologi informasi menambah variasi pekerjaan serta mempermudah tugas-tugas yang diselenggarakan oleh organisasi. Kesiapan bekerja dalam memanfaatkan teknologi informasi berpengaruh pada kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas pokok dan fungsi (Jiang et al., 2018). Pelaksanaan pekerjaan yang mempertimbangkan kemudahan dengan memanfaatkan teknologi informasi akan mempercepat efisiensi dan dan keefektifan.

Pada era saat ini teknologi informasi dapat diaplikasikan pada berbagai jenis pekerjaan. Kebutuhan penggunaan teknologi informasi perlu didukung oleh sumber daya manusia yang memadai sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan secara optimal. Ketersediaan teknologi informasi tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang memadai akan mengurangi keefektifan teknologi tersebut (Lee et al., 2014).

Keberadaan teknologi informasi mendukung kesuksesan pekerjaan sehingga eksistensi teknologi informasi dapat dijadikan sebagai alat untuk mempermudah pekerjaan. Sumber daya manusia menjadi penggerak dalam pemanfaatan teknologi informasi. Intensifikasi kerja adalah suatu upaya untuk mendorong pekerjaan secara optimal dengan melakukan pekerjaan secara sesuai dengan prosedur. Kemampuan dalam melakukan intensifikasi kerja digital mendorong seseorang untuk mampu melaksanakan tugas-tugasnya secara bersamaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Intensifikasi kerja merupakan aspek esensial yang dapat menentukan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas pokok fungsi yang telah diatur dalam deskripsi kerja (Murtedjo & Suharningsih, 2016). Tugas seseorang yang memiliki intensifikasi kerja akan membawa pada keberhasilan dalam mencapai tujuan pekerjaan. Selain adanya intensifikasi kerja aspek yang esensial dalam pemanfaatan teknologi pada pekerjaan adalah adanya spesifikasi IT. Kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi informasi akan mendorong pada kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai kinerja yang telah di rencanakan (Gan & Yusof, 2019).

Pekerjaan yang memanfaatkan teknologi mendukung kemudahan, sehingga kemampuan dalam mengoperasikan teknologi menjadi penting dalam melaksanakan pekerjaan. Adanya teknologi menjadi bagian penting dalam perguruan tinggi untuk memberikan pelayanan kepada stakeholder terkait. Namun demikian masih terdapat kendala dalam mengimplementasikan keterampilan dalam menggunakan teknologi. Kendala tersebut adalah keyakinan dalam mengoperasikan teknologi informasi. Sebagian pegawai merasa belum mampu untuk mempergunakan teknologi sehingga perlu adanya dorongan yang lebih kuat untuk memanfaatkan dalam mempermudah pekerjaan. Keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan akan mendorong pada kinerja organisasi. Artinya Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja organisasi (Hernández-Perlines & Araya-Castillo, 2020). Apabila Kinerja individu didorong oleh adanya teknologi informasi mengindikasikan bahwa keyakinan dalam mengoperasikan teknologi informasi akan menciptakan keberhasilan dalam pencapaian organisasi yaitu perguruan tinggi. Pengoperasian teknologi yang didorong oleh adanya keyakinan akan membawa pada keberhasilan. Penelitian ini mengelaborasi secara mendalam efikasi diri sebagaimana didefinisikan sebagai keyakinan untuk melakukan tindakan tertentu. Efikasi diri merupakan variabel yang memoderasi dan memperkuat adanya keterampilan dalam mempergunakan teknologi untuk mendukung kinerja organisasi (Cherian & Jacob, 2013).

Digitalisasi pekerjaan membawa pada suatu tantangan bahwa organisasi telah mampu untuk mewujudkan proses pekerjaan yang memanfaatkan teknologi. Digitalisasi dalam mempermudah pelaksanaan pekerjaan mendukung kinerja pegawai, namun demikian terdapat pegawai yang merasa mengalami kesulitan dalam mengoperasikan teknologi. Tantangan dalam penggunaan teknologi yang terdapat pada suatu organisasi adalah intensifikasi kerja

digital serta spesifikasi pekerjaan yang mempergunakan teknologi. Penelitian ini menganalisis secara mendalam peran efikasi diri sebagai bentuk keyakinan yang akan meningkatkan penguasaan teknologi pada pegawai. Ketika pegawai memiliki keyakinan dalam menguasai suatu teknologi, sehingga dapat mempermudah pekerjaannya maka hal tersebut akan berpotensi untuk mewujudkan pencapaian target kinerja pegawai. Peran keyakinan akan mendorong suatu kinerja yang optimal jika dibandingkan pegawai tidak memiliki efikasi diri. Peran penting efikasi diri adalah mewujudkan suatu keyakinan yang dapat terealisasi pada pekerjaan pegawai. Penelitian ini menempatkan efikasi diri sebagai aspek yang memperkuat intensifikasi kerja digital serta spesifikasi kerja, sehingga membantu proses pelaksanaan pekerjaan berdasarkan keyakinan untuk melakukan suatu tindakan bagi pegawai. Peran penting efikasi diri dalam memperkuat penggunaan teknologi akan mendorong suatu kinerja yang lebih optimal

Kepercayaan terhadap keyakinan untuk melakukan suatu tindakan adalah suatu bentuk efikasi diri. Peran efikasi diri adalah membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan keyakinan untuk melakukan suatu tindakan. Tantangan-tantangan yang terdapat pada suatu organisasi tidak terlepas dari peran penting teknologi sehingga distribusi teknologi yang semakin pesat akan menambah proses belajar yang yang harus dilakukan oleh anggota organisasi. Pegawai sebagai anggota organisasi dituntut untuk belajar secara lebih cepat dengan perkembangan teknologi, sehingga peran penting teknologi dapat membantu proses pekerjaan dan tidak menjadikan pekerjaan menjadi lebih rumit pegawai dituntut untuk memiliki suatu kemampuan belajar dan pengoperasian teknologi yang dapat membantu proses pekerjaan. Ketika pegawai memiliki kemampuan untuk mengoperasikan suatu teknologi dengan variasi serta kemampuan khusus untuk melakukan pekerjaan pada bidang tertentu dengan memanfaatkan teknologi, maka hal tersebut akan mendorong pencapaian kinerja sesuai dengan target organisasi. Penelitian ini mengedepankan peran efikasi diri dalam memperkuat kinerja organisasi yang dapat dicapai pada saat kinerja pegawai telah memenuhi target

Penelitian ini mengelaborasi secara mendalam adanya efikasi diri yang merefleksikan keyakinan dalam melakukan suatu tindakan yang dihubungkan dengan kemampuan dalam mempergunakan teknologi informasi sebagai bagian dari pekerjaan dalam perguruan tinggi. Pegawai yang bekerja dalam perguruan tinggi dituntut untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien salah satunya adalah dengan penggunaan teknologi sehingga memiliki kinerja yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk investigasi secara mendalam kaitan pemanfaatan teknologi informasi yang dimoderasi oleh efikasi diri terhadap kinerja pegawai.

KAJIAN LITERATUR

Pengaruh Intensifikasi Kerja Digital terhadap Kinerja Pegawai

Intensifikasi kerja digital merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan secara digital. Intensifikasi kerja mengindikasikan kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu yang disebabkan oleh keahlian dalam mengoperasikan tindakan mesin atau teknologi tertentu. Intensifikasi kerja digital dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk melakukan tindakan pada bidang digital untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Borle et al., 2021).

Kemampuan individu Dalam melaksanakan pekerjaannya pada era digitalisasi akan berpengaruh pada kinerja yang lebih optimal. Pencapaian pekerjaan saat ini tidak hanya didukung oleh proses yang mengandalkan metode tradisional namun dengan mengedepankan aspek Teknologi akan mempermudah pekerjaan sekaligus meningkatkan kinerja. Kemampuan individu Dalam melaksanakan pekerjaan didukung oleh adanya digitalisasi pekerjaan akan semakin mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Shahroom & Hussin, 2018). Penelitian terdahulu menemukan bahwa kemampuan dalam mengoperasikan teknologi digital berpengaruh pada kinerja yang lebih optimal. Pegawai yang memiliki adaptasi keahlian digital dapat mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

H₁: Intensifikasi kerja digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Spesifikasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai

Spesifikasi pekerjaan merupakan kemampuan khusus yang dimiliki oleh sumber daya manusia untuk melakukan pekerjaan tertentu yang spesifik pada bidang tertentu. Spesifikasi pekerjaan mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kemampuan khusus yang bersifat spesifik artinya tidak semua pegawai memiliki kemampuan yang sama. Spesifikasi pekerjaan dapat dicontohkan yaitu sebagai analis ahli keuangan analis sumber daya manusia atau pekerjaan spesifik lain yang memerlukan adanya kualifikasi tertentu (Wegge et al., 2014). Pekerjaan yang spesifik merupakan bentuk dari adaptasi manajemen yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Pada era kemunculan disiplin ilmu manajemen pekerjaan dilakukan secara general artinya seluruh pegawai menguasai seluruh pekerjaan. Terdapat perkembangan dan adaptasi yang berkaitan dengan sudut pandang dalam melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif. Perkembangan tersebut membawa pada spesifikasi pekerjaan yang telah terbukti mampu memberikan kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan *general occupation* (Li et al., 2014). Pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan bidang yang spesifik akan membentuk pencapaian kinerja pegawai yang lebih baik. Adanya kinerja pegawai yang semakin optimal maka dalam jangka panjang berpengaruh pada kinerja organisasi. Suatu organisasi yang ingin meningkatkan kinerjanya berarti harus terlebih dahulu memfokuskan pada Kinerja individu penelitian ini membahas terkait dengan kinerja individu secara spesifik.

H₂: Spesifikasi pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Intensifikasi Kerja Digital terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Efikasi Diri

Efikasi diri adalah kemampuan atau keyakinan yang berkaitan dengan aktivitas yang dapat dilakukan. Efikasi diri adalah kepercayaan individu untuk melakukan suatu kegiatan. Efikasi diri dapat didefinisikan sebagai suatu keyakinan dari dalam diri untuk melakukan suatu tindakan atau pekerjaan yang telah menjadi tugas (Awad, 2020). Efikasi diri merupakan suatu keyakinan yang melekat pada individu untuk melakukan tindakan tertentu. Kesesuaian pekerjaan dan kemampuan dalam mengoperasikan teknologi informasi secara digital memiliki peran penting untuk mencapai pekerjaan yang telah direncanakan. Kemampuan dalam melakukan pekerjaan ditunjang oleh keyakinan untuk membentuk rasa percaya diri (Cherian & Jacob, 2013). Adanya efikasi diri memperkuat intensifikasi kerja digital untuk mencapai kinerja pegawai. Teknologi informasi secara digital yang telah tersedia pada organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal dengan adanya keyakinan untuk mengoperasikan teknologi tersebut. Kemampuan kerja dalam mengoperasikan teknologi informasi mendukung pencapaian pekerjaan yang dimoderasi oleh efikasi diri.

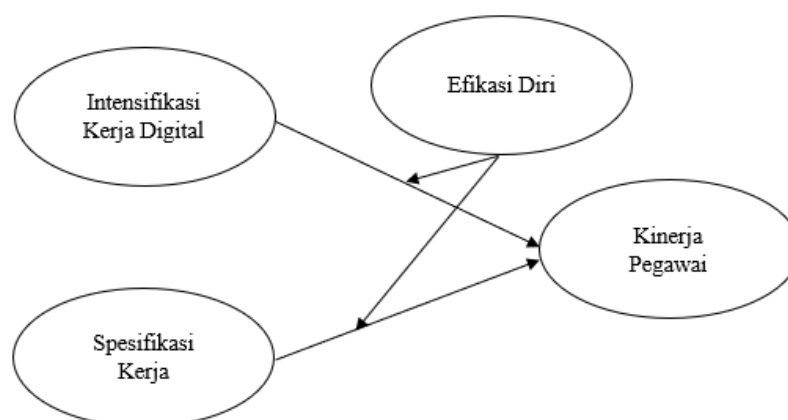
H₃: Efikasi diri memperkuat pengaruh intensifikasi kerja digital terhadap kinerja pegawai

Pengaruh Spesifikasi Pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi Efikasi Diri

Kinerja pegawai merupakan suatu pencapaian dalam pekerjaan yang diukur oleh keberhasilan dalam mencapai tujuan. Kinerja pegawai adalah suatu pengukuran dengan membandingkan pada indikator indikator pencapaian kerja. Dapat didefinisikan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu indikator pencapaian yang diukur melalui keberhasilan pekerjaan dibandingkan dengan target yang telah di rencanakan (Yagil & Oren, 2021). Pekerjaan tertentu yang spesifik merupakan suatu keahlian yang dimiliki pegawai untuk melaksanakan tugas dalam mencapai kinerja. Pekerjaan spesifik tersebut didukung oleh adanya keyakinan dalam melakukan pekerjaan dengan dibantu oleh teknologi informasi. Digitalisasi pada era saat ini mendukung pekerjaan dalam mencapai kinerja. Kemudahan dengan adanya digitalisasi pekerjaan dengan memanfaatkan aplikasi yang telah tersedia pada organisasi akan mendukung pencapaian kinerja secara optimal. Spesifikasi pekerjaan merupakan kemampuan pada bidang yang spesifik untuk melakukan aktivitas tertentu sesuai dengan pekerjaan yang telah disusun. Dalam melakukan suatu pekerjaan dibutuhkan adanya keyakinan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Efikasi diri memegang peranan penting dalam memperkuat adanya spesifikasi pekerjaan dalam mencapai kinerja pegawai (Tims et al., 2011). Efikasi diri merupakan suatu keyakinan yang melekat dalam individu untuk melakukan suatu kegiatan tertentu yang sesuai dengan pekerjaannya.

H₄: Efikasi diri memperkuat pengaruh intensifikasi kerja digital terhadap kinerja pegawai

Berdasarkan uraian Hipotesis yang telah disusun maka dapat dirangkum bahwa penelitian ini akan menginvestigasi pengaruh variabel intensifikasi kerja digital dan spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh efikasi diri. Penelitian ini menempatkan bahwa efikasi diri merupakan suatu variabel yang dapat memperkuat dalam mencapai kinerja pegawai. Kemampuan dalam melakukan pekerjaan ditunjang oleh keyakinan diri memperbesar dalam pencapaian target kinerja. Kemampuan pekerjaan ditunjang oleh adanya teknologi informasi digital. Efikasi diri dan digitalisasi merupakan aspek yang perlu diadaptasi untuk diteliti secara lebih lanjut dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Organisasi pada era saat ini mengadopsi digitalisasi untuk meningkatkan kinerjanya melalui efisiensi dan keefektifan pekerjaan. Berdasarkan uraian maka kerangka penelitian dapat disusun sebagaimana tampak pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian yang dilakukan adalah dengan analisis kuantitatif. Penelitian dilakukan pada organisasi yang memiliki dinamika pada bidang teknologi. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada kemampuan pegawai untuk beradaptasi dengan teknologi. Penelitian ini memilih lokasi penelitian yang sesuai, sehingga dapat menganalisis secara mendalam kemampuan pegawai dalam beradaptasi dengan menggunakan teknologi. Jumlah sampel penelitian sebanyak 104 responden yang didapatkan dari kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang kemudian dianalisis dengan menggunakan SEM-PLS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Efikasi Diri	0,781	0,783	0,872	0,695
Intensifikasi Kerja Digital	0,896	0,907	0,928	0,762
Kinerja Pegawai	0,753	0,754	0,844	0,576
Spesifikasi Kerja	0,839	0,849	0,893	0,678

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui bahwa uji validitas yang ditunjukkan oleh *Average Variance Extracted (AVE)* >0,5. Seluruh variabel memiliki nilai AVE >0,5 sehingga dikatakan valid. Sebuah variabel dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* >0,7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada seluruh variabel >0,7 sehingga telah terbukti reliabel.

Tabel 2. Hasil Pengujian *Fornell-Larcker*

Variabel	Efikasi Diri	Intensifikasi Kerja Digital	Kinerja Pegawai	Spesifikasi Kerja
Efikasi Diri	0,834			
Intensifikasi Kerja Digital	0,548	0,873		
Kinerja Pegawai	0,693	0,622	0,759	
Spesifikasi Kerja	0,571	0,421	0,718	0,823

Pada Tabel 2 menunjukkan hasil uji *Fornell-Larcker* yang bertujuan untuk menganalisis validitas. Hasil pengujian *Fornell-Larcker* memperkuat hasil AVE yang menunjukkan bahwa seluruh variabel telah valid.

Tabel 3. Nilai R² dan Adjusted R²

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,688	0,679

Pada Tabel 3, menunjukkan nilai *adjusted* R² sebesar 0,679. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instensifikasi kerja digital dan spesifikasi kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian kinerja pegawai.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

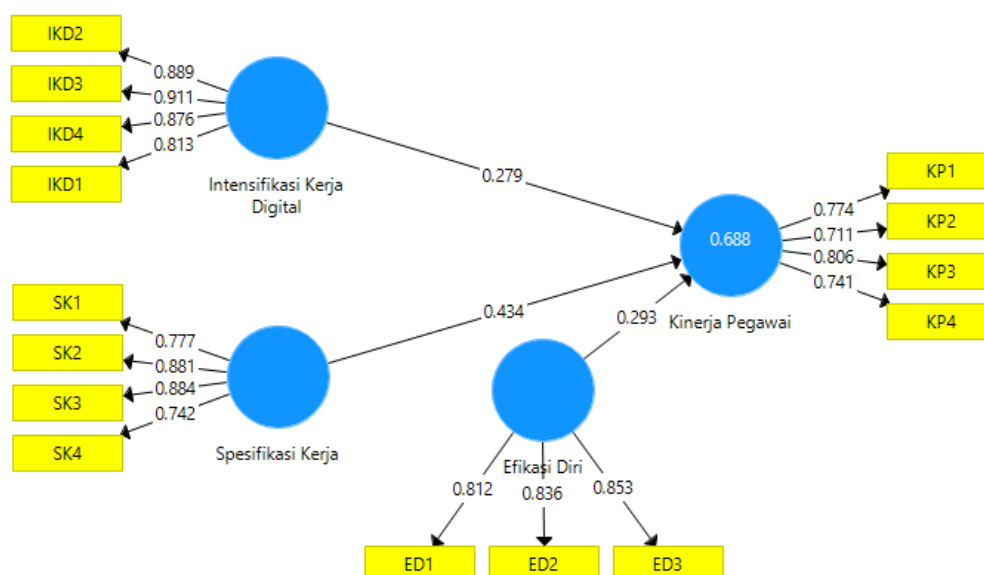
Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Intensifikasi Kerja Digital -> Kinerja Pegawai	0,275	0,265	0,074	3,711	0,000
Spesifikasi Kerja -> Kinerja Pegawai	0,417	0,417	0,083	5,047	0,000
Moderating Effect 1 -> Kinerja Pegawai	0,133	0,121	0,056	2,397	0,017
Moderating Effect 2 -> Kinerja Pegawai	0,142	0,125	0,057	2,443	0,016

*catatan:

Moderating effect 1 = Intensifikasi Kerja Digital terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh efikasi diri.

Moderating effect 2 = Spesifikasi kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimoderasi oleh efikasi diri.

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa intensifikasi kerja digital berpengaruh terhadap kinerja pegawai (sig. 0,000), spesifikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai (sig. 0,000), intensifikasi kerja digital terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh efikasi diri (sig. 0,017). Spesifikasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dimoderasi oleh efikasi diri (sig. 0,016).



Gambar 2. Hasil *Loading Factor* Indikator Penelitian

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat di simpulkan bahwa intensifikasi kerja digital berpengaruh terhadap kinerja pegawai penelitian ini menegaskan bahwa peran penting kemampuan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya secara digital akan memiliki peran untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensifikasi kerja digital memiliki peran penting bahwa teknologi yang dapat dimanfaatkan untuk menunjang kinerja pegawai akan berimplikasi positif terhadap organisasi. Intensifikasi kerja digital merupakan suatu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasarkan pada teknologi kemampuan untuk mengoperasikan teknologi adalah salah satu nilai tambah pada era internet saat ini (Chakraborty et al., 2020). Pegawai dituntut untuk memiliki suatu kemampuan yang dapat membantu pekerjaan secara lebih efektif dan efisien melalui pemanfaatan teknologi. Penelitian ini membuktikan bahwa teknologi yang dapat dioperasikan oleh pegawai akan berimplikasi positif pada kinerja pegawai dan organisasi. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa suatu teknologi yang dioperasikan akan membantu tugas-tugas pegawai dengan sesuai pada target yang telah ditetapkan. Pegawai dituntut untuk memiliki suatu kemampuan yang adaptif pada teknologi, sehingga dapat memanfaatkan kombinasi antara teknologi dan internet pada bidang pekerjaan (Hill et al., 2015). Kemampuan untuk mengoperasikan merupakan suatu proses yang berkembang secara terus-menerus yang disebabkan oleh adanya perubahan dan dinamika teknologi yang semakin pesat. Pegawai diharapkan untuk memiliki suatu kemampuan yang adaptif, sehingga proses untuk melakukan suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan efektif melalui pemanfaatan teknologi serta efisien dari sisi waktu dan tenaga (Donnelly & Johns, 2021).

Proses untuk melakukan suatu pekerjaan yang didasarkan pada teknologi akan mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya intensifikasi kerja digital merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk melakukan suatu tindakan tertentu secara spesifik, sehingga tidak semua pegawai mampu melakukan. Intensifikasi kerja digital merupakan suatu bentuk pekerjaan yang dilakukan dengan memanfaatkan teknologi, sehingga aktivitas pekerjaan yang dilakukan tidak hanya tentang kegiatan yang umum melainkan memiliki suatu spesifikasi yang dapat dilakukan oleh pihak yang telah mendapatkan pelatihan (Albrecht et al., 2015). Intensifikasi kerja digital yang dilakukan secara berkelanjutan mendorong proses peningkatan kinerja pegawai yang optimal. Penelitian ini ini menegaskan bahwa peran penting teknologi yang diadopsi oleh organisasi serta diterapkan oleh pegawai akan membantu kegiatan yang terdapat pada organisasi secara efektif dan efisien. Teknologi pada era saat ini sangat berkaitan erat dengan internet, sehingga penguasaan pada bidang tertentu dengan penggabungan internet sangat dibutuhkan oleh organisasi yang memiliki peran penting dalam menciptakan kinerja pegawai. Intensifikasi kerja digital telah terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga organisasi memerlukan pegawai yang terampil dan kesiapan dalam pengoperasian teknologi (Borle et al., 2021). Kesiapan teknologi dapat dilakukan dengan menyediakan infrastruktur yang dapat membantu kegiatan pegawai dalam melaksanakan aktivitasnya sesuai dengan perencanaan. Aktivitas dan kegiatan yang diselenggarakan dengan memanfaatkan teknologi secara digital akan mempermudah aktivitas pegawai, sehingga target pekerjaan dapat lebih mudah terselesaikan. Penelitian ini membuktikan bahwa ketika pegawai diberikan suatu kemampuan

serta pelatihan untuk mengoperasikan teknologi secara digital akan mendorong kinerja yang lebih optimal.

Keberadaan spesifikasi pekerjaan mendorong suatu aktivitas organisasi dapat dilakukan secara optimal karena memiliki sumber daya yang berkompetensi. Spesifikasi pekerjaan merupakan suatu kemampuan atau keahlian tertentu yang hanya dimiliki oleh sumberdaya manusia tertentu untuk melakukan suatu pekerjaan secara spesifik. Spesifikasi pekerjaan mendorong suatu proses dalam organisasi dapat dilakukan oleh individu- individu tertentu yang memiliki kompetensi unggul. Peran penting spesifikasi pekerjaan adalah mendelegasikan pekerjaan sesuai dengan anggota organisasi yang tepat (Chrisdayanti et al., 2021). Spesifikasi pekerjaan merupakan proses pembagian pekerjaan yang didasarkan pada latar belakang, sehingga kegiatan dalam organisasi dapat dilakukan oleh individu yang tepat untuk memperoleh kinerja yang optimal sesuai dengan target yang telah direncanakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa spesifikasi pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ketika suatu organisasi memiliki spesifikasi pekerjaan tertentu yang dapat dilaksanakan oleh anggota organisasi maka terdapat pembagian tugas yang jelas. Spesifikasi pekerjaan mendorong suatu proses pekerjaan yang dapat dilakukan secara efisien dan efektif berdasarkan individu yang tepat untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan latar belakangnya (Pitaloka et al., 2019). Organisasi yang dapat membagi pekerjaan secara spesifik akan memunculkan suatu kinerja yang unggul karena setiap anggota organisasi berkontribusi berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Ketika seorang anggota organisasi tidak memiliki kompetensi maka ketika diarahkan pada pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensinya maka tidak akan mampu melakukan pekerjaan secara optimal, sehingga kinerja pegawai didasarkan pada kompetensi yang dimiliki. Spesifikasi pekerjaan merupakan suatu aktivitas organisasi yang secara spesifik mengatur proses dan pengorganisasian, sehingga berdasarkan aktivitas organisasi kinerja pegawai dapat mencapai harapan.

Penelitian ini menegaskan bahwa spesifikasi kerja merupakan aktivitas penting yang terdapat pada suatu organisasi, sehingga ketika spesifikasi pekerjaan diterapkan maka suatu organisasi akan mencapai kinerja pegawai yang telah ditargetkan (Sudrajat, 2021). Spesifikasi pekerjaan turut berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan tindakan tertentu, sehingga ketika pegawai memiliki kemampuan secara umum dan akan diarahkan oleh organisasi untuk melakukan tindakan yang spesifik maka diperlukan adanya suatu pelatihan. Peran penting organisasi untuk menjaga serta mengembangkan sumberdaya manusia akan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Ketika kinerja pegawai unggul dan sesuai dengan target yang telah diharapkan maka organisasi akan mencapai kinerja yang lebih optimal. Penelitian ini menemukan bahwa spesifikasi pekerjaan memiliki peran penting dalam menentukan kinerja pegawai, sehingga dalam pelaksanaan pekerjaan ketika pegawai memiliki suatu kemampuan yang secara spesifik dapat dimanfaatkan untuk mendorong berdasarkan kompetensinya untuk mencapai kinerja yang telah ditargetkan. Kemampuan pegawai yang dapat melakukan tindakan secara umum masih belum optimal untuk mencapai kinerja tertentu, sehingga pegawai akan lebih dapat mencapai kinerja ketika memiliki suatu kompetensi secara spesifik (Mangaleswaran & Kirushanthan, 2015). Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melakukan tindakan tertentu, sehingga pegawai dengan berdasarkan kompetensinya akan mampu untuk membentuk aktivitas organisasi yang optimal. Kegiatan yang diselenggarakan oleh organisasi dengan memberikan pelatihan serta menjaga sumber

daya manusia untuk memiliki kompetensi tertentu akan berpengaruh dalam menentukan kinerja pegawai.

Ketika seorang pegawai melakukan suatu pekerjaan dengan didasarkan pada digitalisasi dan pemanfaatan teknologi maka membutuhkan suatu dorongan dan motivasi yang direfleksikan oleh efikasi diri. Seorang pegawai memerlukan dorongan untuk memastikan bahwa aktivitas yang diselenggarakan dalam organisasi telah memenuhi target yang telah ditetapkan. Pelaksanaan pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi memerlukan kemampuan adaptasi, sehingga dengan adanya efikasi diri upaya anggota organisasi untuk beradaptasi dengan menggunakan teknologi akan lebih mudah. Keyakinan dan kepercayaan diri adalah salah satu modal yang diperlukan untuk memastikan bahwa anggota organisasi dapat melakukan pekerjaan yang didasarkan pada teknologi (Burney & Widener, 2013). Penelitian ini menegaskan bahwa hasil penelitian menemukan efikasi diri memoderasi pengaruh intensifikasi kerja digital terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa peran penting keyakinan dalam individu untuk melakukan suatu pekerjaan secara digital akan semakin memperkuat kinerja pegawai yang terdapat pada sebuah organisasi keyakinan terhadap kemampuan diri adalah salah satu indikator yang merefleksikan bahwa seorang pegawai akan mampu belajar dengan segala dinamika yang terdapat pada suatu organisasi peran penting adaptasi dengan didorong oleh efikasi diri adalah terbentuknya suatu kemampuan serta kemudahan dalam beradaptasi dalam melakukan pekerjaan (Cherian & Jacob, 2013). Dinamika yang terdapat pada teknologi saat ini berkembang secara pesat, sehingga ketika organisasi mengikuti perkembangan teknologi dengan menerapkan perubahan-perubahan yang terdapat pada suatu organisasi maka anggota organisasi sebagai pegawai akan terpengaruh untuk melakukan suatu pekerjaan dengan memanfaatkan teknologi. Terlebih lagi dengan adanya perkembangan internet yang secara pesat yang dikombinasikan dengan teknologi maka akan mempermudah pekerjaan bagi seorang pegawai yang mudah untuk beradaptasi maka dengan adanya perubahan tersebut akan membantu proses pekerjaan secara lebih cepat, sehingga pekerjaan dapat terselesaikan secara efisien dan efektif dengan mempergunakan teknologi (Awad, 2020; Colquitt & Zipay, 2015). Namun demikian, ketika pegawai masih memerlukan adaptasi dan tidak memiliki efikasi diri maka adanya dinamika teknologi akan semakin memperberat pelaksanaan tugas, sehingga tingkat keterselesaian tugas dan pencapaian target yang telah ditetapkan akan semakin kecil. Penelitian ini menempatkan pentingnya efikasi diri dalam memoderasi pengaruh terhadap kinerja pegawai, sehingga pentingnya efikasi diri akan memiliki peran penting dalam menentukan semakin besarnya kinerja pegawai yang akan berkontribusi pada sebuah organisasi

Efikasi diri memberikan suatu kemampuan dan dorongan dalam melakukan pekerjaan yang belum pernah dilakukan. Dinamika digitalisasi teknologi yang berkembang secara pesat akan memberikan suatu pengalaman baru bagi pegawai, sehingga efikasi diri akan mempermudah dalam proses adaptasi untuk melakukan pekerjaan. Digitalisasi sangat berkaitan dengan kebaruan kebaruan yang terdapat pada teknologi, sehingga kemampuan untuk beradaptasi sangat diperlukan. Efikasi diri merupakan salah satu aspek penting dalam proses dan aktivitas pada sebuah organisasi untuk memberikan suatu keyakinan bahwa pegawai mampu untuk melakukan sebuah pekerjaan yang telah ditugaskan. Pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan teknologi membutuhkan suatu adaptasi untuk

mengimplementasikan proses dan dinamika perkembangan internet serta teknologi (Borle et al., 2021). Peran penting efikasi diri adalah untuk memberikan dorongan serta kemampuan dalam aspek belajar dengan menggunakan teknologi teknologi baru, sehingga mempermudah proses pekerjaan. Dinamika teknologi yang memiliki perkembangan yang pesat membutuhkan suatu proses adaptasi dengan belajar maupun pelatihan yang ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan bahwa ketika pegawai memiliki kemampuan adaptasi dengan mempergunakan teknologi yang terdapat pada intensifikasi kerja digital akan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Peran penting kinerja pegawai adalah menentukan kinerja organisasi, sehingga pada saat pegawai memiliki pencapaian-pencapaian yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan maka memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam melakukan aktivitasnya (Kellogg, 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri memoderasi pengaruh spesifikasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menegaskan bahwa efikasi diri merupakan suatu keyakinan yang mendorong untuk melakukan suatu pekerjaan yang spesifik. Kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik berkaitan dengan kompetensi kerja yang dimiliki pegawai ketika pegawai memiliki keyakinan untuk melakukan suatu tindakan yang spesifik berdasarkan kompetensinya maka kinerja pegawai akan meningkat. Penelitian ini mengindikasikan bahwa ketika terdapat suatu motivasi dan dorongan yang menstimulasi kemampuan dan kompetensi pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemampuan yang dimiliki pegawai merupakan suatu hasil dari pendidikan serta pelatihan, sehingga kemampuan tersebut melekat pada diri pegawai yang dapat dimanfaatkan bagi kepentingan organisasi. Peran penting kompetensi adalah mewujudkan tugas tugas yang telah diberikan Berdasarkan latar belakang pendidikan dan pelatihan yang dimiliki pegawai. Kemampuan untuk mengorganisasikan dan melakukan aktivitas berdasarkan bidang yang dikuasai merupakan salah satu prinsip manajemen yaitu pengorganisasian (Ibrahim & Daniel, 2019). Pada proses pengorganisasian dipilih pegawai yang sesuai dengan kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan tertentu. Penelitian ini membuktikan bahwa efikasi diri adalah suatu stimulan yang dapat memberikan pengaruh penting bagi kinerja pegawai. Keyakinan yang terdapat pada diri pegawai akan memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan Pada pelaksanaan tugas. Kemampuan pegawai adalah salah satu aspek yang esensial untuk melakukan pekerjaan dan mencapai keberhasilan. Ketika pegawai memiliki keterampilan yang spesifik maka hal tersebut akan dimanfaatkan untuk menunjang pekerjaan pekerjaan yang telah menjadi target (Cooke et al., 2019). Keberhasilan didasarkan pada kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan, sehingga efikasi diri akan memperkuat kompetensi dan kemampuan pegawai, sehingga kinerja menjadi lebih unggul.

Spesifikasi kerja merupakan salah satu bagian dari upaya untuk mengidentifikasi Kemampuan kemampuan pegawai pada bidang yang spesifik untuk melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pada bidang bidang tertentu kemampuan untuk melakukan tindakan yang spesifik diperlukan untuk mencapai kinerja organisasi melalui pencapaian kinerja pegawai. Kemampuan organisasi dalam memetakan kompetensi dan kemampuan anggota organisasi menjadi salah satu aspek yang esensial, sehingga akan menunjang kinerja secara umum (Chrisdayanti et al., 2021). Organisasi memperhatikan kemampuan pegawai untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan, sehingga pegawai

mampu melakukan pekerjaannya dan mencapai target yang telah ditetapkan pada kinerja pegawai. Efikasi diri memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meyakini bahwa kemampuan yang terdapat pada diri pegawai dapat dimanfaatkan bagi kepentingan organisasi, sehingga pegawai tersebut mampu melakukan pekerjaan tertentu pada bidang yang spesifik. Peran penting efikasi diri adalah mendorong kemampuan yang terdapat pada diri pegawai, sehingga potensi yang terdapat pada pegawai tersebut dapat dipergunakan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan target (Ji & Yoon, 2021). Efikasi diri merupakan suatu keyakinan yang mendorong sekaligus memotivasi untuk membentuk suatu kepercayaan diri bagi. Pegawai penelitian ini membuktikan bahwa efikasi diri memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Spesifikasi kerja merupakan sebuah pembagian yang didasarkan berdasarkan kompetensi serta latar belakang pegawai. Spesifikasi kerja akan mempermudah identifikasi dan pemetaan, sehingga organisasi dapat menentukan individu yang tepat dalam melakukan pekerjaan (Sudrajat, 2021). Kemampuan dalam mengidentifikasi berdasarkan informasi yang terdapat pada latar belakang pegawai, sehingga ketika organisasi mempekerjakan individu yang tepat akan memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pencapaian kinerja pegawai didapatkan dari pelaksanaan pekerjaan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan. Prinsip manajemen menyarankan individu yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan bidangnya, sehingga spesifikasi merupakan suatu bentuk pencapaian kinerja yang lebih optimal jika dibandingkan dengan generalisasi kemampuan atau keahlian (Pitaloka et al., 2019). Spesifikasi pekerjaan mendorong suatu aktivitas kerja dilakukan oleh individu yang tepat, sehingga efikasi diri merupakan salah satu aspek penting yang akan mendorong kinerja pegawai menjadi lebih tinggi. Penelitian ini menegaskan bahwa peran penting efikasi diri untuk melaksanakan pekerjaan adalah dengan menstimulasi bahwa seorang pegawai akan mampu melaksanakan tugasnya dengan optimal. Efikasi diri memberikan suatu dorongan dan motivasi bagi pegawai untuk melakukan pekerjaannya berdasarkan spesifikasi pekerjaan serta kompetensi yang telah dikuasai. Pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan serta pelatihan yang didorong oleh efikasi diri akan memperkuat kinerja pegawai menjadi lebih unggul melalui keyakinan keyakinannya untuk melakukan sebuah pekerjaan (Zeeshan et al., 2021). Tugas penting seorang pegawai adalah meyakini bahwa mampu untuk melakukan pekerjaan tertentu yang didasarkan pada kompetensinya, sehingga akan menghasilkan kinerja pegawai yang unggul.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensifikasi kerja digital dan spesifikasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pencapaian target kinerja pegawai dapat dilakukan dengan mendorong pegawai untuk beradaptasi dengan digitalisasi dan teknologi. Ketika pegawai mampu beradaptasi dengan teknologi maka mempermudah proses pelaksanaan pekerjaan dan aktivitas yang telah ditargetkan oleh organisasi spesifikasi kerja merupakan aspek yang esensial untuk memetakan Berdasarkan latar belakang pegawai, sehingga organisasi dapat memilih individu yang tepat untuk melakukan pekerjaan yang tepat. Hasil penelitian turut membuktikan bahwa efikasi diri memperkuat pengaruh intensifikasi kerja digital dan spesifikasi kerja terhadap pencapaian target kinerja pegawai. Efikasi diri merupakan suatu keyakinan yang perlu didorong untuk semakin kuat, sehingga target kinerja pegawai dapat tercapai berdasarkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. In *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Awad, H. A. H. (2020). Investigating employee performance impact with integration of task technology fit and technology acceptance model: The moderating role of self-efficacy. *International Journal of Business Excellence*, 21(2), 231–249. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.107594>
- Borle, P., Boerner-Zobel, F., Voelter-Mahlknecht, S., Hasselhorn, H. M., & Ebener, M. (2021). The social and health implications of digital work intensification. Associations between exposure to information and communication technologies, health and work ability in different socio-economic strata. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(3). <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01588-5>
- Burney, L. L., & Widener, S. K. (2013). Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system-based incentive plan. *Behavioral Research in Accounting*. <https://doi.org/10.2308/bria-50501>
- Chakraborty, S., Bhatt, V., & Chakravorty, T. (2020). Impact of digital technology adoption on care service orchestration, agility and responsiveness. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3).
- Cherian, J., & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n14p80>
- Chrisdayanti, I. S., Minarsih, M. M., & Seputro, A. (2021). Pengaruh Deskripsi Pekerjaan, Spesifikasi Pekerjaan, Rotasi Pekerjaan dan Pencapaian Kerja terhadap Pengembangan Karir. *Journal of Management*, 7(1).
- Colquitt, J. A., & Zapata, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *International Journal of Human Resource Management*, 32(1). <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737834>
- Gan, J. L., & Yusof, H. M. (2019). Industrial revolution 4.0: The human resource practices. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 620–624. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C1203.1083S219>
- Hernández-Perlines, F., & Araya-Castillo, L. A. (2020). Servant Leadership, Innovative Capacity and Performance in Third Sector Entities. *Frontiers in Psychology*, 11.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00290>

- Hill, R., Betts, L. R., & Gardner, S. E. (2015). Older adults experiences and perceptions of digital technology: (Dis)empowerment, wellbeing, and inclusion. *Computers in Human Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.062>
- Ibrahim, A. U., & Daniel, C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. *International Journal of Business Management and Social Research*, 6(2). <https://doi.org/10.18801/ijbmsr.060219.39>
- Ji, Y., & Yoon, H. J. (2021). The effect of servant leadership on self-efficacy and innovative behaviour: Verification of the moderated mediating effect of vocational calling. *Administrative Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/admsci11020039>
- Jiang, W., Chai, H., Li, Y., & Feng, T. (2018). How workplace incivility influences job performance: the role of image outcome expectations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(4), 445–469. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12197>
- Kellogg, K. C. (2021). Local Adaptation Without Work Intensification: Experimentalist Governance of Digital Technology for Mutually Beneficial Role Reconfiguration in Organizations. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1445>
- Lee, J., Lee, H., & Park, J. G. (2014). Exploring the Impact of Empowering Leadership on Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Team Performance in it Service. *Information Technology and People*, 27(3), 366–386. <https://doi.org/10.1108/ITP-10-2012-0115>
- Li, A., Early, S. F., Mahrer, N. E., Klaristenfeld, J. L., & Gold, J. I. (2014). Group Cohesion and Organizational Commitment: Protective Factors for Nurse Residents' Job Satisfaction, Compassion Fatigue, Compassion Satisfaction, and Burnout. *Journal of Professional Nursing*. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2013.04.004>
- Mangaleswaran, T., & Kirushanthan, K. (2015). Job Description and Job Specification: A Study of Selected Organizations in Sri Lanka. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 41(1).
- Murtedjo, M., & Suharningsih, S. (2016). Contribution to Cultural Organization, Working Motivation and Job Satisfaction on the Performance of Primary School Teacher. *International Journal of Higher Education*. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v5n4p86>
- Pitaloka, K., Mulyatini, N., & Kasman. (2019). Pengaruh Job Description dan Job Satisfaction terhadap kinerja karyawan (Suatu Studi Pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis). *Business Management And Entrepreneurship*, 1.
- Shahroom, A. A., & Hussin, N. (2018). Industrial Revolution 4.0 and Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(9). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i9/4593>
- Sudrajat, A. A. (2021). Optimization Of Job Descriptions And Job Specifications On Employee Performance In Bandung State Administrative Court. *Eduvest*, 1(5).
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>

Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen

Volume 6 Nomor 2, 2022

ISSN : 2614-2147

Wegge, J., Shemla, M., & Haslam, S. A. (2014). Leader behavior as a determinant of health at work: Specification and evidence of five key pathways. *Zeitschrift Fur Personalforschung*, 28(1–2). <https://doi.org/10.1688/ZfP-2014-01-Wegge>

Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1). <https://doi.org/10.5093/JWOP2021A1>

Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>