

**ANALISIS PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*,
ORGANIZATIONAL TRUST, DAN *ORGANIZATIONAL
COMMITMENT* TERHADAP *TASK PERFORMANCE* DOSEN**



Penulis:
Dr. Adison Adrianus Sihombing, S.S., M.Pd
Prof. Dr. Eliana Sari, MM
Prof. Dr. Hafid Abbas

**ANALISIS PENGARUH *SERVANT*
LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL TRUST,
DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT
*TERHADAP TASK PERFORMANCE DOSEN***

Dr. Adison Adrianus Sihombing, S.S., M.Pd
Prof. Dr. Eliana Sari, MM
Prof. Dr. Hafid Abbas



ANALISIS PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL TRUST*, DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *TASK PERFORMANCE* DOSEN

Penulis:

Dr. Adison Adrianus Sihombing, S.S., M.Pd,
Prof. Dr. Eliana Sari, MM,
Prof. Dr. Hafid Abbas,

ISBN : 978-623-09-7596-7

Editor:

Dr. Honorata Ratnawati Dwi putranti., S.E., M.M.

Penerbit:

Yayasan Drestanta Pelita Indonesia

Redaksi:

Jl. Kebon Rojo Selatan 1 No. 16, Kebon Batur.
Mranggen, Demak
Tlpn. 081262770266
Fax . (024) 8317391
Email: isbn@yayasandpi.or.id

Hak Cipta dilindungi Undang Undang
Dilarang memperbanyak Karya Tulis ini dalam bentuk apapun.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur pada Tuhan Yesus dan Bunda Maria kita, karena atas rahmat pertolongan dan perlindungan-Nya, buku ini dapat terselesaikan. Buku ini merupakan hasil dari upaya penelitian dan pengembangan yang dilakukan untuk mendalami fenomena kompleks dalam dunia pendidikan tinggi, khususnya pada konteks kinerja dosen.

Servant leadership merupakan salah satu topik studi yang diminati para sarjana dalam dua dekade terakhir. Studi ini bertujuan mendeskripsikan, mengeksplorasi dan menganalisis pengaruh *servant leadership*, *organizational trust*, *organizational commitment* terhadap *task performance* dosen. Studi ini bersifat kuantitatif, melibatkan seluruh tenaga pendidik di STPK Indonesia Timur sebagai respondens yang berjumlah 108 orang. Studi ini berfokus pada upaya untuk peningkatan *task performance* dosen STPK dalam perspektif *servant leadership*, *organizational trust* dan *organizational commitment*. Proses pengumpulan data dilakukan pada Juni - Agustus 2022 melalui Google-form. Teknik analisis statistik menggunakan analisis faktor dengan software Smart-PLS. Hasilnya menunjukkan bahwa *servant leadership* terhadap *task performance* berpengaruh positif dan signifikan, *organizational trust* terhadap *task performance* berpengaruh positif tidak signifikan, *organizational commitment* terhadap *task performance* berpengaruh signifikan, *servant leadership* terhadap *organizational commitment* berpengaruh positif tidak signifikan, *organizational trust* terhadap *organizational commitment* berpengaruh positif signifikan. Pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational trust* berpengaruh positif signifikan. Pengaruh tidak langsung didapatkan hasil, *organizational trust* terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *organizational commitment*. *Organizational commitment* terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung *organizational trust* terhadap *task performance*. *Organizational trust* tidak terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *task performance*. *Organizational trust* dan *organizational commitment* terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak

langsung *servant leadership* terhadap *taks performance*. *Organizational trust* dan *organizational commitment* terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *taks performance*.

Penulis menyampaikan apresiasi kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Terima kasih kepada para responden yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini, dan kepada para ahli dan praktisi yang memberikan wawasan dan pandangan berharga.

Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam konteks manajemen pendidikan tinggi. Kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk perbaikan dan pengembangan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi inspirasi bagi pembaca, terutama para akademisi, praktisi pendidikan, dan pihak-pihak yang terlibat dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi.

Jakarta, Januari 2024

Penulis

Adison AS

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 <i>State of The Art</i>	10
BAB II <i>SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL TRUST, DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT</i>	14
2.1 Organisasi dan Kepemimpinan	14
2.2 <i>Servant Leadership</i>	18
2.3 <i>Organizational Trust</i>	24
2.4 <i>Organizational Commitment</i>	29
2.5 <i>Task Performance</i>	37
BAB III.....	45
PENGARUH ANTAR VARIABEL	45
3.1 Pengaruh Antar Variabel	46
3.1.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan <i>Organizational Trust</i>	46
3.1.2 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan <i>Organizational Commitment</i>	50
3.1.3 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan <i>Task Performance</i>	51
3.1.4 Pengaruh <i>Organizational Trust</i> dan <i>Organizational Commitment</i>	54
3.1.5 Pengaruh <i>Organizational Trust</i> dan <i>Task Performance</i>	57
3.1.6 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> dan <i>Task Performance</i>	60
3.2 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Sebagai Variabel Mediasi	63
BAB IV METODE PENELITIAN	65
4.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	65
4.2 Tempat penelitian	67
4.2.1 Tempat.....	67
4.3 Metode Penelitian.....	68
4.4 Populasi dan sampel	69
4.5 Sumber data dan Pengumpulan data.....	71
4.5.1 Sumber Data	71
4.5.2 Teknik pengumpulan data	72
4.6 Teknik Analisis Data.....	76
4.6.1 Pengujian Outer Model	78

4.6.2 Pengujian Goodness of fit model.....	80
4.6.3 Pengujian Pengaruh Langsung	81
4.6.4 Pengaruh Tidak Langsung	81
4.7 Karakteristik Responden.....	82
4.8 Operasional Variabel Masing-Masing Variabel.....	83
4.8.1 <i>Servant Leadership</i> (X ₁).....	86
4.8.2 <i>Organizational Trust</i> (X ₂)	87
4.8.3 <i>Organizational Commitment</i> (X ₃)	88
4.8.4 <i>Task Performance</i> (Y)	89
4.9 Pengujian Outer Model.....	90
BAB V ANALISIS PENGARUH <i>SERVANT LEADERSHIP</i>, <i>ORGANIZATIONAL TRUST</i>, DAN <i>ORGANIZATIONAL COMMITMENT</i> TERHADAP <i>TASK PERFORMANCE</i> DOSEN	96
5.1 Karakteristik Demografi Responden	96
5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	96
5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	97
5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	97
5.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional	98
5.2 Statistik Deskriptif.....	98
5.2.1 Distribusi Jawaban Responden Mengenai <i>Servant Leadership</i>	98
5.2.2 Distribusi Jawaban Responden Mengenai <i>Organizational Trust</i>	101
5.2.3 Distribusi Jawaban Responden Mengenai <i>Organizational Commitment</i>	103
5.2.4 Distribusi Jawaban Responden Mengenai <i>Task Performance</i>	105
5.3 Analisis Hasil Penelitian	107
5.3.1 Analisis SEM PLS	107
5.3.2 Pengujian Outer Model	108
5.3.3 Pengujian Inner Model.....	117
5.3.4 Pengujian Hipotesis	130
5.4 Pembahasan.....	131
5.4.1 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Task Performance</i>	131
5.4.2 Pengaruh <i>Organizational Trust</i> Terhadap <i>Task Performance</i>	133
5.4.3 Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Task Performance</i>	134
5.4.4 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	136

5.4.5 Pengaruh <i>Organizational Trust</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i>	138
5.4.6 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Trust</i>	139
5.4.7 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Task Performance</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	140
5.4.8 Pengaruh <i>Organizational Trust</i> Terhadap <i>Task Performance</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	141
5.4.9 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Task Performance</i> melalui <i>Organizational Trust</i>	143
5.4.10 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Organizational Commitment</i> melalui <i>Organizational Trust</i>	144
5.4.11 Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Task Performance</i> melalui <i>Organizational Trust</i> dan <i>Organizational Commitment</i>	146
5.5 Model Manajemen Kinerja Dosen di STPK Indonesia Timur	150
5.6 Keterbatasan Penelitian	153
BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	154
6.1 Kesimpulan	154
6.2 Implikasi	159
6.3 Rekomendasi	161
DAFTAR PUSTAKA	165

BAB I

PENDAHULUAN

Pendidikan berperan penting dalam kehidupan manusia, yakni memberikan pengetahuan, keterampilan, membentuk karakter dan kepribadian manusia melalui pengajaran nilai-nilai moral dan etika. Peran tersebut mensyaratkan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas. Untuk menjamin penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas maka pemerintah membuat regulasi, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Undang-Undang ini mengatur tentang segala hal terkait pengelolaan pendidikan, termasuk di dalamnya memberikan pengakuan pendidikan tinggi keagamaan di Indonesia yang menyatakan bahwa pendidikan tinggi keagamaan diakui sebagai bagian integral dari sistem pendidikan nasional. Pasal 12 ayat (1) huruf a mengamanatkan bahwa setiap peserta didik pada setiap satuan pendidikan berhak mendapatkan pendidikan agama sesuai agama yang dianutnya dan diajar oleh pendidik yang seagama. Ini menjadi alasan eksistensial munculnya perguruan tinggi keagamaan di Indonesia, salah satunya Sekolah Tinggi Pastoral Katolik (STPK).

Beberapa regulasi yang mengatur secara khusus terkait pendidikan tinggi keagamaan, yakni: a) Undang-Undang No 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi di Indonesia; b) Peraturan Menteri Agama No. 8 Tahun 2015 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan: Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Buddha, dan Konghucu; dan c) Keputusan Menteri Agama No. 442 Tahun 2019 tentang Pedoman Pemberian Izin Penyelenggaraan Perguruan Tinggi Keagamaan

(KMA). Undang-undang dan peraturan tersebut mencerminkan pengakuan dan perlindungan hukum terhadap perguruan tinggi keagamaan di Indonesia. Dengan demikian pendidikan tinggi keagamaan dapat diselenggarakan secara resmi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Isu tentang *Task Performance* dosen di Sekolah Tinggi Pastoral Katolik (STPK) Indonesia Timur sengaja dipilih sebagai topik riset dengan alasan CCTE:

a) *CHANGE*. Dengan kata “change” dimaksudkan STPK rata-rata telah berdiri cukup lama, namun keadaan lembaga-lembaga tersebut secara faktual belum menunjukkan performa yang menggembirakan. Perubahan dalam pengertian peningkatan secara positif, transformatif belum tampak, secara khusus dari aspek *task performance* dosen.

b) *CONTROVERSY*. STPK merupakan lembaga perguruan tinggi yang berciri khas keagamaan Katolik. Sebagian besar dipimpin oleh pastor/imam, yakni rohaniwan yang mempersembahkan seluruh hidup mereka untuk tugas pelayanan. Mereka menjadi teladan dalam praktik *servant leadership*. Secara teoritis dinyatakan bahwa salah satu *impact servant leadership* adalah *high performance* para pengikut, dalam hal ini *task performance* dosen. Sayangnya, hal tersebut belum mampu ditunjukkan oleh lembaga perguruan tinggi ini.

c) *TREND* – Kata ini merujuk pada keadaan lembaga ini, secara khusus performa dosen yang cenderung belum menunjukkan peningkatan.

d) *EMERGENCY* – Keadaan lembaga perguruan tinggi ini menunjukkan tanda emergency, jika tidak segera dilakukan tindakan-tindakan perbaikan demi mempertahankan eksistensi lembaga PT keagamaan karena lembaga ini

mempunyai peran khusus dalam membentuk tenaga pastoral atau tenaga pendidik dalam bidang keagamaan.

Dosen belum optimal melaksanakan Tri-dharma PT, khususnya pada unsur penelitian-publikasi ilmiah perlu mendapat perhatian serius dan segera diberikan solusi. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen mendefinisikan dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Selanjutnya diatur *task performance* dosen dalam tri-dharma perguruan tinggi, yakni: tugas pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, dosen berkontribusi langsung pada tujuan dan misi perguruan tinggi, pembangunan masyarakat, dan kemajuan negara secara lebih luas. Oleh karena itu, perlu upaya serius dan berkelanjutan untuk mendukung dosen dalam melaksanakan tugas mereka dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka dalam setiap aspek tri-dharma PT. Dalam hal ini peran kepemimpinan perguruan tinggi sangat penting dalam mendukung *task performance* dosen.

Dalam literatur-literatur tentang organisasi dinyatakan bahwa ketahanan keberlangsungan dan mutu perguruan tinggi (PT) sebagai sebuah organisasi akademik ditentukan oleh kemampuan melakukan adaptasi dan penyesuaian dengan tantangan dan kebutuhan zaman. Untuk melakukan perubahan tersebut dibutuhkan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk dosen, memfasilitasi ketersediaan sumber daya yang diperlukan, dan mendorong

kinerja yang tinggi dalam setiap aspek tri dharma (Atikah & Qomariah, 2021). Kepemimpinan menurut Alvesson (2005) diartikan sebagai seseorang yang mempengaruhi tujuan dan strategi organisasi, mempengaruhi komitmen dan kepatuhan dalam perilaku tugas untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain kualitas organisasi akademik dipengaruhi secara signifikan oleh peran kepemimpinan (Alafeshat, 2019; Coetzee & Moosa, 2020).

Di kalangan para sarjana, topik tentang pendidikan tinggi modern menjadi salah satu hal yang menarik dalam perdebatan dan penelitian dalam dua dekade terakhir (Iwinska, 2016; Preudhikulpradab, Suriyamanee, & Poopan, 2020). Mereka melakukan studi mendalam dalam rangka menemukan jawaban terhadap persoalan bagaimana membangun perguruan tinggi modern yang unggul, kompetitif dan responsif dengan kemajuan zaman abad 21. Hasil studi mereka menunjukkan terdapat aspek-aspek yang signifikan memberikan dampak terhadap *performance* perguruan tinggi. Beberapa di antaranya adalah *servant leadership*, *organizational trust*, *organizational commitment* dan *task performance* tenaga pendidik (Adewale, Ghavifekr, & Daud, 2018; Al-Mansoori & Koç, 2019; Andreau, Sweet, & Carter, 2020; Chiniara & Bentein, 2016; Dost, Ahmad, Shafi, & Shaheen, 2011; Gafurov, Safiullin, Akhmetshin, Gapsalamov, & Vasilev, 2020).

Trust adalah kebutuhan dasar organisasi dan solusi untuk memajukan partisipasi anggota karena hubungan organisasi dibangun di atas *trust* (Baştug, Pala, Kumartaşli, Günel, & Duyan, 2016; Dhar, 2017; Paliszkievicz, Koohang, Gołuchowski, & Horn Nord, 2014). Melalui rasa saling percaya, anggota dapat menemukan kesempatan untuk mewujudkan tujuan organisasi

dengan lebih baik. *Organizational trust* (OT) yang tinggi dapat membangun hubungan yang baik antar anggota organisasi (Fard & Karimi, 2015). Dengan kata lain, *trust* adalah karakteristik mendasar dari setiap hubungan kerja dalam organisasi saat ini (Amaral et al., 2013; Ozyilmaz, Erdogan, & Karaeminogullari, 2018). OT timbul dari penilaian karyawan terhadap organisasi dan produk norma etika yang mengedepankan timbal balik, kewajiban moral, kewajiban kepada masyarakat, kejujuran, keandalan, kerja sama, dan rasa tanggung jawab kepada orang lain (Gustafsson, Gillespie, Searle, Hope Hailey, & Dietz, 2020; Jia & James, 2018).

Persoalan *task performance* diteliti dalam perspektif *servant leadership* karena model kepemimpinan tersebut merupakan model kepemimpinan khas kristiani yang diteladankan oleh Yesus Kristus kepada murid-murid-Nya. Kepemimpinan ini menempatkan pemimpin dalam peran pelayan dan menggabungkan aktivitas melayani dan memimpin dengan berfokus pada lingkungan demi pencapaian tujuan secara harmonis (Greenleaf, 1977; Lo, Allard, Wang, & Chiu, 2020; van Dierendonck & Patterson, 2015).

Penelitian ini mengkaji tentang kepercayaan dosen terhadap pimpinan STPK dan organisasi secara keseluruhan yang disebut dengan *organizational trust* (Verburg et al., 2018). Penulis mengadaptasi definisi *organizational trust* menurut Colquitt, Lepine, & Wesson (2019) bahwa *trust* berakar pada tiga faktor yang berbeda, yaitu: a) *trust* berdasarkan disposisi, pemberi *trust*; b) *trust* berdasarkan kognisi, produk pengakuan, pengetahuan mendalam dari orang yang dipercaya; c) *trust* berdasarkan pengaruh.

Komitmen merupakan pilar bagi keberhasilan suatu organisasi (Janib et al., 2021; Muda & Fook, 2020; Stuart-Kotze, 2009). Komitmen menunjukkan keinginan, kemauan untuk mengabdikan demi keberhasilan, kebaikan organisasi dan bertahan dalam organisasi demi pencapaian tujuan organisasi (Alhaji & Wan Yusoff, 2012; Alviani, Widnyani, & Saraswati, 2021; Ramalho Luz, Luiz de Paula, & de Oliveira, 2018). Dengan demikian *organizational commitment* merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Budiarti, Sujanto, & Mukhtar, 2022).

Studi disertasi ini memfokuskan pada empat elemen, yakni: *servant leadership*, *organizational trust*, *organizational commitment* dan *task performance* dosen perguruan tinggi keagamaan swasta. Beberapa pemikiran para ahli yang mempengaruhi, menginspirasi penulis di antaranya Michael Beer (2009) dalam bukunya yang berjudul "*High Commitment High Performance*"; Peter Northouse (2016) lewat bukunya berjudul *Leadership*; Gary A. Yukl, (2020) dengan bukunya *Leadership in Organization*; Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2018) dalam buku *Essentials of Organizational Behaviour* dan Jason A. Colquitt, Jefferey A. Lepine, (2019) melalui buku *Organizational Behavior*. Mereka menunjukkan tantangan organisasi saat ini dituntut mampu beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung cepat dan mampu memilih strategi yang tepat.

Servant leadership menggunakan "prinsip kepedulian" untuk fokus pada kebutuhan pengikut dan membantu pengikut ini menjadi lebih otonom, berpengetahuan seperti pelayan itu sendiri (Alafeshat, 2019; Carter &

Baghurst, 2014; Chiniara & Bentein, 2016; Farrell & Hicks, 2020; Harb, Hachem, & Hamdan, 2020; Lo et al., 2020; Sawan, Suryadi, & Nurhattati, 2020). Secara teoritis konseptual *servant leadership* menghasilkan kinerja, pertumbuhan pengikut, dan kinerja organisasi yang baik (Coetzer et al., 2017; Northouse, 2016; Gómez et al., 2020).

Task performance diartikan sebagai kemampuan kerja dan sesuatu yang dicapai, dan prestasi yang diperlihatkan. *Task performance* yang tinggi dari dosen diukur dari capaian Tri dharma Perguruan Tinggi yaitu: Mengajar, Meneliti dan Pengabdian kepada Masyarakat, yang dilaporkan dan dievaluasi pada kurun waktu tertentu dalam, diatur dalam Keputusan Direktur Jendral Pendidikan Tinggi kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (No 12/E/KPT/2021, 2021). Pada surat keputusan tersebut point C disebutkan bahwa laporan kewajiban khusus dalam tiga Tahun diperuntukkan bagi setiap dosen dengan jabatan akademik lektor kepala (LK) dan profesor berupa kewajiban menulis buku ajar/buku teks atau publikasi ilmiah. Untuk lebih jelasnya ditunjukkan sebagai berikut:

1. Dosen dengan jabatan LK harus menghasilkan :
 - 1) paling sedikit 3 (tiga) karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi atau
 - 2) paling sedikit 1 (satu) jurnal internasional, paten, atau karya seni monumental/desain monumental, dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun (Permenristekdikti No.20/2017, pasal 4).

2. Profesor memiliki kewajiban khusus menulis buku dan karya ilmiah serta menyebarluaskan gagasannya untuk mencerahkan masyarakat (UU No.14/2005, pasal 49). Profesor harus menghasilkan

- 1) Paling sedikit 3 (tiga) karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal internasional, atau
- 2) Paling sedikit 1 (satu) karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal internasional bereputasi, paten, atau karya seni monumental/desain monumental, dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun (Permenristekdikti No.20/2017, pasal 8).

Dosen harus melaporkan kewajibannya dalam kurun waktu 3 (tiga) tahun sesuai dengan tabel 1.1

Tabel 1.1 kewajiban dosen dalam Tiga Tahun untuk Lektor Kepala dan professor

Jabatan Dosen	Kewajiban khusus	Jumlah	Keterangan
Lektor Kepala	a) Paling sedikit 3 (karya ilmiah) yang diterbitkan dalam jurnal nasional terakreditasi, atau	3 karya ilmiah	Salah satunya sebagai penulis utama (penulis pertama atau penulis korespondensi)
	b) Paling sedikit 1 (satu) jurnal internasional, paten, atau karya seni monumental/desain monumental	1 karya	
Profesor	Menulis buku ajar atau buku teks, dan	1 buku	Dapat sebagai penulis utama atau pendamping
	1) Paling sedikit 3 (tiga) karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal internasional,	3 karya ilmiah	Salah satunya sebagai penulis utama (penulis pertama atau penulis korespondensi)
		Atau	

	atau 2) Paling sedikit 1(satu) karya ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal internasional bereputasi	1 karya	Dapat sebagai penulis utama atau pendamping
	3) Paling sedikit 1 (satu) paten	atau 1 karya	Dapat sebagai penulis utama atau pendamping
	4) Paling sedikit 1 (satu) karya seni monumental/desain monumental	atau 1 karya	Dapat sebagai penulis utama atau pendamping

Untuk dosen dengan jabatan akademik asisten ahli dan lektor berkewajiban menulis buku ajar/buku teks atau publikasi ilmiah sebagaimana tabel 1.2 berikut ini :

Tabel 1.2 kewajiban dosen dalam Tiga Tahun untuk Asisten Ahli, Lektor

Jabatan Dosen	Kewajiban	Jumlah	Keterangan
Asisten ahli	Menulis Buku ajar/buku teks atau publikasi ilmiah	1 buku/1 karya ilmiah	Dapat sebagai penulis utama\ atau pendamping
Lektor	Menulis Buku ajar/buku teks atau publikasi ilmiah	1 buku/1 karya ilmiah	Dapat sebagai penulis utama atau pendamping

Dari jumlah dosen yang ada, tri-dharma perguruan tinggi belum dapat dicapai dengan baik. Hal inilah yang menjadi titik krusial yang perlu mendapat perhatian penuh dari semua pihak.

Berdasarkan kondisi faktual lembaga perguruan tinggi keagamaan Katolik di Indonesia Timur, maka penulis menyusun studi ini dalam paradigma pengaruh *servant leadership*, *organizational trust*, dan *organizational commitment* terhadap *task performance* dosen STPK.

1.1 *State of The Art*

Secara teoritis-konseptual studi ini memberikan sumbangan pemikiran dan fakta empiris terkait pengaruh *servant leadership* ketua STPK, *organizational trust* dan *organizational commitment* terhadap *task performance* dosen STPK. Ini akan berguna bagi perkembangan lembaga pendidikan keagamaan Katolik yang saat ini kondisinya belum menggembirakan. Positioning studi ini di tengah studi-studi lain yang sejenis merupakan penelitian yang baru dengan alasan:

Pertama, jika dilihat dari permasalahan yang diteliti yaitu *servant leadership* dalam perguruan tinggi keagamaan Katolik. Hal ini merupakan masalah baru, karena berdasarkan informasi dari pihak STPK dan studi literatur terdahulu, belum ditemukan literatur yang melakukan kajian tentang *servant leadership* di STPK. Mungkin saja pernah dilakukan riset kepemimpinan terhadap STPK tapi belum dipublish.

Kedua, penelitian ini dikatakan memiliki kebaruan karena obyeknya. Obyek penelitian ini adalah *servant leadership* ketua STPK. Berdasarkan studi peninjauan dan informasi dari pihak kampus STPK di wilayah Indonesia Timur ini, bahwa penelitian *servant leadership* di STPK belum pernah dilakukan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pemerintah, yayasan, keuskupan dan STPK sebagai bahan pertimbangan untuk melahirkan kebijakan baru dalam manajemen pendidikan tinggi. Khususnya kepada lembaga pendidikan tinggi keagamaan Katolik sendiri dengan mengetahui persoalan dan kendala utama diharapkan mampu menjadi

pendorong untuk melakukan perbaikan dalam rangka peningkatan kualitas pendidikan di STPK.

Ketiga, literatur yang ada tentang praktik *servant leadership* cukup variatif, misalnya *servant leadership* dalam perhotelan (Koyuncu et al., 2014; Ling et al., 2016; Liu et al., 2013); *servant leadership* dalam pelayanan publik (Bouzari et al., 2020; Miao et al., 2014; Slack et al., 2020); *servant leadership* dalam lingkungan industri (Ling et al., 2017; Qiu et al., 2020); *servant leadership* dalam lembaga pendidikan tinggi umum (Aboramadan, Dahleez, & Hamad, 2020; P. Kumar, Raghavendra Kamath, & Thomas, 2020; Latif, Machuca, Marimon, & Sahibzada, 2020); *servant leadership* dalam dunia pariwisata (Tuan, 2019); *servant leadership* dalam akademik farmasi (Allen et al., 2016); *servant leadership* dalam organisasi sosial keagamaan (Abbas et al., 2020; Gómez et al., 2020); *servant leadership* di lingkungan restaurant (Carter & Baghurst, 2014). Semuanya menunjukkan hasil positif, dalam pengertian *servant leadership* mampu memberikan dampak positif terhadap perkembangan, pertumbuhan dan kesuksesan baik bagi karyawan maupun organisasi atau perusahaan.

Sementara studi *servant leadership* dalam lingkungan pendidikan keagamaan Kristen pernah dilakukan oleh Anderson (2005). Dia menemukan bahwa pengikut setia tradisi Kristen lebih menerapkan prinsip-prinsip *servant leadership* daripada orang lain karena doktrin dan ajaran agama yang mempromosikan perilaku pelayan dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, Anderson juga menunjukkan ada korelasi yang signifikan antara persepsi

karyawan tentang *servant leadership* dan kepuasan kerja individu di antara guru pada sekolah Kristen (Anderson, 2005).

Dalam konteks perguruan tinggi Katolik Scardino (2012) pernah melakukan studi *servant leadership* dengan fokus melihat sejauh mana hubungan *servant leadership* yang ditampilkan oleh pimpinan perguruan tinggi Katolik di New Jersey dengan tingkat keterlibatan mahasiswa di kampus. Studi disertasi ini melihat sudut pandang yang berbeda, dengan memokus pada sejauh mana *servant leadership* ketua STPK berdampak terhadap *task performance* dosen STPK, *organizational trust* dan *organizational commitment*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa berdasarkan penelusuran literatur yang ada, ternyata studi *servant leadership* dalam lingkungan institusi pendidikan tinggi keagamaan Katolik masih langka dan belum terpetakan dengan baik. Dengan kata lain terdapat kelangkaan literatur kajian tentang *servant leadership* dalam konteks lembaga pendidikan tinggi Katolik. Dengan demikian *positioning* studi ini menjadi jelas dan berbeda sekaligus untuk melengkapi literatur yang ada.

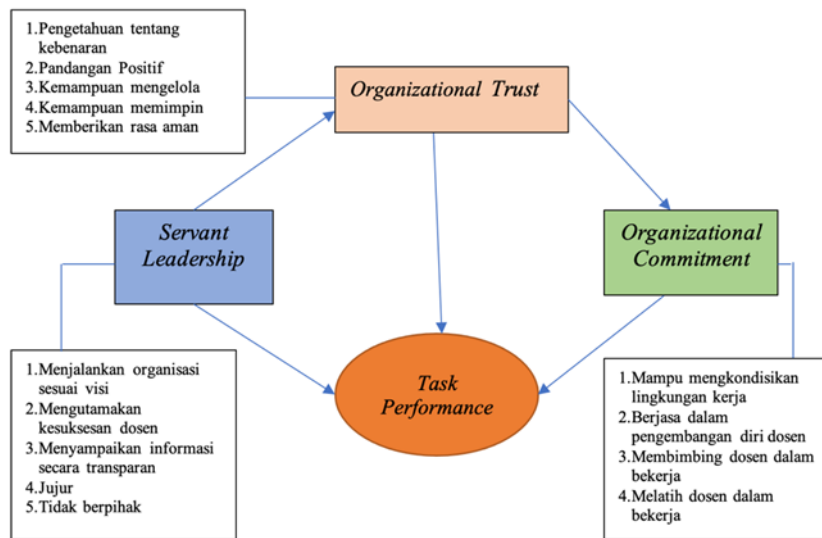
Berikut ditunjukkan model desain *servant leadership* untuk lembaga pendidikan tinggi keagamaan yang menjadi novelty penelitian disertasi ini.

1. Pendekatan Holistik:

Task Performance sebagai pusat dari model, menunjukkan bahwa kinerja tugas adalah hasil utama yang dipengaruhi oleh *Servant Leadership*, *Organizational Trust*, dan *Organizational Commitment*. Ini menunjukkan pendekatan yang lebih holistik dalam menilai dampak kepemimpinan *Servant Leadership*, *Organizational Trust* dan *Organizational Commitment*.

2. Fokus pada Kepemimpinan:

Servant Leadership diuraikan dengan atribut yang spesifik, memberikan wawasan lebih mendalam tentang apa yang dimaksud dengan kepemimpinan yang melayani dalam konteks ini.



Gambar 1.1 Model desain manajemen yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dosen institusi pendidikan agama Katolik

BAB II

SERVANT LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL TRUST, DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT

2.1 Organisasi dan Kepemimpinan

Berbicara tentang organisasi tidak dapat dipelaskan dari Adam Smith sebagai orang pertama pencetus teori organisasi. Pada tahun 1776, dalam bukunya berjudul *Smith's An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* menjelaskan bagaimana pembagian kerja menciptakan efisiensi ekonomi. Teori Smith tentang efek pembagian kerja, termasuk diferensiasi tugas kerja dan spesialisasi pekerja, merupakan inti dari konsep struktur sosial, menjadi salah satu konsep inti dari teori organisasi.

Dalam perkembangan ide Smith dikembangkan oleh Emile Durkheim, sosiolog Prancis (1858–1917) dalam bukunya pada tahun 1893, *Durkheim's The Division of Labour in Society* menjelaskan pergeseran struktural dari masyarakat pertanian ke industri dalam hal efek dari peningkatan spesialisasi tenaga kerja yang dibawa oleh industrialisasi. Teori Durkheim menggemakan teori Adam Smith, tetapi menambahkan hierarki dan saling ketergantungan peran dan tugas kerja pada pembagian kerja. Ide-ide ini, yang secara kolektif dikenal sebagai struktur sosial, menjadi konsep inti bagi mereka yang mengadopsi perspektif modern dalam teori organisasi.

Selanjutnya Karl Emil Maximilian (Max) Weber, sosiolog Jerman (1864–1920) semakin menegaskan peran struktur otoritas yang dibawa oleh

organisasi industri. Menurut Weber, sebelum industrialisasi, masyarakat mengorganisir diri mereka sendiri menggunakan otoritas tradisional atau karismatik, tetapi dengan industrialisasi muncul otoritas rasional-legal. Weber meramalkan bahwa otoritas legal-rasional akan menggantikan nepotisme, otoritas tradisional dan kultus kepribadian, otoritas karismatik, dengan seleksi berdasarkan prestasi didorong oleh aturan dan hukum yang dirumuskan secara rasional. Dengan demikian muncullah peran baru yakni kepemimpinan yang didasarkan pada kompetensi.

Kepemimpinan sebuah organisasi termasuk perguruan tinggi sebagai organisasi akademik, mempunyai peran yang tak tergantikan yakni untuk menggerakkan dan mengarahkan organisasi agar mencapai tujuan. Salah satu tantangan terbesar kepemimpinan adalah mempromosikan kesuksesan organisasi yang berkelanjutan sambil menjaga kesejahteraan karyawan. Keberlanjutan ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk mencapai misinya sambil mempromosikan kebaikan yang lebih besar dan memupuk kesejahteraan semua pemangku kepentingan utama dalam jangka waktu yang lama (Roberts, 2022).

Secara umum kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan efektif dan efisien agar mencapai tujuan. Warren Bennis dan Burt Nanus dalam bukunya berjudul *“Leaders: The strategies for Taking Charge”* mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kekuatan yang sangat berpengaruh di balik kesuksesan suatu organisasi. Dengan kata lain keberhasilan atau kesuksesan organisasi dalam pencapaian

tujuan ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan menjadi penentu perubahan dalam organisasi (Situmorang, 2022).

Perubahan menjadi sebuah keniscayaan untuk dilakukan dalam organisasi sebagai konsekuensi dari organisasi yang hidup dan berada dalam lingkungan yang bersifat dinamis dan terus mengalami perubahan. Kondisi ini meminta agar organisasi mampu memberikan respons yang tepat terhadap perubahan itu karena organisasi tak mungkin tidak berinteraksi dengan lingkungannya (Kuo, 2013; Wulandari et al., 2020; Hougaard, 2017). Dengan demikian perubahan menjadi hal yang fondasional dalam pengembangan sebuah organisasi.

Perubahan yang dimaksudkan adalah perubahan ke arah yang baik, positif, yang membuat organisasi semakin maju, semakin produktif dengan *performance* yang memuaskan. Tujuannya agar organisasi dapat meraih keberhasilan dan kesuksesan yang akan berdampak bagi banyak orang.

Dalam konteks perguruan tinggi, perubahan yang diharapkan adalah perubahan yang membawa lembaga pendidikan menjadi unggul, berkualitas dan berdaya saing tinggi. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka *positioning* kepemimpinan menjadi sesuatu yang penting, esensial dan tak tergantikan.

Pemimpin menciptakan keberhasilan perusahaan atau kelompok dengan menggunakan kekuasaan untuk mengarahkan dan mempengaruhi anggota organisasi dalam mencapai tujuan (Colquit et al., 2019, p. 412). Secara *common-sense* kepemimpinan dipahami sebagai proses pemimpin memberikan pengaruh kepada orang lain sebagai pengikut agar mereka berkenan secara sadar bergerak untuk mengejar tujuan bersama.

Para ahli memberikan definisi yang lebih spesifik, seperti Robbins, et al., (2018,p.223) mendefinisikan kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Pengaruh diberikan lewat perilaku aktual sehingga terjadi perubahan sikap pada orang lain. Ini mensyaratkan kemampuan pemimpin yang mumpuni dalam membangun hubungan yang erat dengan karyawan agar dia mampu memberikan pengaruh (Robbins et al., 2015).

Sementara Yukl (2020, p. 51) mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Dari berbagai definisi kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli tersebut tampak hal yang sama sebagai esensi kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan suatu strategi, kiat, cara dan seni untuk mempengaruhi, menarik, mendorong dan menggerakkan orang lain agar mau bersatu, bekerja sama secara bersama-sama dalam rangka manggapai cita-cita bersama.

Pada hakikatnya, pemimpin bukan dari bawaan lahir melainkan diciptakan dan disiapkan (Bell, 2015) agar memiliki kapasitas untuk memimpin (Ali & Waqar, 2013; Efanga, C Effiong, & Nwokomah, 2018; M. L. Khan, Salleh, & Hemdi, 2016). Secara lebih rinci menurut para ahli seorang pemimpin perlu memiliki kompetensi sebagai berikut: kemampuan membangun relasi dengan semua pengikut (L. R. Yang, Huang, & Wu, 2011); kesadaran akan nilai budaya (Chipulu et al., 2014; Mittal & Dorfman, 2012); kemampuan manajerial dan kualitas kerja tim (Müller & Jugdev, 2012);

komunikasi, koordinasi, interpersonal, delegasi, membangun tim, menganalisis, keterampilan menemukan dan menyelesaikan masalah (Awan, Ahmed, & Zulqarnain, 2015); keterampilan komunikasi dan melobi (Saadé, Dong, & Wan, 2015); kompetensi perilaku (etika, keterlibatan, keandalan dan kepemimpinan) dan kompetensi teknis (Dias et al., 2014). Strategi atau cara pemimpin dalam memberikan pengaruh terhadap pengikutnya berbeda-beda. Inilah yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Scholars percaya bahwa gaya kepemimpinan menjadi unsur penting dalam keberhasilan pemimpin.

Dari berbagai macam teori tentang gaya kepemimpinan, menurut pandangan kontemporer *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan terbaru yang saat ini banyak diminati oleh scholars (Alviani et al., 2021; Heyler & Martin, 2018; Pilkiene, 2017). *Servant leadership* oleh para ahli dikategorikan sebagai gaya kepemimpinan berbasis nilai yang menyoroti pentingnya nilai-nilai pemimpin yang menarik dipegang teguh dan mempengaruhi pengikut (Gandolfi & Stone, 2018; Lo et al., 2020; Parris et al., 2013; Robinson et al., 2021). Dengan kata lain *servant leadership* adalah kepemimpinan yang memandang nilai-nilai pemimpin sebagai landasan bagi tujuan dan perilaku pemimpin serta dampaknya terhadap pengikut (Yukl, 2020, p. 70).

2.2 *Servant Leadership*

Servant leadership merupakan bidang penelitian baru bagi scholars (Dierendonck, 2011), yang menggabungkan motivasi untuk melayani dan memimpin (Coetzer et al., 2017; Sujudi & Komariah, 2020). Keduanya

bersatu padu secara harmonis saling mendukung dan menguatkan. *Servant leadership* unik dengan fokus eksplisitnya untuk melayani, memberdayakan, mengembangkan pengikut dengan keaslian, penerimaan antar pribadi, kerendahan hati, penatalayanan dengan memberikan arahan (Hoch et al., 2018; Giolito et al., 2020). Dimensi melayani dan memimpin dipadukan demi pencapaian kemakmuran organisasi (Ragnarsson et al., 2018). Karakteristik kepemimpinan ini adalah mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan dan secara aktif mengembangkan potensi pengikut (Obi et al., 2020; Robbins & Judge, 2015).

Definisi yang tak jauh berbeda oleh Parris & Peachey (2013), *servant leadership* mempunyai motivasi utama untuk melayani pengikutnya. Bagi Poli (2011) *servant leadership* merupakan proses hubungan mutual antara pemimpin dengan pengikut, pemimpin pertama-tama tampil sebagai aktor yang melayani kebutuhan pengikutnya dan akhirnya dia mendapat pengakuan dan diterima sebagai pemimpin.

Sementara Yukl (2020, p. 677) mendefinisikan *servant leadership* merupakan perihal membantu orang lain untuk mencapai tujuan bersama dengan pemberdayaan, kerja kolektif yang konsisten, dan memfasilitasi pengembangan individu dengan kesehatan dan kesejahteraan jangka panjang pengikut. Dengan kata lain *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berorientasi dan memprioritaskan pertumbuhan dan perkembangan pengikut dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Studi terdahulu menunjukkan *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational commitment* dan hasil kinerja pengikut

(Goh & Low, 2014; Leroy, Palanski, & Simons, 2012; Saleem et al., 2020). Ini dapat terjadi karena pengaruh *servant leadership* diperoleh melalui pelayanan yang menekankan relasi yang ideal pemimpin dengan pengikut (van Dierendonck, 2011; Wu, et al., 2013). *Servant leadership* mempromosikan pertumbuhan pribadi pengikut (Ling et al., 2017), menekankan integritas, moralitas individu, tanggungjawab kepada organisasi, kepada pengikut, masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya (Kantharia, 2012; Ling et al., 2017).

Studi disertasi ini mengadaptasi ide, pemikiran Liden et al., (2014) dan Northouse (2016, pp. 225–256) dengan mengambil dua elemen penting dalam merumuskan dan memahami konsep dan teori *servant leadership*. Pertama, *behaviors* - inti dari proses *servant leadership* adalah tujuh perilakunya, yaitu: mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh sukses, memberdayakan, berperilaku etis, konseptualisasi, penyembuhan emosional, dan menciptakan nilai bagi societias. Kedua, *outcomes - impact* yang akan terjadi adalah peningkatan kinerja dan pertumbuhan pengikut, kinerja organisasi dan dampak sosial. Berikut akan dijelaskan unsur-unsur yang terdapat dalam komponen *servant leadership*:

1. Penerimaan pengikut – merupakan faktor yang turut memberikan dampak terhadap *servant leadership* dalam hal kinerja pekerjaan pribadi dan organisasi. Semakin tinggi tingkat penerimaan pengikut terhadap pemimpin maka *servant leadership* akan semakin efektif dan positif terhadap kinerja.

2. Konseptualisasi – pemimpin mempunyai kemampuan memahami secara menyeluruh (detail) tentang organisasi: tujuan, visi, misi, dan kompleksitasnya agar pemimpin berpikir melalui berbagai masalah dan secara kreatif menemukan solusinya sesuai dengan tujuan organisasi.
3. Penyembuhan emosional – pemimpin mempunyai kepekaan terhadap masalah pribadi dan kesejahteraan pengikut. Termasuk di dalamnya kesediaan pemimpin meluangkan waktu untuk membantu pengikut menyelesaikan masalah dan memberi dukungan.
4. Mendahulukan pengikut – ini merupakan *conditio sine qua non* dari *servant leadership*. Sebuah keniscayaan yang menjadi karakteristiknya yang khas dan menentukan. Tindakan dan perkataan pemimpin dengan jelas menunjukkan kepada pengikut bahwa mereka merupakan prioritas termasuk menempatkan kepentingan dan kesuksesan pengikut di atas kepentingan pemimpin.
5. Membantu pengikut tumbuh dan sukses – perilaku ini mengacu pada pemahaman pemimpin terhadap potensi, tujuan dan bakat individu pengikut. Berdasarkan pemahaman tersebut pemimpin memberikan bimbingan, dukungan agar mereka mampu bertumbuh dan berkembang dalam karir, mengaktualisasikan diri dan mencapai potensi diri sepenuhnya.
6. Berperilaku etis – melakukan hal yang benar dengan cara yang benar dengan standar etika yang kuat, bersikap terbuka, jujur, dan adil dengan pengikut. Dengan kata lain, *servant leadership* tidak mengkompromikan prinsip-prinsip etika untuk mencapai kesuksesan.

7. Memberdayakan – pemimpin memberikan ruang dan kesempatan untuk pengikut kebebasan membuat keputusan sendiri dan belajar mandiri. Ini merupakan cara pemimpin berbagi kekuasaan dengan pengikut dengan membiarkan mereka memiliki kendali. Pemberdayaan ini membangun *trust* pengikut dalam kapasitas mereka sendiri untuk berpikir dan bertindak sendiri karena mereka diberi kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang paling baik menurut pengikut.
8. Menciptakan nilai bagi komunitas – ini merupakan cara pemimpin untuk menghubungkan maksud dan tujuan organisasi dengan komunitas yang lebih luas. Artinya *servant leadership* menciptakan nilai secara sadar dan sengaja memberikan kembali kepada masyarakat dengan cara terlibat aktif dalam kegiatan lokal dan mendorong pengikut menjadi sukarelawan untuk pelayanan masyarakat.
9. Kinerja dan pertumbuhan pengikut – ini merupakan fokus *servant leadership*. Pengikut diharapkan mampu mengaktualisasikan diri mereka secara maksimal dengan mengembangkan secara sepenuhnya segala potensi bakat kemampuan yang mereka miliki. Dalam hal ini pemimpin berperan memberi dukungan, perhatian, kesempatan, dan bimbingan.
10. Kinerja organisasi – beberapa hasil studi telah menemukan hubungan positif antara *servant leadership* dengan kinerja organisasi. Logika berpikirnya adalah ketika pengikut mendapat perhatian, suasana kerja yang kondusif dan *trust* dari pemimpin maka hal tersebut akan berdampak terhadap kinerja organisasi yang tinggi (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008; Walumbwa et al., 2010).

11. Dampak sosial – salah satu hasil yang diharapkan dari praktik kepemimpinan ini memiliki dampak positif, yakni terjadi perubahan pada masyarakat. Dengan cara ini, hasil jangka panjang dari tindakan mengutamakan orang lain termasuk perubahan sosial yang positif dan membantu masyarakat berkembang.

Berdasarkan uraian tersebut secara ringkas dapat dirumuskan bahwa *servant leadership* merupakan tipe pemimpin yang telah selesai dengan urusan dirinya sendiri, bersifat altruistik, inspirasional dan mengandung perlindungan moral. Buah kepemimpinan ini adalah kesejahteraan pengikut dengan kinerja individu, kelompok dan kinerja organisasi yang tinggi. Dalam penelitian ini *servant leadership* yang dimaksud adalah kemampuan pimpinan STPK dalam melakukan konseptualisasi, penyembuhan emosional, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku etis, memberdayakan dan menciptakan nilai bagi masyarakat.

Servant leadership mampu memberikan dan menciptakan atmosfir yang kondusif, hubungan yang mendalam, bersahabat, akrab, setara, tidak mementingkan diri sendiri, toleransi, dan dilandasi *trust* membuat para pengikut merasa dihargai, dan mempunyai *trust* diri akan potensi diri mereka sehingga pengikut bersemangat dalam bekerja dengan penuh motivasi. Mereka akan saling melayani satu sama lain, saling mendukung dan bekerja bersama demi mencapai tujuan bersama (organisasi). Pengalaman yang membahagiakan ini dengan sendirinya akan mendorong dan meningkatkan komitmen pengikut terhadap organisasi. Secara ringkas dapat dirumuskan yang dimaksud dengan *servant leadership* dalam penelitian ini adalah

kepemimpinan yang berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan, kesuksesan dan kesejahteraan pegawai, dengan indikator dengan merujuk pada Liden et al., (2014):

1. Konseptual
2. Penyembuhan emosional
3. Mengutamakan pengikut
4. Membantu pengikut tumbuh dan sukses
5. Berperilaku etis
6. Pemberdayaan
7. Menciptakan nilai masyarakat

2.3 Organizational Trust

Trust menjadi salah satu titik fokus studi empiris tentang organisasi karena *organizational trust* merupakan isu penting yang berdampak secara signifikan terhadap kesuksesan organisasi (Fard & Karimi, 2015; Guinot, Chiva, & Mallén, 2013; Yasir, Imran, Irshad, Mohamad, & Khan, 2016).

Trust menjadi kebutuhan dasar organisasi dan solusi baru untuk meningkatkan partisipasi anggota karena hubungan organisasi dibangun berlandaskan *trust* (Baştug et al., 2016; M. Kumar, 2017; Paliszkievicz et al., 2014). Untuk mencapai tujuan individu dan organisasi ada saling ketergantungan. Kondisi dan keadaan ini difasilitasi oleh *trust*.

Pimpinan tidak dapat memiliki kendali mutlak atas tindakan pengikut. Pimpinan juga tidak mampu memahami motivasi dan hubungan interpersonal pengikut. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu menunjukkan kompetensi,

kebijakan dan integritas menjadi prakondisi untuk mendapatkan *trust*. Pada titik ini organisasi penting dan perlu berhubungan dan mengembangkan mekanisme perlindungan berdasarkan asas *trust* (Rua & Araújo, 2016; Munawar & Wulandari, 2020; Verburg et al., 2018).

Dengan sikap saling percaya maka anggota akan mendapat kesempatan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan lebih baik. *Organizational trust* yang tinggi dapat membangun hubungan baik di antara anggota organisasi (George & Jones, 2012). Tingkat *trust* yang tinggi dalam organisasi menciptakan biaya evaluasi yang rendah dan mekanisme kontrol lainnya (Fard & Karimi, 2015). Dengan kata lain *trust* merupakan karakteristik mendasar dari setiap hubungan kerja dalam organisasi saat ini (Schilke et al., 2013; Ozyilmaz et al., 2018; Zhu et al., 2013).

Organizational trust berasal dari penilaian karyawan tentang organisasi dan produk norma etika yang memiliki hubungan timbal balik, kewajiban moral, kewajiban terhadap masyarakat. Termasuk kejujuran, keandalan, kerjasama dan rasa tanggung jawab kepada orang lain (Jia & James, 2018; Kumar, 2017; Vaughan-smith, 2017; Gustafsson et al., 2020). Dalam studi ini penulis mengkaji *trust* dosen STPK terhadap ketua STPK dan organisasi secara keseluruhan, disebut sebagai *organizational trust* (Gustafsson et al., 2020; Searle et al., 2011; Verburg et al., 2018).

Secara umum *trust* diartikan sebagai keyakinan seseorang terhadap orang atau sesuatu hal sehingga orang tersebut menyerahkan harapan dan keinginan bahkan hidupnya kepada orang yang dipercayainya. Para ahli mendefinisikan *organizational trust* sebagai keadaan psikologis yang memberikan umpan

balik tentang bagaimana karyawan memandang masalah dalam situasi di mana organisasi terancam (Baştug et al., 2016; Dedahanov & Rhee, 2015; Fard & Karimi, 2015; Nikolaou, Vakola, & Bourantas, 2011).

Definisi berbeda dicetuskan oleh Rua & Araújo (2013) bahwa *trust* merupakan mekanisme yang efisien untuk mengurangi ketidakpastian. Tanpa *trust* orang akan dihadapkan pada kompleksitas sebelum mengambil tindakan.

Sementara Mehrabi et al., (2012) menyatakan bahwa *trust* merupakan keyakinan yang dimiliki seseorang terhadap orang lain dengan cara bahwa dia bertindak melalui perilaku yang dapat diprediksi, dan bersikap adil. Dalam perspektif ini, *trust* merupakan keadaan psikologis dan harapan pada perilaku positif orang lain (Rua & Araujo, 2016). Oleh karena itu, *trust* merupakan bagian penting dari efisiensi dan kinerja organisasi (Van der Berg & Martins, 2013) dan merupakan harapan karyawan atas keandalan dan tindakan organisasi (Vaughan-smith, 2017).

Trust telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam efektivitas kepemimpinan (Chiniara & Bentein, 2018; Guinot et al., 2013). Hasil riset menunjukkan bahwa karyawan yang lebih percaya menunjukkan komitmen yang lebih besar dan kinerja tugas yang baik (Guinot et al., 2013; Wulandari et al., 2020; Rahayuningsih, 2019; Vaughan-smith, 2017).

Penulis mengadaptasi definisi *trust* Robbins & Judge, (2015, p. 385) bahwa *trust* terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

- a) Integritas - merujuk pada kebenaran, kejujuran, dan konsistensi antara apa yang dikatakan dan dilakukan. Dengan kata lain, ketika pimpinan organisasi (pemegang otoritas) memiliki integritas, itu menunjukkan

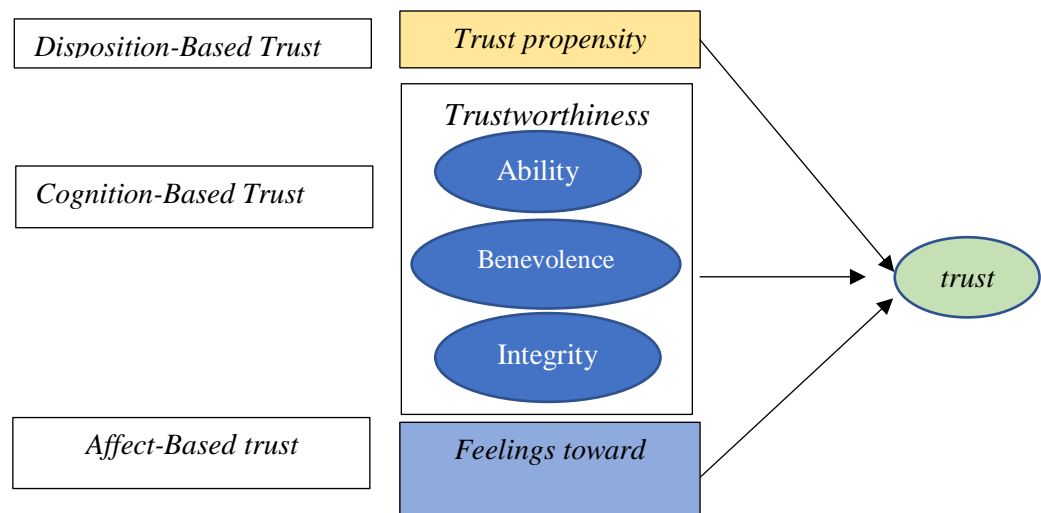
bahwa mereka memiliki karakter yang sehat, berniat baik dengan disiplin moral yang kuat. Selain itu, otoritas akan menjaga janji, melakukan apa yang dikatakan, dan mengatakan apa yang telah dilakukan.

- b) Kebajikan - dimaksudkan sebagai keyakinan bahwa pimpinan organisasi/otoritas ingin berbuat baik untuk anggota organisasi. Artinya ketika pihak berwenang dianggap baik hati, itu berarti bahwa mereka peduli terhadap karyawan, memperhatikan kesejahteraan mereka. Dengan kata lain orang yang dipercaya (otoritas organisasi) memiliki perilaku yang menunjukkan keunggulan moral dan standar moral yang tinggi, peduli, sportif, melakukan apa yang benar dan menghindari apa yang salah.
- c) Kemampuan, mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis, kompetensi, bidang keahlian, dan interpersonal seseorang. *Trust* interpersonal terdiri dari *trust* horizontal dan vertikal.

Trust horizontal merupakan *trust* karyawan satu sama lain antara rekan kerja dalam organisasi (Bakiev, 2013). Sedangkan *trust* vertikal merupakan *trust* antara karyawan dengan pimpinan dengan pimpinan organisasi (Fard & Karimi, 2015). Sementara *organizational trust* merupakan keyakinan karyawan tentang posisi struktur kelembagaan untuk memenuhi sikap sukses dan masa depan mereka (Fard & Karimi, 2015; Vaughan-smith, 2017).

Selain Robbin, penulis juga mengadaptasi definisi *trust* Colquitt et al., (2019, pp. 197–202) dalam studinya menunjukkan bahwa *trust* berakar pada tiga jenis faktor yang berbeda, yakni: a) *trust* yang didasarkan pada disposisi. Hal yang dimaksudkan di sini adalah bahwa *trust* lebih terkait dengan pemberi *trust*. b) *Trust* didasarkan pada kognisi merupakan jenis *trust* yang merupakan

produk dari adanya pengenalan, pengetahuan yang cukup akan orang yang dipercayai. Dengan cara ini, *trust* berbasis kognisi didorong oleh “rekam jejak” dari mereka yang layak untuk dipercaya. Artinya jika rekam jejak menunjukkan bahwa orang yang bersangkutan dapat dipercaya, maka pada titik inilah muncul *trust* yang difondasikan atas kognisi. Untuk itu, *trust* ini mensyaratkan adanya kemampuan, kebajikan dan integritas. c) *Trust* berbasis pengaruh. *Trust* ini pada dasarnya tidak berakar pada alasan karena lebih bersifat emosional daripada rasional. Dengan *trust* berbasis pengaruh ini, seseorang percaya karena dia memiliki perasaan terhadap orang yang bersangkutan. Artinya *trust* hanya muncul atau terjadi jika ada perasaan: “saya sangat menyukai dan menyukai dia/mereka”. Perasaan itulah yang mendorong seseorang untuk mampu menerima kerentanan terhadap orang lain. Secara ringkas penjelasan tentang *trust* dilukiskan dalam Gambar 2.1



Gambar 2.1 *Organizational trust* diadaptasi Mayer et. al. (1995)

Dari berbagai konsep yang dikemukakan oleh para sarjana, penulis merumuskan *organizational trust* merupakan konstruksi relasional antara pimpinan STPK dengan dosen dan posisi struktur kelembagaan untuk memenuhi sikap sukses dan masa depan mereka. *Organizational trust* tampak dari indikator kecenderungan bawahan percaya terhadap posisi pimpinan, kemampuan, kebajikan, integritas dan perasaan terhadap pimpinan. Jadi, yang dimaksud dengan *organizational trust* dalam penelitian ini adalah konstruksi relasional antara pimpinan dan dosen yang ditunjukkan melalui perilaku dengan indikator kecenderungan percaya kepada pimpinan, kemampuan, kebajikan, integritas, dan perasaan terhadap pimpinan. Indikator yang digunakan merujuk pada Colquitt et al (2019) :

1. Kecenderungan percaya (*Trust Propensity*)
2. Kemampuan (*Ability*)
3. Integritas (*Integrity*)
4. Kebajikan (*Benevolence*)
5. Perasaan terhadap pemberi *trust* (*Feelings toward Trustee*)

2.4 *Organizational Commitment*

Dalam dekade terakhir, *organizational commitment* menjadi semakin dirasakan pentingnya karena dapat menggantikan mekanisme kontrol yang ketat yang selama ini dipraktikkan dalam perusahaan (Kaplan Metin, 2018; Wołowska, 2014). Metode kontrol ternyata kurang memberikan efek positif terhadap karyawan karena mereka merasa terus diawasi dan membutuhkan banyak biaya (Colquitt & Rodell, 2011; M. L. Khan et al., 2016).

Hasil studi scholars menunjukkan unsur *organizational commitment* dapat digunakan sebagai solusi. Pada umumnya *organizational commitment* diartikan sebagai ikatan keterkaitan individu dengan organisasi yang menimbulkan rasa memiliki terhadap organisasi. *Organizational commitment* merupakan aspek perilaku penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kecenderungan karyawan sebagai anggota organisasi (Afshari et al., 2020; Bakiev, 2013; Nguyen et al., 2020).

Selain itu, *organizational commitment* juga mengindikasikan keinginan, kesediaan untuk tetap bertahan dalam organisasi dan tingkat keterlibatan karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi (Alhaji & Wan Yusoff, 2012; Alviani et al., 2021; Ramalho Luz et al., 2018).

Literatur menunjukkan bahwa karyawan yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi merupakan aset berharga bagi sebuah organisasi. Mereka mampu memastikan peningkatan kinerja organisasi dan meningkatkan produktivitas serta daya saing (Janonienė & Endriulaitienė, 2014; Mahal, 2012; Rembet et al., 2020). *Organizational commitment* telah dianggap sebagai elemen kunci yang menentukan tingkat keseriusan karyawan dalam bertindak untuk mencapai target yang telah ditetapkan organisasi (Munawar & Wulandari, 2020; Siregar et al., 2019; Wibowo et al., 2019).

Komitmen merupakan unsur penting untuk menjamin kesetiaan karyawan tetap berada dalam organisasi (Afshari et al., 2020; Filstad, 2011; Wołowska, 2014). Komitmen akan membuat karyawan memberikan yang terbaik untuk kesuksesan dan kebaikan organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen menimbulkan perasaan memiliki terhadap organisasi (Alhaji & Yusoff, 2012;

Alviani et al., 2021; Pierro et al., 2013). Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Bhatti, K. and Nawab, 2011; Meyer, 2014; Saha, 2016). Dengan demikian *organizational commitment* merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab dalam melaksanakan tugas (Rafiei, Amini, & Faroozandeh, 2014; Verburg et al., 2018; Zafeiti & Mohamad, 2017). Oleh karena itu, *organizational commitment* berperan penting dalam peningkatan kinerja tugas karyawan dan kinerja organisasi.

Dengan komitmen karyawan akan termotivasi untuk produktif, bekerja dengan kesadaran yang tinggi dan terlibat aktif. *Organizational commitment* secara khusus dapat dimaknai sebagai ikatan psikologi individu terhadap organisasi sehingga karyawan memiliki loyalitas dan terlibat dalam pekerjaan (Farrukh et al., 2017; Posey et al., 2015; Shahzadi, 2020).

Para sarjana mendefinisikan *organizational commitment* cukup variatif. Hudori et al (2019) merumuskan *organizational commitment* merupakan kekuatan dalam diri individu karyawan yang mengindikasikan tingkat loyalitas dan ikatan karyawan terhadap organisasi tempat bekerja. Kekuatan tersebut mencakup keinginan kuat tetap menjadi anggota organisasi, penerimaan kuat terhadap nilai-nilai-tujuan organisasi dan kemauan melakukan upaya besar untuk kemajuan organisasi.

Berbeda dengan Armstrong (2012) yang menyatakan bahwa *organizational commitment* merupakan keinginan yang muncul karena adanya identifikasi individu sebagai bagian dari organisasi (loyalitas) sehingga menghasilkan keterlibatan, keterikatan dan kesetiaan terhadap organisasi. Pendapat lain menyebutkan bahwa *organizational commitment* merupakan sikap umum terhadap organisasi secara keseluruhan, menstabilkan perilaku individu ketika keadaan berubah (Rua & Araújo, 2016).

Sementara Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa *organizational commitment* merupakan sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Stephen & Robbins (2015) mendefinisikan *organizational commitment* merupakan keadaan yang menunjukkan karyawan memihak terhadap organisasi. Tujuan dan keinginan karyawan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Definisi yang lain juga dicetuskan oleh Colquitt et al., (2019) bahwa *organizational commitment* sebagai keinginan seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Keinginan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; keyakinan yang kuat dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi; dan kesiapan untuk bekerja keras secara maksimal atas nama organisasi. Dengan demikian, komitmen terhadap organisasi melibatkan tiga sikap, yaitu: perasaan keterikatan terhadap tujuan organisasi; perasaan keterlibatan dalam tugas-tugas organisasi; dan perasaan kesetiaan terhadap organisasi.

Logika berpikir yang digunakan jika karyawan merasakan kebijakan pimpinan tepat, memberikan ruang untuk karyawan berkembang maka mereka akan memiliki komitmen yang kuat untuk bekerja secara maksimal dengan kehadiran yang teratur, kebutuhan akan pengawasan yang lebih sedikit dengan niat yang kuat untuk tetap tinggal di organisasi tersebut. Karyawan yang tidak berkomitmen pada organisasinya cenderung menghindari situasi kerja dan kinerjanya rendah bahkan perilaku ini pada akhirnya dapat berujung pada berhenti bekerja atau keluar dari organisasi (Kuo, 2013; Wołowska, 2014; Yahaya & Ebrahim, 2016).

Menurut Colquitt et al., (2019, p. 64–78) ada tiga jenis komitmen organisasi, yakni: komitmen afektif berbasis emosi, komitmen lanjutan berbasis biaya dan komitmen normatif berbasis kewajiban. Karyawan yang berkomitmen memiliki perasaan positif yang kuat tentang satu aspek tertentu dari pekerjaan mereka. Misalnya manajer mereka, rekan kerja mereka, atau pekerjaan tertentu yang mereka lakukan.

a) Komitmen afektif, merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota disebabkan adanya keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi, termasuk perasaan tentang persahabatan, budaya organisasi dan rasa nyaman ketika menyelesaikan tugas pekerjaan. Secara sederhana dapat dikatakan seseorang bertahan dalam organisasi karena dia menginginkannya. Alasan emosional tersebut menciptakan komitmen afektif. Karyawan yang merasakan komitmen afektif mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, menerima nilai-nilai organisasi, tujuan dan

lebih bersedia untuk memberikan segala upaya dengan usaha keras atas nama organisasi.

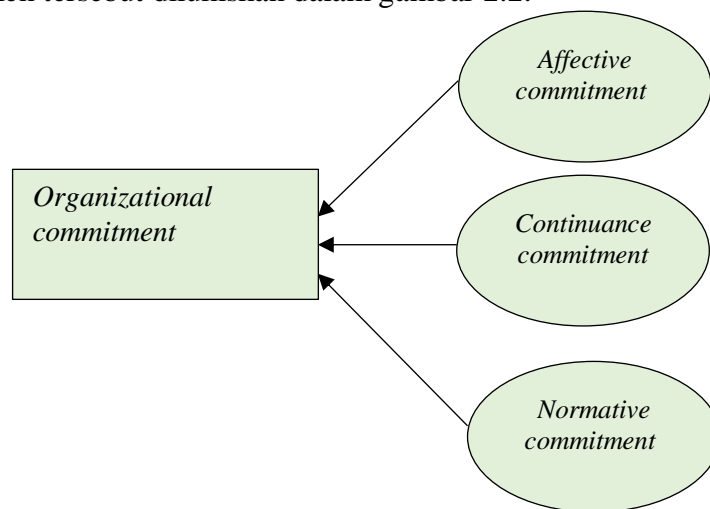
- b) Komitmen lanjutan, didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran akan dampak besar yang ditimbulkan terkait biaya jika meninggalkan organisasi tempat bekerja. Biaya yang dimaksud adalah paket gaji, tunjangan perusahaan, dan promosi. Seorang karyawan memilih tetap tinggal dalam organisasi karena dia membutuhkannya. Alasan semacam ini menciptakan komitmen berkelanjutan.

Faktor lain yang dapat meningkatkan komitmen berkelanjutan adalah kurangnya alternatif pekerjaan. Artinya jika seseorang tidak mempunyai pekerjaan yang baru sebagai pengganti maka dia akan memilih tetap tinggal dalam organisasi karena alasan ekonomi maka timbul komitmen berkelanjutan. Dengan kata lain dapat dikatakan komitmen berkelanjutan berfokus pada masalah pribadi dan keluarga. Hal ini menimbulkan keterikatan dalam diri individu karyawan. Keterikatan dalam hubungan antara individu dan organisasi ini akhirnya memperkuat komitmen berkelanjutan dengan memberikan lebih banyak alasan mengapa karyawan perlu bertahan dalam organisasi tempat bekerja. Sebab jika karyawan pergi maka akan lebih banyak kecemasan yang muncul.

- c) Komitmen Normatif – merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena ada perasaan kewajiban. Dalam hal ini, karyawan tinggal dalam organisasi karena merasa berkewajiban kepada pimpinannya saat ini. Beberapa alasan berbasis kewajiban untuk tetap berada dalam

organisasi saat ini, termasuk bahwa ada hutang kepada pimpinan, kolega, atau perusahaan. Alasan model ini mendulang komitmen normatif.

Dengan kata lain, komitmen ada ketika ada perasaan bahwa bertahan adalah hal yang “benar” atau “moral” untuk dilakukan. Selain itu, komitmen normatif juga dapat muncul karena ada perasaan bahwa karyawan berhutang pada organisasi. Misalnya organisasi telah menghabiskan banyak uang untuk pelatihan dan pengembangan karyawan. Maka, sebagai bentuk pengakuan atas investasi tersebut, karyawan mungkin merasa berkewajiban untuk “membayar” organisasi dengan pengabdian. Secara lebih ringkas ketiga jenis komitmen tersebut dilukiskan dalam gambar 2.2.



Gambar 2.2 Organization Commitment, Colquit et al

Dalam konteks perguruan tinggi, dosen sebagai karyawan institusi dituntut memiliki komitmen. Komitmen seorang dosen adalah adanya rasa keterikatan dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) sebagai tenaga pendidik di institusi tempat ia mengabdikan (Shagholi, Zabihi,

Atefi, & Moayedi, 2011). Keterikatan di sini mengacu pada rasa psikologis dosen untuk lembaga perguruan tinggi tempat dia bekerja, yang merupakan faktor penting yang mempengaruhi sikap kerja mereka (Nejati & Ghasemi, 2013; Nguyen et al., 2020). Dengan demikian *organizational commitment* dapat dilihat sebagai jembatan antara individu (pengikut) dengan organisasi. Disertasi ini menggunakan dan mengikuti definisi komitmen Colquitt.

Berbagai definisi tersebut penulis mengikuti dan mengadopsi definisi yang dicetuskan oleh Robbins dan Colquitt maka dapat dirumuskan *organizational commitment* merupakan keinginan seorang karyawan dalam hal ini dosen STPK untuk tetap menjadi anggota organisasi. Keinginan yang dimaksudkan dalam hal ini ditandai dengan adanya keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi (*affective commitment*); kesadaran akan dampak besar yang ditimbulkan terkait biaya jika meninggalkan organisasi tempat bekerja (*continuance commitment*); perasaan kewajiban terhadap pimpinan, merasa berhutang sehingga perlu mengabdikan terhadap organisasi (*normative commitment*). Jadi yang dimaksud dengan *organizational commitment* pada penelitian ini adalah keinginan kuat dari dosen untuk tetap bertahan sebagai bagian dari lembaga perguruan tinggi keagamaan Katolik di Indonesia Timur yang diwujudkan melalui indikator merujuk pada Colquitt et al., (2019, p. 64–78) :

1. Afektif (*Affective Commitment*)
2. Kontinu (*Continuance Commitment*)
3. Normatif (*Normative Commitment*)

2.5 Task Performance

Secara *common-sense* kinerja merupakan kemampuan kerja dan sesuatu yang dicapai, dan prestasi yang diperlihatkan. Kinerja merupakan realitas obyektif yang dapat diketahui dan dapat diobservasi. *Task performance* berfokus pada aktivitas yang secara formal diakui sebagai bagian dari pekerjaan individu (Kluemper, DeGroot, & Choi, 2013). *Task performance* sangat penting karena merupakan dasar penting untuk kelangsungan hidup organisasi (Yang & Wei, 2015).

Dalam dua dekade terakhir, para peneliti memperhatikan aspek-aspek penting dalam *task performance* sebagai dampak dari kondisi dan situasi saat ini yang sangat diwarnai persaingan yang tinggi. Untuk mampu memenuhi harapan pelanggan akan kualitas yang tinggi mengakibatkan organisasi sangat mengharapkan karyawan yang berkualitas, bertanggung jawab, produktif dan terlibat penuh dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, organisasi membutuhkan karyawan yang mempunyai *task performance* yang baik, tim yang kuat dan solid demi keberadaan hidup organisasi (Akkaya, 2020; Fard & Karimi, 2015; Guinot et al., 2013; Gustafsson et al., 2020; M. Kumar, 2017).

Setiap organisasi diharapkan mampu menciptakan atmosfer yang dapat membangkitkan dan memungkinkan karyawan untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi diri mereka secara optimal. Organisasi dimungkinkan mampu mencapai tujuan yang ditetapkan karena sumber daya manusia yang dimiliki organisasi berkualitas. Karyawan memiliki *task performance* yang tinggi. Untuk itu organisasi perlu memberikan pelatihan-

pelatihan dalam rangka peningkatan kompetensi dan profesionalitas karyawan. Sebagaimana telah ditunjukkan oleh Carlisle, Bhanugopan, & D'Netto, (2019) bahwa memberikan pelatihan-pelatihan secara teratur terhadap karyawan terbukti efektif dapat meningkatkan *task performance* karyawan.

Setiap organisasi berupaya agar mampu mengelola kinerja karyawan dengan baik. Untuk meningkatkan kinerja organisasi berawal dari perbaikan kinerja individu dan kelompok (Saraswati, 2017). Untuk itu salah cara yang dilakukan adalah menciptakan suasana yang kondusif, mengembangkan keterampilan karyawan, membuat deskripsi pekerjaan secara jelas dan detail (Chiniara & Bentein, 2016). Ini diperlukan dalam rangka mendorong peningkatan *task performance* karyawan, sebab kinerja yang tinggi akan membantu organisasi memperoleh prestasi dan kesuksesan. Sebaliknya apabila kinerja turun akan merugikan organisasi dan perlu melakukan perbaikan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia (Guinot et al., 2013; Paliszkievicz et al., 2014; Vaughan-smith, 2017).

Task performance menjadi salah satu indikator penting dalam pencapaian tujuan organisasi karena *task performance* memberikan kontribusi lebih langsung ke tujuan inti organisasi (Kehoe, Lepak, & Bentley, 2018). Kinerja pegawai yang baik akan memberikan iklim yang baik pula terhadap keberlangsungan organisasi (Yang & Wei, 2015). Kesadaran ini yang menjadi dasar dan pendorong bagi penulis untuk melakukan riset dalam lingkungan perguruan tinggi keagamaan Katolik dengan melakukan analisis terhadap *task performance* dosen.

Oxford English Dictionary mendefinisikan kinerja merupakan kegiatan melakukan dan menerapkan setiap pekerjaan rutin dan berkomitmen. Scholars Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, (2013, p. 26) menyebutkan bahwa: “*task performance is the combination of effectiveness and efficiency at doing your core job tasks.*” *Task performance* merupakan kombinasi efektivitas dan efisiensi dalam melakukan tugas-tugas pekerjaan utama.

Definisi yang berbeda diberikan oleh John Schermerhorn et al (2010, p. 14): “*task performance is the quantity and quality of work produced or the services provided by an individual, team, or work unit, or organization as a whole.*” *Task performance* merupakan kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan atau memberikan pelayanan dari seorang individu, tim, unit kerja atau organisasi secara keseluruhan.

Colquitt, J.A., Lepine, J.A. & Wesson, (2015, p. 33) mendefinisikan “*task performance includes employee behaviors that are directly involved in the transformation of organizational resources into the goods or services that the organization produces.*” *Task performance* meliputi perilaku karyawan yang secara langsung terlibat dalam pembentukan sumber daya organisasi ke dalam barang atau jasa yang dihasilkan organisasi. Definisi ini terkait dengan input dan output dan juga menunjukkan bahwa kinerja memiliki hubungan yang erat dengan pekerjaan dan hasilnya (Raheleh Chamanifard, Amin Nikpour, 2014).

Para scholar yang lain juga memberikan definisi *task performance* berdasarkan hasil studi mereka. Hamali (2016) menyatakan *task performance* merupakan keluaran kerja yang disyaratkan oleh organisasi yang terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja dan sifat pribadi yang ada kaitannya dengan

pekerjaan. Sementara Stephen, Robbins (2015) mengartikan *task performance* merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku dalam sebuah organisasi. Berbeda dengan Makki & Abid, (2017) merumuskan *task performance* merupakan perilaku dalam peran yang paling umum diukur untuk kinerja individu. Sementara Wahyuni et al (2020) menyebutkan *task performance* merupakan hasil yang harus dicapai. Definisi lain menyatakan *task performance* merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan (Alviani et al., 2021).

Menurut Stephen Robbins, (2015) tingkat kinerja pegawai sangat dipengaruhi dan tergantung pada dua elemen penting, yaitu: kompetensi dan motivasi. Kemampuan menyangkut pengetahuan, tingkat pendidikan dan pengalaman. Tingkat kemampuan mempunyai hubungan langsung dengan hasil *task performance* karyawan. Semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan maka akan menghasilkan *task performance* yang semakin tinggi pula. Kompetensi mampu menumbuhkan tanggungjawab dan partisipasi karyawan untuk belajar menilai dan mempengaruhi kebijakan umum. Selain itu, karyawan akan mempunyai keberanian untuk berperan dalam berbagai kegiatan. Pegawai yang profesional dan kompeten akan melaksanakan kebijakan dalam rangka peningkatan *task performance*.

Hasil studi Haryanto & Dewi (2014) menunjukkan bahwa *task performance* karyawan dipengaruhi oleh karakteristik individu, yaitu: kemampuan dan keterampilan, pengalaman, latar belakang dan demografi individu yang bersangkutan. Dalam hal ini, jika ingin meningkatkan *task*

performance karyawan, maka karakteristik individu harus dikembangkan karena dengan hal tersebut karyawan mampu menentukan karir mereka. Dengan demikian karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap *task performance*. Ini mengindikasikan bahwa *task performance* yang mengacu pada efektivitas individu dalam menyelesaikan pekerjaan inti atau tanggung jawab dipengaruhi karakter yang bersangkutan (Kehoe et al., 2018).

Terminologi *task performance* merujuk terhadap perilaku karyawan yang terlibat langsung dalam transformasi sumber daya organisasi menjadi barang atau layanan yang dihasilkan organisasi (Colquitt et al., 2019). Dengan kata lain, *task performance* merupakan seperangkat kewajiban eksplisit yang harus dipenuhi oleh karyawan agar dapat menerima kompensasi dan melanjutkan pekerjaan. Sebagai contoh untuk dosen, *task performance*-nya mengajar, merencanakan, melaksanakan proses pembelajaran, menilai dan mengevaluasi hasil pembelajaran, membimbing mahasiswa, melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Jason A. Colquitt, Jeffrery A. Lepine (2019, pp. 31–45) melakukan kategori *task performance* dengan pertimbangan berdasarkan konteks pekerjaan: rutin, berubah dan membutuhkan solusi baru atau unik. *Task performance* rutin mengacu pada pekerjaan yang telah dilakukan secara rutin dengan cara yang normal atau dapat diprediksi. Karyawan cenderung berperilaku sama dan telah menjadi kebiasaan sehari-hari dalam melaksanakan pekerjaan rutin. Sebaliknya, *task performance* adaptif mensyaratkan

kemampuan karyawan untuk menyesuaikan terhadap tuntutan tugas yang baru, tidak biasa dan tidak dapat diprediksi.

Dalam konteks saat ini yang ditandai dengan disrupsi, globalisasi, kemajuan teknologi digital dan pandemi Covid-19 untuk melakukan pekerjaan mensyaratkan kemampuan dan keterampilan menggunakan teknologi. Biasanya dosen melakukan tugas rutin mengajar di ruang kuliah secara langsung bertatap muka dengan mahasiswa. Namun, saat pandemi dosen harus melakukan penyesuaian dengan situasi dan kondisi riil saat ini. Pada titik ini, maka *task performance* adaptif telah menjadi penting dalam organisasi agar mampu merespons tantangan zaman untuk menjadi lebih produktif, efektif dan efisien.

Kategori ketiga *task performance* yang ketiga adalah *task performance* yang membutuhkan kreativitas karyawan dalam mengembangkan ide-ide agar mampu menghasilkan kebaruan dalam pekerjaan sekaligus berguna. Urgensi *task performance* kreatif ini muncul sebagai konsekuensi dari perubahan teknologi yang cepat dan persaingan yang ketat dalam dunia bisnis termasuk perguruan tinggi. Kreativitas karyawan diperlukan untuk mendorong inovasi yang memungkinkan organisasi untuk tetap eksis dan terdepan dalam persaingan mereka.

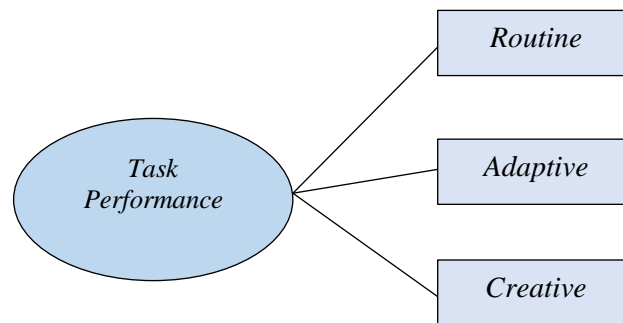
Dalam studi disertasi, penulis menggunakan dan mengadaptasikan *task performance* menurut Colquitt yang dibagi dalam tiga kategori berdasarkan pertimbangan sejauh mana konteks pekerjaan itu rutin, berubah atau membutuhkan solusi baru atau yang unik. *Task performance* rutin melibatkan tanggapan yang terkenal terhadap tuntutan yang terjadi dengan cara yang

normal, rutin atau dapat diprediksi (Colquitt et al., 2019). Dengan kata lain *task performance* rutin merupakan sikap perilaku dan cara kerja yang biasa digunakan oleh karyawan sehari-hari dalam menyelesaikan pekerjaan rutinnnya.

Sebaliknya, *task performance* adaptif merupakan kemampuan karyawan beradaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan. Maksudnya dibutuhkan kemampuan adaptif dari karyawan terhadap tuntutan tugas yang baru, tidak biasa atau tidak dapat diprediksi. *Task performance* adaptif menjadi semakin penting dalam era globalisasi, dan kemajuan pesat teknologi digital informasi dan komunikasi. Perkembangan ini semakin memberikan pengaruh penting terhadap laju perubahan dalam dunia pekerjaan. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki kemampuan adaptif menjadi kebutuhan penting agar perusahaan atau organisasi dapat tetap eksis karena *task performance* dan kinerja organisasi tinggi.

Kategori ketiga adalah *task performance* kreatif. Kinerja ini mengacu pada sejauh mana individu mengembangkan ide-ide atau hasil fisik yang baru dan berguna. Hal ini menjadi semakin penting dan dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan mengingat banyaknya kompetitor dan ketatnya persaingan. Dalam situasi ini diperlukan inovasi dan kreativitas individu dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Individu diharapkan mampu menghasilkan produk yang unik, baru, menarik dan berbeda dengan yang umum. *Task performance* individu baik dan tinggi akan berdampak pada kinerja organisasi yang tinggi.

Secara singkat dapat dirumuskan bahwa *task performance* dipahami dalam konstruk multidimensional, yakni *task performance* rutin, *task performance* adaptif dan *task performance* kreatif yang dilukiskan dalam figure 2.3



Gambar 2.3 Kategori *Task Performance* diadaptasi dari Colquit et al (2019)

Dari berbagai konsep yang dikemukakan dari para ahli tersebut terdapat persamaan bahwa *task performance* merupakan persoalan produktivitas karyawan yang dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan di lingkungan tempat kerja. *Task performance* merupakan ukuran kinerja yang membutuhkan kecakapan sejauh mana seorang karyawan telah menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan kriteria standar yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaannya. Secara operasional, *task performance* merupakan perilaku yang secara langsung terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pokok dosen STPK untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi ditunjukkan oleh pekerjaan rutin, pekerjaan yang membutuhkan adaptasi dan pekerjaan yang membutuhkan kreativitas. Jadi yang dimaksud dengan *task performance* dalam penelitian ini adalah seperangkat kewajiban dosen untuk dapat menerima kompensasi dan

melanjutkan pekerjaannya yang tampak pada indikator pekerjaan rutin, adaptif dan kreatif. Indikator yang digunakan merujuk pada Colquitt et al (2019):

1. *Routine* (rutin)
2. *Adaptive* (adaptif)
3. *Creative* (kreatif)

BAB III

PENGARUH ANTAR VARIABEL

3.1 Pengaruh Antar Variabel

3.1.1 Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Trust*

Studi yang dilakukan oleh Politis et al., (2017), Rosnani (2018), dan Jaramillo et al., (2015) menemukan adanya hubungan *servant leadership* dengan *organizational trust*. *Servant leadership* terlibat dalam interaksi yang tinggi ketika dalam proses memberikan pelayanan kepada pengikut. Hal ini membawa dampak terhadap hubungan yang signifikan antara *servant leadership* dengan tingkat trust pengikut baik terhadap pemimpin maupun organisasi (Schwarz et al., 2016; Beck, 2014). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *trust* merupakan konstruksi relasional dalam pengaturan kerja dan merupakan komponen penting yang menentukan dalam hubungan yang positif antara pemimpin dan pengikut (Erdurmazlı, 2019).

Teori pertukaran sosial merupakan salah satu teori yang sering digunakan dalam literatur kepemimpinan. Fungsinya sebagai landasan untuk memahami hubungan antara pemimpin dan pengikut. Teori tersebut menjelaskan bahwa pertukaran sosial merupakan tindakan sukarela yang diprakarsai oleh perlakuan organisasi terhadap karyawan. Dengan perlakuan tersebut diharapkan karyawan akan membalas. Artinya jika pengikut melihat tindakan pemimpin secara positif, maka mereka akan membalas dengan sikap dan perilaku yang dihargai oleh organisasi (Obeidat, 2019).

Berdasarkan teori pertukaran sosial, *servant leadership* memotivasi sikap dan perilaku yang positif dan mutual dari pengikut. Ini terjadi karena

pemimpin ini menempatkan kebaikan pengikut di atas kepentingannya sendiri, memberi perhatian yang tulus dan bertindak demi kepentingan pengikut. Misalnya mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan potensi mereka. Dengan demikian dalam diri pengikut muncul perasaan wajib dengan kesadaran untuk membalasnya (Ling et al., 2016).

Dalam konteks praktik *servant leadership* ditemukan bahwa pemimpin model ini lebih banyak mempengaruhi pengikut melalui perilaku dalam organisasi. Menurut teori pertukaran sosial, hubungan berkualitas tinggi ditandai dengan tingkat *trust* yang tinggi, interaksi, dukungan, dan penghargaan formal dan informal (Ling et al., 2017). Oleh karena itu, iklim *trust* yang dibangun oleh kepemimpinan ini, meningkatkan kualitas hubungan pertukaran sosial dan mempromosikan hasil *task performance* pengikut yang positif (Wu et al., 2013).

Sebagaimana ditegaskan oleh Greenleaf (1977) bahwa *trust* merupakan fondasi legitimasi dalam kepemimpinan. *Trust* menjadi bagian integral dari hubungan pemimpin dengan pengikut. Melayani orang lain mempengaruhi hubungan pribadi dalam kelompok dan mengilhami hubungan sosial dengan *trust* (Linuesa-Langreo et al., 2018).

Manajemen berdasarkan *trust* adalah ekspresi baru dari pemikiran lama dan posisinya diamati dengan baik dalam hubungan saat ini dan menggunakan mekanismenya dapat efektif untuk mencapai hasil individu dan organisasi yang baik. Pihak berwenang percaya bahwa *trust* dapat mengarah pada kolaborasi di antara orang-orang, kelompok, dan organisasi.

Dalam elaborasi tersebut telah ditunjukkan bahwa salah satu unsur penting sebagai landasan untuk kesuksesan dan atribut *servant leadership* adalah *trust*. Tipe kepemimpinan ini pertama-tama berorientasi kepada pelayanan terhadap pengikut agar mereka dapat maju, berkembang sesuai dengan potensi mereka. Untuk itu pemimpin memberikan kesempatan dan berbagi otoritas dengan pengikut. Maksud dan tujuannya agar pengikut belajar langsung dengan pengalaman konkret menyelesaikan masalah sesuai dengan pikiran terbaik mereka. Hal ini hanya dapat dilakukan jika ada unsur saling percaya di antara pemimpin dan pengikut.

Menurut Robbins et al (2018) memercayai merupakan keadaan psikologis yang ada ketika seseorang setuju untuk membuat dirinya rentan terhadap orang lain karena orang tersebut memiliki harapan positif akan adanya sebuah perubahan. Dengan kata lain *trust* merupakan peluang yang berpotensi secara signifikan untuk membangun relasi positif dalam organisasi. *Trust* ini muncul karena *servant leadership* mengenal dan memahami dengan baik secara individu para pengikutnya sehingga dia mampu memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan kebutuhan pengikut demi perkembangan mereka (Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, 2018). Dengan demikian dalam diri pengikut bertumbuh *trust* dan ada penerimaan terhadap *servant leadership*.

Sebagaimana telah dinyatakan oleh para scholar bahwa pemimpin organisasi mampu memahami kompleksitas dan sifat multidimensi dan dampak *trust*, bahwa jika pemimpin melanggar kontrak psikologis dengan pengikut akan berdampak pada hilangnya *trust*. Karyawan akan kurang

berkomitmen dan *task performance*-nya akan rendah (Akkaya, 2020; Fard & Karimi, 2015; Ozyilmaz et al., 2018). Oleh karena itu, *trust* telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam efektivitas kepemimpinan (Chiniara & Bentein, 2018; Guinot et al., 2013).

Dalam pengaturan organisasi, *servant leadership* percaya pada setiap pengikut dan memperlakukan mereka dengan hormat dan rendah hati. Pengikut diberi kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berarti. Menurut Greenleaf (1977) *trust* merupakan pusat dari *servant leadership* karena legitimasi kepemimpinan terbentuk dengan *trust*. Pemimpin membangun relasi dengan pengikut didasarkan atas *trust* terhadap pengikut. Pelayanan merupakan dasar dari pengaruh *servant leadership* (Beck, 2014). Oleh karena itu pemimpin ini cenderung menciptakan iklim *trust* yang kuat karena *servant leadership* menerima pengikut sepenuhnya, berempati dan memimpin dengan memberikan teladan (Goh & Low, 2014).

Menurut Goh & Low (2014) ada dua elemen penting, yakni karakter dan perilaku pemimpin yang perlu dalam membangun *trust* pengikut. Karakter dan perilaku pemimpin akan tampak dalam kepribadiannya, misalnya berintegritas, toleran, menghargai, memberdayakan, peduli, dan perhatian penuh terhadap pengikut. *Trust* pemimpin dapat membantu dalam mengembangkan lingkungan sosial yang aman di tempat kerja, dan perilaku perhatian pemimpin dapat menghasilkan kohesi kelompok dan interaksi pengikut tingkat tinggi (Shim, Park, & Eom, 2016).

Secara ringkas dapat dirumuskan bahwa *servant leadership* mempunyai hubungan positif dengan *organizational trust*. Bahkan tak mungkin *servant leadership* dapat dipraktikkan jika unsur *trust* tidak ada, baik antara pemimpin dengan pengikut maupun antara individu sesama pengikut (Robbins et al., 2018).

3.1.2 Pengaruh *Servant Leadership* dan *Organizational Commitment*

Organizational commitment merupakan ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut “merasa memiliki” terhadap organisasi tempat ia bekerja (Alviani et al., 2021). Artinya komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu, *organizational commitment* juga merupakan keinginan anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi dan bersedia berusaha maksimal untuk pencapaian tujuan organisasi. Komitmen dalam organisasi membuat pengikut memberikan yang terbaik kepada organisasi.

Servant leadership memiliki komitmen sebab dia bukan pengamat atau sekedar pemegang posisi. Tanggung jawab kepemimpinan ini adalah untuk jangka panjang bukan untuk keuntungan jangka pendek pemimpin. Organisasi hanya dapat sukses jika pemimpinnya mempunyai komitmen yang tinggi. Literatur yang ada menunjukkan terdapat hubungan positif antara *servant leadership* dengan *organizational commitment* pengikut (Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012). Penulis berpendapat bahwa *organizational commitment* pengikut merupakan jembatan umum

yang menghubungkan *servant leadership* dengan *task performance* pengikut. *Servant leadership* mampu meningkatkan komitmen pengikut yang berdampak langsung terhadap peningkatan *task performance* pengikut.

Dalam perspektif *servant leadership* memprioritaskan kesuksesan dan keberhasilan pengikut dengan memberikan perhatian, dukungan dan pendampingan terhadap anggota organisasi sehingga semua individu mampu mengatasi segala persoalannya. Dampak langsung dari gaya kepemimpinan ini adalah meningkatkan *organizational commitment* pengikut. Mereka akan semakin mencintai organisasi, dan merasakan organisasi menjadi bagian dari hidup mereka, tumbuh rasa memiliki terhadap organisasi tempat mereka bekerja, mengembangkan potensi diri dan aktualisasi diri.

Pengikut akan merasakan bahwa organisasi telah berjasa dalam kehidupan mereka, maka sudah selaknyanya mereka akan membalasnya dengan memberikan yang terbaik, berjuang maksimal demi pencapaian tujuan bersama. Dengan demikian *organizational commitment* bertumbuh dengan baik seiring dengan kebaikan-kebaikan yang telah mereka terima dari organisasi melalui gaya kepemimpinan *servant leadership*. Oleh karena itu dapat dirumuskan bahwa terdapat hubungan positif antara *servant leadership* dengan *organizational commitment*.

3.1.3 Pengaruh *Servant Leadership* dan *Task Performance*

Organisasi saat ini berkerja dalam lingkungan yang terus berubah dan sulit untuk memprediksi perubahan itu sendiri. Dalam situasi ini

organisasi mencoba untuk mencapai pertumbuhan yang cepat, peningkatan terus menerus dengan keuntungan dan persiapan masa depan dalam spektrum global (Salajegheh et al. 2015). Kondisi riil ini memaksa organisasi melakukan perubahan untuk mencapai kinerja yang tinggi. Oleh sebab itu, organisasi membutuhkan kepemimpinan yang baru, kepemimpinan yang tepat, yang dapat memberi respons terhadap perubahan dan mendorong pengikut agar mempunyai *task performance* yang baik (Nikpour, 2017) untuk mencapai *performance* terbaik organisasi.

Secara umum *task performance* dipahami sebagai hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sebagaimana telah ditunjukkan pada bagian terdahulu bahwa *task performance* merupakan persoalan produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang dapat diukur berdasarkan standar yang telah ditetapkan di lingkungan tempat kerja. Tinggi rendahnya produktivitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu intrinsik dan ekstrinsik karyawan.

Faktor intrinsik, seperti: motivasi, pendidikan, usia, keterampilan, emosi, pengalaman, kesehatan, dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi *task performance* pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, yakni: kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, sistem hukuman dan sebagainya (Alviani et al., 2021).

Perilaku pemimpin berdampak pada *task performance* individu pengikut. Sebagaimana telah ditunjukkan oleh Hess (2013) bahwa

pengikut akan memiliki keterlibatan dan loyalitas yang tinggi jika pemimpinnya *servant leadership*. Ini berpotensi berkontribusi terhadap tingkat produktivitas yang lebih tinggi karena sikap *servant leadership* peduli, menghargai, dan memperhatikan persoalan setiap individu pengikut dengan memberikan pelayanan maka pengikut pun akan memberi respons dengan sikap dan perilaku yang sama dengan menunjukkan *task performance* yang baik dan memuaskan (Erdurmazlı, 2019; Newman et al., 2017).

Dengan kata lain *servant leadership* prediktif terhadap *task performance* pengikut. Hu & Liden (2011) menunjukkan bahwa *servant leadership* berkontribusi positif terhadap perkembangan potensi dan *task performance* pengikut. *Servant leadership* mempunyai hubungan dan pengaruh dengan *task performance*.

Literatur yang ada tentang *servant leadership* menempatkan *trust* dengan dua dimensi, yakni: *trust* afektif dan kognitif sebagai bagian yang mempengaruhi *task performance* individu karyawan (Van Dierendonck et al., 2017; Zhu et al., 2013; Rezaei et al., 2012; Newman et al., 2017). Saleem et al., (2020) menunjukkan bahwa *servant leadership* memprediksi *trust* afektif dan *task performance* pengikut. *Trust* afektif sepenuhnya mempengaruhi *servant leadership* pada *task performance*. Sebaliknya, *trust* kognitif tidak memediasi efek *servant leadership* pada *task performance* (Parris, D., & Welty Peachey, 2013; Van Dierendonck et al., 2017; W. Zhu et al., 2013). Para ahli telah menyelidiki hubungan *servant leadership* dengan *task performance*. Hasil empiris menunjukkan bahwa

kepemimpinan ini berpengaruh positif pada *task performance* (Chiniara & Bentein, 2016) dan kinerja tim (Liden et al., 2014). Chiniara & Bentein (2016) secara empiris telah menemukan *servant leadership* secara tidak langsung mempengaruhi *task performance*. *Servant leadership* memberikan otonomi dan kemandirian sehingga menghasilkan tingkat *task performance* pengikut yang lebih tinggi.

Studi lain juga telah menemukan dampak positif *servant leadership* terhadap *task performance* (H. Wang et al., 2014; Jaramillo et al., 2015; Leroy et al., 2012). Mereka menemukan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *servant leadership* dan *task performance*. Hasil studi Saleem et al., (2020) menunjukkan bahwa *servant leadership* memprediksi *task performance* pengikut. Dengan demikian dapat dirumuskan bahwa terdapat hubungan positif antara *servant leadership* dan *task performance* pengikut.

3.1.4 Pengaruh *Organizational Trust* dan *Organizational Commitment*

Studi empiris tentang pengaruh *organizational trust* terhadap *organizational commitment* menunjukkan bahwa karyawan (pengikut) dengan kontrak psikologis *trust* yang tinggi mempunyai komitmen yang tinggi dalam organisasi. Sebaliknya, pengikut dengan kontrak psikologis tingkat *trust* yang rendah dalam organisasi mereka kurang berpartisipasi dalam organisasi dan memiliki komitmen yang rendah (Su Yueh et al., 2015).

Alasan yang dikemukakan adalah karyawan yang mempunyai perasaan percaya yang kuat dalam organisasi merasa lebih puas dengan

pekerjaan sehingga mereka berkomitmen lebih tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat terjadi karena tercipta suasana saling percaya yang mendorong kerjasama, komunikasi yang efektif, dan berbagi informasi dapat mengimbangi keterbatasan kemampuan karyawan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *organizational trust* secara positif terkait dengan *organizational commitment* (Chen et al., 2015) dan *organizational trust* penting untuk organisasi yang efektif. Oleh karena itu, organisasi akan kesulitan jika mengabaikan *trust*. Untuk itu, pimpinan organisasi perlu serius dan secara aktif mencari pemahaman yang lebih baik tentang *trust* dan menerapkan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan *trust* pengikut (Bobbio, Bellan, & Manganelli, 2012).

Pendapat ini diperkuat oleh Colquitt et al., (2019) bahwa *trust* memiliki efek positif yang kuat pada komitmen karena karyawan yang bersedia menjadi rentan terhadap otoritas cenderung memiliki tingkat komitmen afektif yang lebih tinggi dan tingkat komitmen normatif yang lebih tinggi. Dengan kata lain *organizational trust* berhubungan dan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi. Organisasi berusaha mencari solusi baru untuk meningkatkan partisipasi antara anggota dalam kelompok agar mendapatkan tujuan mereka. Untuk itu *organizational trust* dimunculkan sebagai kebutuhan dasar bagi organisasi dan diciptakan sebagai struktur penting dalam manajemen organisasi (Paliszkievicz et al., 2014).

Penting diketahui bahwa ada tidaknya *trust* karyawan terhadap organisasi ditentukan oleh bagaimana kualitas pemimpinnya. Studi

terdahulu menunjukkan bahwa pemimpin yang tidak layak mendapatkan *trust* dari karyawan akan berdampak langsung terhadap *trust* mereka terhadap organisasi. Hal ini akan berimbas akhirnya terhadap rendahnya *organizational commitment* karyawan. Oleh sebab itu, saat ini *trust* telah menjadi salah satu kebutuhan prioritas organisasi (Bakiev, 2013).

Tingkat *trust* yang tinggi dalam organisasi memberikan banyak benefit, seperti menciptakan biaya evaluasi yang rendah dan mengurangi mekanisme kontrol yang ketat. Hal yang dimaksudkan adalah *trust* yang tinggi tersebut membuat karyawan tidak membutuhkan pengawasan atau kontrol yang ketat. Alasannya unsur *trust* yang telah berhasil dijadikan sebagai landasan hubungan dan komunikasi dalam organisasi akan menghasilkan *organizational commitment* yang tinggi dalam diri individu karyawan (Fard & Karimi, 2015).

Komitmen dalam organisasi kemudian akan membuat karyawan memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat mereka bekerja. *Organizational commitment* dimaknai sebagai sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dengan terus mengerahkan seluruh usaha dan tenaga secara maksimal dalam rangka mewujudkan kesuksesan dan kebaikan organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Dari uraian pada bagian sebelumnya tentang *trust* maka dapat dikatakan bahwa *organizational trust* berasal dari penilaian karyawan tentang apakah organisasi memiliki kompetensi untuk memenuhi tujuan dan tanggung jawab secara andal (kemampuan organisasi), menandakan niat positif terkait kesejahteraan pemangku kepentingan (kebijakan

organisasi), dan mematuhi prinsip-prinsip moral yang diterima secara umum (integritas organisasi) dalam hubungannya dengan pemangku kepentingan yang berbeda. Dengan demikian *organizational trust* berpengaruh terhadap karyawan, dapat meningkatkan partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan. *Trust* yang tinggi terhadap organisasi membuat karyawan akan lebih berkomitmen (Brahm & Kunze, 2012).

Uraian dan penjelasan tersebut merefleksikan bahwa *organizational trust* berkorelasi positif dengan *organizational commitment*. Selain itu, *organizational trust* membutuhkan pertukaran emosional yang positif antara karyawan dan organisasi (Su Yueh et al., 2015). Sebab *trust* institusional dipahami karyawan sebagai *trust* pada struktur organisasi, proses dan kebijakan untuk mendukung interaksi organisasi dan sosial (Rua & Araujo, 2016).

Ringkasnya *organizational trust* mengacu pada pemikiran sedangkan *organizational commitment* mengacu pada tindakan. Dengan kata lain *organizational trust* mempengaruhi *organizational commitment*. Keduanya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan (Mirza & Redzuan, 2012; Bobbio et al., 2012; Goh & Low, 2014; Miao et al., 2014).

3.1.5 Pengaruh *Organizational Trust* dan *Task Performance*

Saat ini para ahli mengklasifikasi *trust* menjadi dua dimensi, yakni *trust* kognitif sebagai kompetensi dan tanggung jawab dan *trust* afektif sebagai perasaan keamanan emosional yang mengandalkan keyakinan dalam interaksi. *Trust* afektif mencerminkan hubungan khusus yang

menunjukkan kepedulian tentang kesejahteraan dan *trust* kognitif mengartikulasikan tentang keadilan, integritas, kejujuran dan keandalan. *Trust* afektif difondasikan pada pertukaran perhatian dan perhatian mutual antara pemimpin dengan pengikut.

Sementara *trust* kognitif mempunyai pengaruh pada sikap pengikut dan persepsi mereka tentang pemimpin. Hal ini meliputi keterampilan, kompetensi dan pengetahuan (Saleem et al., 2020). Artinya *trust* berbasis kognisi didasarkan pada evaluasi individu tentang keandalan, integritas dan kompetensi orang lain. Sedangkan *trust* berbasis afektif didasarkan pada perasaan keterlibatan emosional individu, kepedulian, perhatian tulus pimpinan/otoritas atau organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

Ling et al., (2017) menunjukkan bahwa respons dan sikap pengikut terhadap perilaku pemimpin mereka dipengaruhi oleh *trust* kognitif dan afektif. Dengan kata lain *trust* berfungsi semacam pelumas yang memungkinkan seluruh anggota organisasi dapat bekerja efektif. Ini diperkuat dengan hasil studi Guinot et al., (2013) yang menyatakan bahwa organisasi dengan tingkat *trust* yang tinggi memiliki karyawan yang produktif dengan kinerja tugas yang tinggi.

Van Dierendonck (2011) berpendapat bahwa *trust* afektif dan kognitif akan secara positif memediasi hubungan *servant leadership* dengan *task performance*. Pendapat ini didasarkan pada orientasi gaya *servant leadership* yang mengutamakan kesejahteraan pengikut dengan mengurangi konflik interpersonal yang negatif dan menumbuhkan rasa kebersamaan (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011).

Pemimpin fokus untuk memperkuat ikatan dengan pengikut sehingga memunculkan tingkat *trust* afektif yang lebih tinggi pada pengikut. Akhirnya *trust* afektif menghasilkan respons emosional dan perasaan yang kuat. Pengikut akan membalas dengan menunjukkan sikap positif di tempat kerja. Dengan demikian *task performance* pengikut memuaskan dan maksimal (Miao et al., 2014).

Studi terdahulu yang dilakukan oleh Chan & Mak (2014) memperlihatkan bahwa ada efek mediasi positif untuk *trust* afektif antara *servant leadership* dan *task performance*. *Trust* kognitif juga mampu meningkatkan pencapaian *task performance* pengikut ketika pemimpin memiliki kompetensi, pengetahuan, integritas, kemampuan dan keandalan (Zhu & Akhtar, 2014).

Trust memiliki efek positif moderat pada kinerja. Karyawan yang bersedia menjadi rentan terhadap otoritas cenderung memiliki tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi (Colquitt et al., 2019). Studi terdahulu menunjukkan bahwa *trust* interpersonal dapat mempengaruhi kinerja tugas individu (Colquitt & Rodell, 2011).

Organizational trust dapat dianggap sebagai semacam kesepakatan informal antara karyawan dan organisasi. Pada konteks ini *trust* diartikan sebagai keyakinan bahwa orang lain akan peduli dan bertindak dapat diprediksi dan tidak sepenuhnya untuk kepentingan mereka sendiri. Ada harapan positif akan niat atau perilaku orang lain. Harapan tersebut dihasilkan oleh hubungan baik, peran, pengalaman keseharian dan saling ketergantungan dengan orang lain (Chen et al., 2015).

Hubungan yang dimaksud di sini ada dua jenis yang dihasilkan oleh *trust* yang mempunyai dua dimensi, yakni: horizontal dan vertikal. *Trust* horizontal merujuk pada hubungan antara karyawan dalam organisasi. Sementara *trust* vertikal merupakan hubungan yang dibentuk oleh individu karyawan dengan pimpinan atau dengan organisasi secara keseluruhan (Chen, et al., 2015).

3.1.6 Pengaruh *Organizational Commitment* dan *Task Performance*

Organizational commitment merupakan tingkat pelibatan diri karyawan terhadap organisasi dan keinginan melanjutkan partisipasinya dalam organisasi secara aktif. *Organizational commitment* secara khusus mengandung ikatan psikologi seseorang terhadap organisasi, termasuk rasa keterlibatan dalam pekerjaan, loyalitas, dan *trust* terhadap nilai-nilai yang dimiliki oleh organisasi. Artinya dengan adanya komitmen dalam diri karyawan maka mereka akan memberikan yang terbaik kepada organisasi.

Definisi *organizational commitment* merupakan ikatan keterkaitan individu dengan organisasi yang kemudian memunculkan perasaan memiliki terhadap organisasi (Alviani et al., 2021). *Organizational commitment* karyawan akan tercermin dalam *task performance* sebagai prestasi (Chen et al., 2015). Individu akan berkomitmen tinggi terhadap organisasi, jika mereka memiliki hubungan yang baik dengan organisasi. Oleh karena itu, *organizational commitment* yang tinggi akan menguntungkan baik bagi karyawan maupun organisasi.

Pada akhirnya juga memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Konkretnya dalam lingkungan perguruan tinggi pastoral Katolik yang

menjadi lokus penelitian. Jika lembaga pendidikan tinggi berkualitas maka masyarakat luas akan juga merasakan keuntungannya. Ada tren dalam literatur saat ini yang mengkaji *organizational commitment* dalam multidimensi (Martins Marques de Lima Rua & Costa Araújo, 2013). Artinya model komitmen multidimensi dalam organisasi mulai dipertimbangkan untuk memberikan pemahaman yang mendalam dan lengkap tentang hubungan yang mengikat antara individu dan organisasi. Multidimensi yang dimaksud adalah dengan mengintegrasikan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif.

Untuk mewujudkan komitmen dalam organisasi peran pemimpin penting. Pemimpin perlu memiliki karakter inspiratif, dihormati dan dipercaya. Ketika individu dalam organisasi menyadari bahwa dia menerima pengakuan, pemahaman dan pertimbangan maka persepsinya tentang komitmen akan meningkat (Rua & Araujo, 2016). Pemimpin perlu sering menjalin komunikasi yang erat dengan karyawan dengan memberikan umpan balik atas kinerja mereka. Perilaku ini mendorong pengembangan organisasi dan memiliki implikasi langsung untuk peningkatan komitmen organisasi. Dengan meningkatnya *organizational commitment* karyawan maka hal ini akan berdampak langsung terhadap peningkatan *task performance* karyawan (Rua & Araujo, 2016).

Dari hasil studi literatur menjadi nyata bahwa *organizational commitment* karyawan merupakan sesuatu yang esensial bagi kesuksesan karyawan dan organisasi. Komitmen itu muncul pada awalnya berupa perasaan keterikatan psikologis karyawan untuk organisasinya. Rasa

tersebut kemudian mempengaruhi sikap kerja karyawan dengan menunjukkan keterlibatan dalam organisasi dan mempengaruhi keputusan apakah tetap bertahan dalam pekerjaan di organisasi tersebut (Top, Akdere, & Tarcan, 2015).

Penting diingat bahwa karyawan bergabung dengan organisasi untuk sejumlah kebutuhan pribadi dengan harapan sembari memenuhi kebutuhan organisasi, mereka juga mendapat kesempatan untuk mengembangkan diri: pengetahuan, keterampilan atau potensi diri mereka. Jika hak ini terjadi atau mereka rasakan dalam sebuah organisasi, maka keterikatan organisasi antara karyawan dengan organisasi akan meningkat (Atasoy, 2020; Fard & Karimi, 2015; T. T. H. Nguyen et al., 2020).

Para sarjana biasanya menggunakan teori identitas sosial dalam menjelaskan persoalan ini. Menurut teori ini semakin individu karyawan mampu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tempat ia bekerja maka semakin tinggi komitmen organisasinya. Ini terjadi karena individu karyawan memiliki ikatan emosional yang mendalam terhadap perusahaan. Ikatan perasaan psikologis tersebut meliputi dukungan moral, penerimaan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan tekad untuk mengabdikan pada perusahaan atau organisasi tempat kerja. Berdasarkan hasil studi terdahulu adalah terdapat hubungan empiris antara *organizational commitment* dan *task performance* (Ariani, 2010; Enache, Sallán, Simo, & Fernandez, 2013; Rafiei et al., 2014).

3.2 Pengaruh *Organizational Commitment* Sebagai Variabel Mediasi

Literatur yang mengkaji tentang *organizational commitment* sebagai variabel intervening masih terbatas. Beberapa studi yang ada, pertama dilakukan oleh Alviani et al., (2021) dengan judul pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai dengan *organizational commitment* sebagai variabel intervening pada dinas koperasi, usaha kecil menengah dan perdagangan di Kabupaten Badung. Mereka menemukan bahwa *organizational commitment* berpengaruh sebagai variabel intervening pada hubungan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap *task performance* karyawan, dan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Studi kedua yang menempatkan *organizational commitment* sebagai variabel intervening dilakukan oleh De Lima Rua & Costa Araújo (2016) dengan judul *linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it*.

Studi ketiga dilakukan oleh Setyaningrum, (2017) memosisikan *organizational commitment* sebagai moderasi dengan judul *relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction*. Ada juga studi yang menggunakan *organizational commitment* sebagai variabel moderasi dilakukan oleh Setyaningrum et al., (2017) dengan judul *employess performance: leadership, organizational commitment and trust*.

Salah satu aspek dalam lingkungan tempat kerja yang secara signifikan mempengaruhi *task performance* karyawan adalah komitmen mereka terhadap organisasi. Ini yang mendorong penulis melakukan studi dalam konteks lembaga pendidikan tinggi. Dosen sebagai tenaga pendidik merupakan salah satu unsur penting yang menentukan kemajuan dan kualitas pendidikan.

Berdasarkan teori dan konsep yang diuraikan pada bagian sebelumnya bahwa *servant leadership*, *organizational trust* dan *organizational commitment* jika berfungsi dengan baik maka akan berdampak positif dan signifikan terhadap *task performance* individu karyawan. *Servant leadership* pertama dan utama berorientasi dan bekerja dengan prioritas untuk perkembangan dan kemajuan pengikut sehingga *task performance* karyawan tinggi (Chan & Mak, 2014; Dhar, 2017; Goh & Low, 2014; Saleem et al., 2020).

Sementara *organizational trust* yang tinggi juga berdampak pada tingginya produktivitas individu karyawan (Kashyap & Chaudhary, 2019; Ozyilmaz et al., 2018; Rahayuningsih, 2019; Vaughan-smith, 2017). Demikian juga dengan *organizational commitment* yang tinggi akan membuat karyawan memberikan yang terbaik bagi organisasi, produktivitas yang tinggi dan daya saing (Afshari et al., 2020; Mahal, 2012; Posey et al., 2015; Yahaya & Ebrahim, 2016; Zafeiti & Mohamad, 2017). Dengan demikian karyawan mempunyai *task performance* yang tinggi (Alviani et al., 2021; Hudori et al., 2019; Tahapary, Rahadhini, & Suprayitno, 2018). Hal inilah yang dibuktikan di dalam penelitian ini berdasarkan teori yang telah dikemukakan para ahli.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis dan Desain Penelitian

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, diharapkan dapat lebih menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel yang dianalisis dan sekaligus dapat memberikan implikasi penelitian yang berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan.

Desain penelitian disesuaikan dengan jenis data yang akan dianalisis peneliti. Data berupa informasi numerik yang dikumpulkan dari instrumen penelitian maka metode yang tepat adalah kuantitatif. Sedangkan informasi teks yang dikumpulkan dari rekaman hasil wawancara dengan partisipan maka metode yang tepat kualitatif (Creswell, 2016, pp. 22–23). Dengan demikian metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk memperoleh data yang akurat, valid agar dapat digunakan,

dikembangkan dan dibuktikan dalam rangka menemukan jawaban terhadap persoalan yang diteliti (Sugiyono 2014, p. 6). Penelitian ini didesain dengan menggunakan pendekatan kuantitatif metode survei dengan teknik *structural equation modelling* (SEM) menggunakan alat analisis Partial Least Squares (PLS). PLS adalah metode statistik yang digunakan dalam analisis jalur dan pemodelan persamaan struktural, yang memungkinkan peneliti untuk memeriksa hubungan kompleks antar variabel, baik yang terukur maupun laten.

Dalam rancangan survey peneliti mendeskripsikan secara kuantitatif beberapa kecenderungan, perilaku atau opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut. Dari sampel, peneliti melakukan generalisasi atau membuat klaim-klaim tentang populasi tersebut (Creswell, 2016). Model pengukuran dan model struktural digunakan. Model pengukuran untuk menguji validitas dan reliabilitas item-item (variabel manifes) dari indikator atau variabel laten. Model pengukuran atau analisis faktor yang digunakan adalah *confirmatory factor analysis* (CFA) model multi-faktor first order.

Model struktural digunakan untuk mempelajari validitas dan reliabilitas indikator pembentuk variabel penelitian dan untuk pengaruh antar variabel lain dalam analisis jalur. Pengaruh antar variabel merupakan pengaruh langsung atau pengaruh tidak langsung dari variabel independen (eksogen) terhadap variabel dependen (endogen). Analisis jalur dimaksudkan untuk mengkaji pola hubungan kausal, pengaruh langsung dan tak langsung (Ghozali, 2013, p. 249).

4.2 Tempat penelitian

4.2.1 Tempat

Penelitian ini dilakukan dalam kurun waktu selama satu tahun yang telah dimulai dengan penjajakan atau studi lapangan pada bulan Juli tahun 2021. Lokus riset ini bertempat di kampus Sekolah Tinggi Pastoral Katolik (STPK) yang berada di wilayah Indonesia Timur. Terdapat dua belas kampus, yakni :

Tabel 3.1 Lokasi Riset

No	Nama Kampus	Alamat
1	Sekolah Tinggi Pastoral (STP) Keuskupan Agung Kupang	Jalan Perintis Kemerdekaan I No.1, Kayu Putih, Kecamatan Oebobo, Kota Kupang, NTT
2	Sekolah Tinggi Pastoral (STIPAS) St. Sirilus Ruteng	Jalan Pelita Wae Palo, Kabupaten Manggarai, Ruteng, NTT
3	Sekolah Tinggi Pastoral St. Petrus Keuskupan Atambua	Jl. Eltari KM.9, Desa Naiola, Kecamatan Bikomi Selatan Kefamenanu Timor, Kabupaten Timor Tengah Utara, NTT
4	Sekolah Tinggi Pastoral (STP) Reinha Waibalun Larantuka	Kompleks Biara Congregatio Imitationis Jesus (CIJ) Ratu Damai Waibalun, NTT
5	Sekolah Tinggi Pastoral (STP) Atma Reksa Ende	Jl. Gatot Soebroto, Kelurahan Mautapaga, Ende Tim., Kabupaten Ende Flores, NTT
6	Sekolah Tinggi Filsafat Katolik (STFK) Ledalero	Jl. Ledalero, Maumere Flores – NTT
7	STKIP Weetebula	Jl. Bukit Sunyi, Kel. Langgalero, Kecamatan Kota Tambolaka, Kabupaten Sumba Barat Daya – NTT
8	Sekolah Tinggi Pendidikan Agama Katolik (STPAK) St. Yohanes Penginjil Ambon	Jl. Pakatora Pohon Mangga, Kole-kole, RT.001/RW.06 Poka-Rumahtiga Ambo, Kota Ambon – Maluku
9	Sekolah Tinggi Pastoral Kateketik (STPK) St. Yohanes Rasul Jayapura	Komplek Taruna Bhakti Waena, Yabansai, Kecamatan Heram RT.02/RW.03 Kota Jayapura – Papua

No	Nama Kampus	Alamat
10	Sekolah Tinggi Pastoral Kateketik (STPK) Santo Benediktus Sorong	Tampa Garam, Sorong Barat – Papua Barat
11	Sekolah Tinggi Katolik (STK) St. Yakobus Merauke	di Jl. Missi II, RT.08/RW.11, Mandala, Kecamatan Merauke, Kabupaten Merauke, Papua.
12	Sekolah Tinggi Katolik (STK) Touye Paapa Deiyai	Jl. Raya Damabagata, Distrik Tigi Timur, Kabupaten Deiyai, Papua.

4.3 Metode Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode survei digunakan dengan teknik analisis jalur. Variabel *organizational commitment* ditempatkan sebagai variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* dan *organizational trust* terhadap *task performance* dosen. Dalam penelitian ini terdapat empat variabel yaitu variabel independen yang terdiri atas *servant leadership*, *organizational trust*, *organizational commitment*, dan variabel dependen adalah *task performance* dosen.

Sumber data yang digunakan menggunakan metode survey dan diuji hipotesis, bertujuan untuk menguji kausalitas (hubungan sebab akibat) antar variabel melalui suatu pengujian hipotesis menggunakan suatu perhitungan statistik sehingga didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima. Penelitian menguji hipotesis, pengaruh *servant leadership*, *organizational trust*, dan *organizational commitment* terhadap *task performance* dosen Sekolah Tinggi Pastoral Katolik Indonesia Timur secara simultan maupun parsial.

4.4 Populasi dan sampel

Dalam riset ini yang menjadi populasi adalah tenaga pendidik yang ada di duabelas kampus STPK (Ruteng, Ende, Maumere, Larantuka, Kupang, Atambua, Sumba, Ambon, Jayapura, Sorong, Merauke dan Touye Paapa Deiyai) yang berada di wilayah Indonesia Timur. Dengan demikian unit analisisnya seluruh tenaga pendidik dalam duabelas kampus STPK. Populasi ini homogen yang ditunjukkan dengan berasal dari wilayah yang sama, yakni Indonesia Timur, hasil akreditasi lembaga semuanya sama, yakni C, dengan pangkat akademik dosen mayoritas asisten ahli dan lektor. Mereka minim publikasi ilmiah dalam jurnal terakreditasi baik nasional maupun internasional (Saptutyingsih, 2019, p. 128). Variabel sasaran yang diteliti adalah *task performance* dosen. Populasi adalah STPK di Indonesia Timur sebanyak 108 Orang. Unit analisis dosen atau praktik kepemimpinan di institusi Pendidikan STPK Indonesia Timur, berdasarkan bagaimana faktor-faktor seperti *Servant Leadership*, *Organizational Trust* dan *Organizational Commitment* mempengaruhi *Task Performance* dosen STPK.

Sampel dalam penelitian ini adalah semua tenaga pendidik di STPK di Indonesia Timur (12 kampus). Sebagaimana ditunjukkan Hair et al (2021) besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok, dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum. Penentuan jumlah sampel

minimum untuk SEM menurut Hair et al (2021) adalah: (jumlah indikator + jumlah variabel laten) x (5 sampai 10 kali).

Berdasarkan pedoman tersebut, maka jumlah sampel maksimal untuk penelitian ini adalah: sampel maksimal = $(21 + 6) \times 10 = 270$ responden. Berdasarkan rumus di atas, maka jumlah sampel maksimal dalam penelitian ini adalah 270 responden (Jr et al., 2021). Dalam kasus sekolah tinggi keagamaan Katolik ini, penulis mengambil jumlah sampel minimal. Mengingat keterbatasan jumlah tenaga pengajar, maka jumlah minimum responden adalah jumlah indikator ditambah jumlah variabel laten dikali lima. Dengan demikian diperoleh: $(7 + 5 + 3 + 3 + 4) \times 5 = 110$.

Pedoman penentuan besarnya sample size (ukuran sampel) untuk SEM menurut Solimun (2002:78) adalah: a) Bila pendugaan parameter menggunakan metode kemungkinan maksimum (maximum likelihood estimation) besar sampel yang disarankan antara 100 hingga 200, dengan minimum sampel sebanyak limapuluh. b). Sebanyak 5–10 kali jumlah parameter yang ada di dalam model. c) Sama dengan 5–10 kali jumlah indikator dari keseluruhan variabel laten. Indikator dalam penelitian ini sebanyak 22 indikator, merujuk pada poin ketiga maka ukuran sampel minimal 5×22 atau sebesar 110 sampel, sehingga sampel penelitian ini adalah 110 dosen sebagai responden.

Berdasarkan hasil dari googleform terdapat 111 jawaban. Namun 3 jawaban tidak diolah karena ada 1 respon yang menjawab tidak lengkap dan 2 responden memberikan jawaban tidak konsisten yang membuat data pencilan. Dengan demikian total data yang diolah berjumlah 108 data.

4.5 Sumber data dan Pengumpulan data

4.5.1 Sumber Data

Sumber data merupakan subjek yang menjadi asal darimana data diperoleh (Zarkasyi, 2015, p. 172) dapat berupa benda, hal atau orang dan tempat peneliti melakukan observasi, berinteraksi dalam rangka memperoleh data yang dibutuhkan untuk penelitian (Arikunto, 2011).

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari dua sumber, yakni:

a) Data Primer

Data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian (Bungin, 2008, p. 122). Sumber data ini merupakan deskripsi langsung tentang kenyataan yang dibuat oleh individu yang melakukan pengamatan atau menyaksikan kejadian atau oleh individu yang mengemukakan teori yang pertama kali. Sumber data primer penelitian ini diperoleh dari jawaban dosen STPK Indonesia Timur dari hasil kuesioner yang dibagikan kepada dosen tetap dan tidak tetap.

b) Data Sekunder

Data Sekunder merupakan data yang telah tersusun dalam bentuk dokumen (Suryabrata, 2008, p. 39). Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu (Sugiyono, 2015, p. 240). Teknik ini merupakan cara mengumpulkan data melalui peninggalan tertulis, seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, notulen rapat, catatan harian arsip dan lain-lain yang terkait dengan persoalan penelitian (Arikunto, 2011; Zuriah, 2009). Teknik ini digunakan untuk memperoleh data terkait aktivitas, foto-

foto dosen dalam melaksanakan tugas tri dharma perguruan tinggi dan capaian-capaian kinerja tugas dosen, susunan organisasi, sejarah dan profil lembaga dan sebagainya.

4.5.2 Teknik pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan kegiatan mencari data di lapangan untuk digunakan dalam menjawab persoalan riset (Zarkasyi, 2015). Untuk itu agar peneliti berhasil memperoleh data yang berkualitas maka perlu disusun prosedur yang sistematis dengan standar yang jelas (Tanzeh, 2009, p. 57). Hal ini menjadi alasan penting dalam mencari dan mengumpulkan data maka peneliti perlu menggunakan teknik. Teknik pengumpulan data merupakan salah satu bagian yang penting yang berdampak signifikan terhadap hasil penelitian.

Teknik untuk memperoleh data dilakukan melalui kuesioner dengan menggunakan skala likert, yakni sebuah alat penilaian yang digunakan untuk mengukur sikap atau pendapat responden. Skala ini terdiri dari serangkaian pernyataan yang responden menilai sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan masing-masing pernyataan tersebut. Kuesioner merupakan sebuah daftar pertanyaan terkait dengan masalah atau isu persoalan yang diteliti (Saptutyingsih & Setyaningrum, 2019, p. 110). Dengan demikian kuesioner merupakan alat pengumpul data yang dilakukan dengan cara mendistribusikan daftar pertanyaan untuk dijawab dan dikembalikan oleh responden dalam pemantauan peneliti. Kuesioner menggunakan skala likert 1-4.

Teknik yang digunakan peneliti adalah dengan membagikan kuesioner kepada dosen melalui ketua STPK.

Prosedur pengumpulan data dilakukan sebagai berikut: diawali dengan permohonan ijin secara tertulis kepada ketua STPK untuk melakukan riset di lingkungan kampus. Selanjutnya memberikan informasi secara resmi melalui surat kepada Dirjen Bimas Katolik terkait pelaksanaan riset di lingkungan kampus STPK di wilayah Indonesia Bagian Timur. Hal ini dilakukan mengingat STPK ini berada di bawah binaan Ditjend Bimas Katolik Kementerian Agama.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yakni data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli dan tanpa perantara. Sebagaimana telah dinyatakan oleh (Sugiyono, 2016, p. 308), data primer merupakan data yang langsung diperoleh dan dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertama (asli). Sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden, dalam hal ini dosen STPK.

Kuesioner yang digunakan bersifat semi terbuka, artinya ada item-item pernyataan yang disusun dalam bentuk tertutup dan ada pertanyaan terbuka. Peneliti tidak perlu memberikan instruksi secara langsung kepada responden penelitian, karena dalam kuesioner telah dicantumkan penjelasan cara pengisian kuesioner. Dengan demikian diasumsikan responden mampu memahami cara pengisian kuesioner tersebut.

Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner skala sikap dari likert yang biasanya digunakan untuk penelitian sosial yang disusun berdasarkan definisi konseptual dan operasional untuk setiap variabel penelitian. Masing-masing variabel dilengkapi dengan alternatif pilihan yang disediakan tiap butir pernyataan dalam instrumen penelitian dengan menggunakan skala model likert. Uji validitas instrumen dilakukan terhadap dosen STPK yang berada di luar wilayah Indonesia Timur.

Instrumen sebelum digunakan terlebih dahulu dilakukan proses validasi secara konten dan validitas empiris. Untuk validitas konten diuji oleh 3 orang ahli dari praktisi dan akademisi. Para ahli menyarankan ada beberapa butir yang perlu diuraikan secara spesifik agar responden mudah memahami. Akibatnya jumlah butir pernyataan yang semula berjumlah 67 butir bertambah menjadi 86 pernyataan. Sedang untuk uji validitas empiris dilakukan ujicoba terhadap 52 dosen STPK di luar Indonesia Timur. Data uji coba ini dianalisis menggunakan software SPSS versi 26. Hasil pengujiannya menunjukkan sebagian besar butir valid dan reliabel.

Uji validitas merupakan suatu test yang digunakan dalam mengukur valid tidaknya suatu alat yang digunakan untuk memperoleh data dalam penelitian (Saptutyningasih & Setyaningrum, 2019, pp. 163–165). Kevalidan tersebut dapat diketahui dengan melihat koefisien korelasi (r) antara skor item dan skor total. Uji validitas dengan menggunakan software SPSS versi 26 .

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama meliputi deskripsi responden, bagian kedua berisi item-item pertanyaan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *servant leadership*, *comitmmen organization*, *organization trust* dan *task performance*, dalam penelitian ini peneliti melakukan pengumpulan data melalui penyebaran daftar pertanyaan yang disusun secara berjenjang berdasarkan skala pengukuran *likert* (Sugiyono, 2011), dengan urutan empat yaitu : 1, 2, 3, 4, dan mempunyai kriteria jawaban sebagai berikut:

- 1) Sangat Setuju : skor 4
- 2) Setuju : skor 3
- 3) Tidak Setuju : skor 2
- 4) Sangat tidak setuju : skor 1

Dasar mengambil 4 option adalah Pemilihan skala empat poin secara khusus menghilangkan opsi netral atau tengah, yang memaksa responden untuk mengambil sikap yang lebih cenderung ke arah setuju atau tidak setuju, menghindari sikap netral. Pendekatan ini bisa bermanfaat dalam situasi di mana peneliti ingin mendorong responden untuk membuat keputusan yang lebih definitif mengenai pernyataan yang diajukan, yang bisa memberikan data yang lebih tegas untuk analisis.

4.6 Teknik Analisis Data

Proses analisis data di dalam penelitian ini melewati beberapa tahapan. Tahap pertama, pengecekan jawaban dari isi kuesioner. Hal ini untuk memastikan pertanyaan yang belum dijawab oleh responden. Proses ini dilakukan untuk mengeliminasi adanya *missing value* saat pengolahan data. Tahap kedua, memastikan bahwa responden telah mengisi kuesioner dan hasil tabulasi data mentah tersebut dikonversi ke dalam bentuk file excel (format CSV). Tahap ketiga adalah mengolah data dengan menggunakan bantuan *software* Smart PLS untuk kepentingan analisis lebih lanjut. Skor untuk masing-masing item pertanyaan pada setiap indikator juga dikalkulasi. Pada tahap ini, nampak bahwa beberapa data yang semula berskala interval (Usia, Pengalaman Mengajar) ditransformasi menjadi skala ordinal. Dengan demikian, data telah siap diolah menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Tahap keempat, menganalisis data dalam bentuk statistik deskriptif, statistik inferensial serta menarik kesimpulan dan menjelaskan implikasi dari hasil penelitian ini.

PLS sebagai piranti analisis statistik yang mempunyai kemampuan untuk menunjukkan jalur analisis banyak variabel bebas dan pengujian pengaruh antar variabel. Penyajian PLS dapat didasarkan pada beberapa hal: (1) hipotesis, (2) hasil pengujian observasi, (3) analogi, hubungan antara faktor-faktor dalam berbagai bidang ilmu, (4) hal-hal yang mengatur, seperti hukum tidak resmi, undang-undang dan beberapa di antaranya, (5) rasionalitas koneksi antar variabel, sehingga premis hipotesis PLS bisa solid, lemah, dan sangat eksploratif. Sementara itu, CB-SEM (*Covariate Based – Structural*

Equation Modeling) mengandalkan prasyarat bahwa harus terdapat hipotesis yang kuat (Sofyan, 2011).

Analisis CB-SEM mengharuskan semua indikator adalah reflektif. Sementara itu, PLS dapat menganalisis indikator bersifat reflektif maupun formatif (*higher-order model*). Suatu indikator disebut reflektif atau formatif dapat ditentukan dengan mengajukan pertanyaan apakah penyesuaian suatu indikator akan menyebabkan perubahan atau pengaruh indikator lainnya. Jika responnya “tidak”, maka indikator yang dimaksud bersifat formatif. Model estimasi PLS biasanya dikenal sebagai model eksternal (*outer model*). Sedangkan dalam CB-SEM hubungan antar variabel bersifat reflektif saja. PLS dapat menguji hubungan antar variabel dengan pengukuran reflektif atau formatif. Indikator dalam PLS dapat didasarkan pada hipotesis atau penyesuaian indikator yang telah digunakan oleh peneliti sebelumnya (Jogiyanto, 2019).

Anggapan distribusi multinormal juga merupakan persyaratan penting dalam CB-SEM. Informasi dalam model CB-SEM harus memenuhi distribusi multinormal. Jika kondisi ini tidak terpenuhi, maka estimasi model dialihkan pada pendekatan *resampling* atau *bootstrap*. Dalam PLS, anggapan distribusi multinormal tidak diperlukan karena adanya penilaian langsung menggunakan metode *bootstrap*. Perubahan model agar mencapai model yang lebih baik diperlukan pada CB-SEM. Namun, hal ini tidak diperlukan di dalam PLS. Di sisi lain, ada beberapa kesamaan yang dari CB-SEM dan PLS. Pertama, hubungan antar variabel linier. Kedua, model dapat ditingkatkan dengan metode "teori pengelolaan/*trimming theory*" dan menghapus indikator yang

tidak valid dalam model. Ketiga, diperlukan estimasi model fit (Jogiyanto, 2019).

Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*. Tahap pengujian outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas seluruh indikator dalam mengukur konstraknya. Sedangkan pengujian inner model digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Berikut ini adalah tahapan-tahapan dalam analisis PLS.

4.6.1 Pengujian Outer Model

Tahap pengujian meliputi *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit.

a. Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Parameter uji validitas konvergen *factor loading rule of thumbs* yang digunakan untuk uji validitas konvergen adalah *outer loading* $> 0,7$. Artinya, semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasikan matrik faktor (Jogiyanto 2019).

b. Pengujian Validitas Diskriminan

Uji validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Uji validitas diskriminan dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstraknya. Indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas deskriminan jika *cross loading* indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* indikator terhadap konstruk lainnya (Jogiyanto 2019).

c. Pengujian Reliabilitas Komposit

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability*. Nilai *Composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 meskipun nilai 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2008). Oleh karena batas *loading factor* yang digunakan rendah (0,5), maka nilai *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang rendah masih dapat diterima selama persyaratan validitas konvergen dan validitas diskriminan telah terpenuhi.

Dalam penelitian ini yang digunakan adalah nilai *composite reliability* dan *Cronbachs alpha* seluruh konstruk melebihi 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model PLS ini reliabel (Jogiyanto 2019).

d. Pengujian *Inner Model*

Pengujian *inner model* ini digunakan untuk menguji pengaruh langsung *Servant Leadership* terhadap *Task Performance*, *Trust Organization* terhadap *Task Performance*, *Organizational Commitment* terhadap *Task Performance*, *Servant Leadership* terhadap *Organizational Commitment*, *Trust Organization* terhadap *Organizational Commitment*, *Servant Leadership* terhadap *Trust Organization* *Servant Leadership* terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Commitment*, *Trust Organization* terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Commitment*, *Servant Leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Trust*, *Servant Leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Commitment* melalui *Organizational Trust*, *Servant Leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Trust* dan *Organizational Commitment*.

4.6.2 Pengujian *Goodness of fit model*

Setelah pengujian validitas dan reliabilitas pada masing – masing konstruk pada tahap pengujian *outer model*, pengujian *Goodness of fit model*. Fit model PLS dapat dilihat dari nilai SRMR (*Standardized Root Mean Residual*) model. Model PLS dinyatakan telah memenuhi kriteria *goodness of fit* model jika nilai SRMR < 0,10 dan model dinyatakan *perfect fit* jika nilai SRMR < 0,08 (Jogiyanto 2019). Menurut Tenenhaus *et al.* (2005), *Goodness of fit model* PLS dapat diukur dengan menghitung

$\sqrt{\text{Communality} \times R^2}$, baik pada model konstruk *unidimensional* ataupun konstruk *multidimensional*. Untuk penelitian ini Model PLS dinyatakan telah memenuhi kriteria *goodness of fit* model jika nilai SRMR < 0,10 dan model dinyatakan *perfect fit* jika nilai SRMR < 0,08 (Jogiyanto 2019).

4.6.3 Pengujian Pengaruh Langsung

Uji signifikansi pengaruh langsung digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hipotesis yang digunakan dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

Ho: variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen

Ha: variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen

Oleh karena hipotesis penelitian merupakan hipotesis 1 arah, maka Ho ditolak. Dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen ($p \text{ value} < 0,05$ dan $t \text{ hitung} > 1,65$). Sedangkan jika nilai $p \text{ value} > 0,05$ dan $t \text{ hitung} < 1,65$, maka Ho tidak ditolak. Dapat disimpulkan bahwa variabel eksogen tidak berpengaruh terhadap variabel endogen.

4.6.4 Pengaruh Tidak Langsung

Indirect effects adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent exogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pada penelitian ini pengaruh tidak langsung akan dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari variabel *Servant Leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Trust*, *Servant Leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap *Organizational Commitment* melalui *Organizational*

Trust. Servant Leadership berpengaruh tidak langsung terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Trust* dan *Organizational Commitment*. Uji ini menggunakan nilai pada tabel *specific indirect effects* dari proses *bootstrap* yang dilakukan dalam program Smart-PLS.

4.7 Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini, analisis deskriptif karakteristik responden dilakukan dengan membuat tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan persentase responden berdasarkan karakteristiknya. Tabel distribusi frekuensi diperoleh dari hasil analisis deskriptif yang diolah dengan bantuan program SPSS versi 26. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul (Sugiyono, 2015). Menurut Patton, analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar (Tanzeh, 2011, p. 83).

Analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisa data kuantitatif. Teknik analisa data yang bersifat kuantitatif menggunakan statistik. Statistik yang digunakan untuk analisis data dalam penelitian ini adalah statistik *inferensial*. Statistik *inferensial* adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2015).

Menganalisis data merupakan suatu langkah yang kritis dalam penelitian (Arikunto, 2011). Karena penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, maka untuk menganalisis datanya dilakukan dengan menggunakan analisis statistik.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis

jalur (*path analysis*). Penulis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel eksogen dengan variabel endogen. Dalam penelitian ini, penulis ingin menganalisis dan memastikan apakah ada pengaruh *servant leadership*, *organizational trust* dan *organizational commitment terhadap task performance*.

4.8 Operasional Variabel Masing-Masing Variabel

Dari definisi konsep yang dijelaskan pada bab 2 maka dijadikan acuan di dalam definisi operasional:

1. Definisi konsep *task performance* Colquitt, J.A., Lepine, J.A. & Wesson, (2015, p. 33): ukuran kinerja yang membutuhkan kecakapan sejauh mana seorang karyawan telah menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan kriteria standar yang telah ditetapkan dalam deskripsi pekerjaannya.
2. Definisi konsep *servant leadership* Liden et al., (2014): Pertama, *behaviors* - inti dari proses *servant leadership* adalah tujuh perilakunya, yaitu: mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh sukses, memberdayakan, berperilaku etis, konseptualisasi, penyembuhan emosional, dan menciptakan nilai bagi societias. Kedua, *outcomes - impact* yang akan terjadi adalah peningkatan kinerja dan pertumbuhan pengikut, kinerja organisasi dan dampak sosial.
3. Definisi konsep *Organizational Trust* Colquitt et al (2019)

Trust terdiri dari a) *trust* yang didasarkan pada disposisi. Hal yang dimaksudkan di sini adalah bahwa *trust* lebih terkait dengan pemberi *trust*. b) *Trust* didasarkan pada kognisi merupakan jenis *trust* yang merupakan produk dari adanya pengenalan, pengetahuan yang cukup akan orang yang dipercayai. Dengan cara ini, *trust* berbasis kognisi didorong oleh “rekam jejak” dari mereka yang layak untuk dipercaya. Artinya jika rekam jejak menunjukkan bahwa orang yang bersangkutan dapat dipercaya, maka pada titik inilah muncul *trust* yang difondasikan atas kognisi. Untuk itu, *trust* ini mensyaratkan adanya kemampuan, kebajikan dan integritas. c) *Trust* berbasis pengaruh. *Trust* ini pada dasarnya tidak berakar pada alasan karena lebih bersifat emosional daripada rasional. Dengan *trust* berbasis pengaruh ini, seseorang percaya karena dia memiliki perasaan terhadap orang yang bersangkutan. Artinya *trust* hanya muncul atau terjadi jika ada perasaan: “saya sangat menyukai dan menyukai dia/mereka.”

4. Definisi konsep *Organizational Commitment* Colquitt et al., (2019, p. 64–78): sebagai keinginan seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Keinginan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; keyakinan yang kuat dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi; dan kesiapan untuk bekerja keras secara maksimal atas nama organisasi.

Variabel yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel bebas (X1) *servant leadership*, *organizational trust* (X2), variabel intervening (X3) *organizational commitment* dan variabel terikat yaitu *task performance* (Y).

Deskripsi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan dalam tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3 Definisi operasional dan indikator penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
<i>Task Performance</i> (Y)	perilaku yang secara langsung terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pokok dosen STPK untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang ditunjukkan melalui pekerjaan rutin, pekerjaan yang membutuhkan adaptasi dan pekerjaan yang membutuhkan kreativitas. pekerjaan rutin, adaptif dan kreatif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Routine</i> (rutin) 2. <i>Adaptive</i> (adaptif) 3. <i>Creative</i> (kreatif) 	Colquitt, J.A., Lepine, J.A. & Wesson, (2015)
<i>Servant Leadership</i> (X1)	Servant leadership adalah Persepsi Dosen terhadap kepemimpinan STPK (Ketua STPK) yang berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan, kesuksesan dan kesejahteraan pegawai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Konseptual 2. Penyembuhan emosional 3. Mengutamakan pengikut 4. Membantu pengikut tumbuh dan sukses 5. Berperilaku etis 6. Pemberdayaan 7. Menciptakan nilai masyarakat 	Liden et al., (2014)
<i>Organizational Trust</i> (X2)	Organizational trust merupakan konstruksi relasional antara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kecenderungan percaya (<i>Trust Propensity</i>) 2. Kemampuan 	Colquit et al (2019)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
	pimpinan STPK dan dosen yang ditunjukkan melalui perilaku dengan indikator kecenderungan percaya kepada pimpinan, kemampuan, kebajikan, integritas, dan perasaan terhadap pimpinan. Unit	(<i>Ability</i>) 3. Integritas (<i>Integrity</i>) 4. Kebajikan (<i>Benevolence</i>) 5. Perasaan terhadap pemberi trust (<i>Feelings toward Trustee</i>)	
<i>Organizational Commitment</i> (X3)	Organizational commitment merupakan keinginan kuat dari dosen STPK untuk tetap bertahan sebagai bagian dari Lembaga Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik di Indonesia Timur yang di wujudkan melalui indikator afektif, kontinue dan normatif.	1. Afektif (<i>Affective Commitment</i>) 2. Kontinu (<i>Continuance Commitment</i>) 3. Normatif (<i>Normative Commitment</i>)	Colquitt, J.A., Lepine, J.A. & Wesson, (2015)

4.8.1 *Servant Leadership* (X₁)

a. Definisi Operasional

Servant leadership adalah kepemimpinan STPK yang berorientasi kepada pemenuhan kebutuhan, kesuksesan dan kesejahteraan pegawai yang ditandai dengan indikator: 1) konseptualisasi, 2) penyembuhan emosional, 3) mengutamakan pengikut, 4) membantu

pengikut tumbuh dan sukses, 5) berperilaku etis, 6) memberdayakan, dan 7) menciptakan nilai bagi masyarakat.

b. Kisi-kisi

Berdasarkan definisi konseptual dan operasional maka disusun kisi-kisi instrumen variabel *servant leadership* pada tabel 3.4

Table 3.4 Kisi-Kisi Instrumen Servant Leadership

No	Indikator	Nomor item (sebelum uji coba)	Nomor item valid (setelah uji coba)
1	Konseptualisasi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9
2	Penyembuhan emosional	10, 11, 12, 13, 14	10, 11, 12, 13, 14
3	Mengutamakan pengikut	15, 16, 17	15, 16, 17
4	Membantu pengikut tumbuh dan sukses	18, 19, 20, 21	18, 19, 20, 21
5	Berperilaku etis	22, 23, 24, 25	22, 23, 24, 25
6	Memberdayakan	26, 27, 28, 29, 30	26, 27, 28, 29, 30
7	Menciptakan nilai bagi masyarakat	31, 32, 33, 34	31, 32, 33, 34
Jumlah		34	34

4.8.2 Organizational Trust (X₂)

a. Definisi Operasional

Organizational trust merupakan konstruksi relasional antara pimpinan STPK dan dosen yang ditunjukkan melalui perilaku dengan indikator kecenderungan percaya kepada pimpinan, kemampuan, kebajikan, integritas, dan perasaan terhadap pimpinan.

b. Kisi-kisi

Berdasarkan definisi konseptual dan definisi operasional tersebut, maka disusun kisi-kisi instrumen variabel *organizational trust* pada tabel (beri penomoran pada tabel 3.5

Tabel 3.5 Kisi-Kisi Instrumen Organizational trust (X2)

No	Indikator	Nomor item (sebelum uji coba)	Nomor item valid (setelah uji coba)
1	Kecenderungan percaya (<i>Trust Propensity</i>)	1, 2, 3, 4	1, 2, 3, 4
2	Kemampuan (<i>Ability</i>)	5, 6, 7	5, 6, 7
3	Integritas (<i>Integrity</i>)	8, 9, 10	8, 9, 10
4	Kebajikan (<i>Benevolence</i>)	11, 12, 13, 14	11, 12, 13, 14
5	Perasaan terhadap pemberi trust (<i>Feelings toward Trustee</i>)	15, 16, 17	15, 16, 17
	Jumlah	17	17

4.8.3 Organizational Commitment (X3)

a. Definisi Operasional

Organizational commitment merupakan keinginan kuat dari dosen STPK untuk tetap bertahan sebagai bagian dari lembaga perguruan tinggi keagamaan Katolik di Indonesia Timur yang di wujudkan melalui indikator afektif, kontinue dan normatif.

b. Kisi-kisi

Berdasarkan definisi konseptual dan definisi operasional tersebut, maka disusun kisi-kisi instrumen variabel *organizational commitment* pada tabel 3.6

Tabel 3.6 Kisi-Kisi Instrumen Organizational Commitment(X3)

No	Indikator	Nomor item (sebelum uji coba)	Nomor item valid (setelah uji coba)
----	-----------	-------------------------------	-------------------------------------

1	Afektif (<i>Affective Commitment</i>)	1, 2, 3, 4, 5	1, 3
2	Kontinu (<i>Continuance Commitment</i>)	6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	8, 9, 10, 11, 12
3	Normatif (<i>Normative Commitment</i>)	13, 14, 15, 16, 17	13, 14, 15, 16, 17
	Jumlah	17	12

4.8.4 Task Performance (Y)

a. Definisi Operasional

Task performance adalah perilaku yang secara langsung terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pokok dosen STPK untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang ditunjukkan melalui pekerjaan rutin, pekerjaan yang membutuhkan adaptasi dan pekerjaan yang membutuhkan kreativitas.

b. Kisi-kisi

Berdasarkan definisi konseptual dan definisi operasional maka disusun kisi-kisi instrumen penelitian pada tabel 3.7

Tabel 3.7 Kisi-Kisi Instrumen Task-Performance

No	Indikator	Nomor Item (Sebelum uji coba)	Nomor Item Valid (Setelah uji coba)
1	<i>Routine</i> (rutin)	1, 2, 3, 4, 5, 6	3, 4, 5
2	<i>Adaptive</i> (adaptif)	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
3	<i>Creative</i> (kreatif)	14, 15, 16, 17, 18	14, 15, 16, 17, 18
Jumlah		18	15

Distribusi item tidak seimbang setelah uji coba karena, di bawah indikator Rutin, hanya setengah dari item yang tetap valid, sedangkan untuk Adaptif dan Kreatif, semua item tetap valid. Hal ini menunjukkan bahwa kriteria atau sifat dari item-item di bawah Rutin mungkin lebih ketat atau berbeda dengan beberapa cara, yang mengarah ke tingkat penolakan yang lebih tinggi selama uji coba.

4.9 Pengujian Outer Model

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas komposit. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas diskriminan dan reliabilitas komposit.

a. Pengujian Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* masing-masing indikator terhadap konstraknya. Oleh karena penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori, maka batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7 (Jogiyanto 2019). Berikut ini adalah hasil estimasi model PLS dengan teknik *algorithm*.

Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading factor	Cut Value	AVE	Validitas Konvergen
<i>Organizational Commitment</i>	OC1	0,921	0,7	0,833	Valid
	OC10	0,972	0,7		Valid
	OC11	0,864	0,7		Valid
	OC12	0,979	0,7		Valid
	OC13	0,880	0,7		Valid

Variabel	Indikator	Loading factor	Cut Value	AVE	Validitas Konvergen		
	OC14	0,920	0,7	0,749	Valid		
	OC15	0,903	0,7		Valid		
	OC16	0,911	0,7		Valid		
	OC17	0,854	0,7		Valid		
	OC2	0,882	0,7		Valid		
	OC3	0,934	0,7		Valid		
	OC4	0,911	0,7		Valid		
	OC5	0,935	0,7		Valid		
	OC6	0,929	0,7		Valid		
	OC7	0,902	0,7		Valid		
	OC8	0,961	0,7		Valid		
	OC9	0,848	0,7		Valid		
	<i>Organizational Trust</i>	OT1	0,917		0,7	0,749	Valid
		OT10	0,834		0,7		Valid
		OT11	0,822		0,7		Valid
		OT12	0,872		0,7		Valid
		OT13	0,843		0,7		Valid
		OT14	0,829		0,7		Valid
		OT15	0,907		0,7		Valid
OT16		0,817	0,7	Valid			
OT17		0,852	0,7	Valid			
OT2		0,869	0,7	Valid			
OT3		0,925	0,7	Valid			
OT4		0,895	0,7	Valid			
OT5		0,855	0,7	Valid			
OT6		0,869	0,7	Valid			
OT7		0,838	0,7	Valid			
OT8		0,880	0,7	Valid			
OT9		0,881	0,7	Valid			
<i>Servant Leadership</i>	SL1	0,888	0,7	0,79	Valid		
	SL10	0,894	0,7		Valid		
	SL11	0,915	0,7		Valid		
	SL12	0,843	0,7		Valid		
	SL13	0,932	0,7		Valid		
	SL14	0,844	0,7		Valid		
	SL15	0,907	0,7		Valid		
	SL16	0,927	0,7		Valid		
	SL17	0,885	0,7		Valid		
	SL18	0,851	0,7		Valid		
	SL19	0,911	0,7		Valid		
	SL2	0,920	0,7		Valid		
	SL20	0,909	0,7		Valid		
	SL21	0,852	0,7		Valid		
SL22	0,919	0,7	Valid				

Variabel	Indikator	Loading factor	Cut Value	AVE	Validitas Konvergen
	SL23	0,859	0,7		Valid
	SL24	0,886	0,7		Valid
	SL25	0,914	0,7		Valid
	SL26	0,840	0,7		Valid
	SL27	0,894	0,7		Valid
	SL28	0,901	0,7		Valid
	SL29	0,807	0,7		Valid
	SL3	0,950	0,7		Valid
	SL30	0,933	0,7		Valid
	SL31	0,828	0,7		Valid
	SL32	0,909	0,7		Valid
	SL33	0,917	0,7		Valid
	SL34	0,831	0,7		Valid
	SL4	0,898	0,7		Valid
	SL5	0,930	0,7		Valid
	SL6	0,865	0,7		Valid
	SL7	0,883	0,7		Valid
	SL8	0,911	0,7		Valid
	SL9	0,843	0,7		Valid
	TP1	0,938	0,7		Valid
	TP10	0,915	0,7		Valid
	TP11	0,942	0,7		Valid
	TP12	0,904	0,7		Valid
	TP13	0,929	0,7		Valid
	TP14	0,900	0,7		Valid
	TP15	0,952	0,7		Valid
	TP16	0,917	0,7		Valid
	TP17	0,960	0,7		Valid
	TP18	0,889	0,7	0,849	Valid
	TP2	0,884	0,7		Valid
	TP3	0,928	0,7		Valid
	TP4	0,909	0,7		Valid
	TP5	0,926	0,7		Valid
	TP6	0,883	0,7		Valid
	TP7	0,978	0,7		Valid
	TP8	0,899	0,7		Valid
	TP9	0,931	0,7		Valid

Sumber : Data diolah (2023)

Hasil penilaian terhadap nilai loading factor maupun AVE masing-masing konstruk pada Tabel 3.1 menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah valid dan memiliki AVE > 0,5 yang berarti bahwa dari sisi nilai loading factor dan

AVE, seluruh kosntruk telah memenuhi validitas konvergen yang dipersyaratkan.

b. Pengujian Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai *cross loading* masing-masing indikator terhadap konstruknya. Indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas deskriminan jika *cross loading* indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* indikator terhadap konstruk lainnya.

Tabel 3.9 Cross Loading Indikator

	OC	OT	SL	TP
OC1	0.921	0.597	0.353	0.562
OC10	0.972	0.660	0.393	0.781
OC11	0.864	0.538	0.266	0.553
OC12	0.979	0.666	0.416	0.770
OC13	0.880	0.566	0.239	0.629
OC14	0.920	0.607	0.369	0.597
OC15	0.903	0.690	0.321	0.623
OC16	0.911	0.590	0.334	0.588
OC17	0.854	0.564	0.426	0.872
OC2	0.882	0.497	0.326	0.597
OC3	0.934	0.670	0.368	0.651
OC4	0.911	0.640	0.295	0.633
OC5	0.935	0.590	0.331	0.649
OC6	0.929	0.670	0.333	0.636
OC7	0.902	0.678	0.354	0.537
OC8	0.961	0.684	0.356	0.726
OC9	0.848	0.469	0.255	0.439
OT1	0.576	0.915	0.433	0.490
OT10	0.405	0.829	0.394	0.366
OT11	0.582	0.826	0.223	0.482
OT12	0.607	0.869	0.404	0.472
OT13	0.669	0.846	0.380	0.597
OT14	0.450	0.824	0.421	0.365
OT15	0.560	0.904	0.446	0.456

	OC	OT	SL	TP
OT16	0.584	0.820	0.354	0.571
OT17	0.518	0.852	0.353	0.481
OT2	0.649	0.872	0.309	0.620
OT3	0.587	0.925	0.357	0.497
OT4	0.591	0.897	0.307	0.443
OT5	0.497	0.854	0.301	0.480
OT6	0.542	0.866	0.402	0.429
OT7	0.617	0.841	0.286	0.528
OT8	0.624	0.877	0.360	0.465
OT9	0.695	0.884	0.444	0.602
SL1	0.381	0.351	0.888	0.358
SL10	0.250	0.321	0.894	0.463
SL11	0.422	0.420	0.916	0.498
SL12	0.309	0.373	0.839	0.289
SL13	0.275	0.327	0.932	0.361
SL14	0.195	0.324	0.843	0.326
SL15	0.355	0.443	0.904	0.333
SL16	0.386	0.412	0.930	0.613
SL17	0.356	0.397	0.889	0.606
SL18	0.367	0.298	0.851	0.338
SL19	0.330	0.369	0.911	0.523
SL2	0.293	0.360	0.920	0.480
SL20	0.414	0.429	0.910	0.516
SL21	0.298	0.361	0.847	0.300
SL22	0.284	0.317	0.920	0.390
SL23	0.251	0.334	0.857	0.315
SL24	0.301	0.381	0.883	0.299
SL25	0.366	0.422	0.916	0.577
SL26	0.352	0.338	0.840	0.352
SL27	0.275	0.351	0.894	0.469
SL28	0.413	0.387	0.902	0.459
SL29	0.290	0.331	0.802	0.285
SL3	0.421	0.444	0.951	0.525
SL30	0.303	0.343	0.933	0.399
SL31	0.178	0.304	0.827	0.308
SL32	0.356	0.441	0.905	0.316
SL33	0.382	0.410	0.920	0.614
SL34	0.304	0.344	0.834	0.540
SL4	0.311	0.383	0.894	0.312
SL5	0.290	0.322	0.931	0.410
SL6	0.260	0.305	0.864	0.324

	OC	OT	SL	TP
SL7	0.321	0.382	0.880	0.305
SL8	0.372	0.428	0.914	0.585
SL9	0.361	0.351	0.843	0.356
TP1	0.676	0.535	0.525	0.938
TP10	0.645	0.528	0.494	0.915
TP11	0.690	0.556	0.450	0.942
TP12	0.665	0.524	0.376	0.904
TP13	0.596	0.549	0.484	0.929
TP14	0.725	0.549	0.411	0.900
TP15	0.637	0.592	0.451	0.952
TP16	0.753	0.532	0.431	0.917
TP17	0.676	0.535	0.412	0.960
TP18	0.581	0.472	0.381	0.889
TP2	0.596	0.625	0.493	0.884
TP3	0.621	0.526	0.511	0.928
TP4	0.696	0.522	0.481	0.909
TP5	0.610	0.456	0.458	0.926
TP6	0.571	0.528	0.492	0.883
TP7	0.679	0.558	0.426	0.978
TP8	0.597	0.411	0.401	0.899
TP9	0.695	0.554	0.443	0.930

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 3.9 di atas, *loading factor* seluruh indikator memiliki nilai tertinggi pada konstruknya bukan pada konstruk lain. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

c. Pengujian Reliabilitas Komposit

Reliabilitas dapat dinilai dari nilai *Cronbach's Alpha* dan nilai reliabilitas komposit tiap konstruk dengan batasan yang disarankan adalah lebih dari 0,7.

Tabel 3.10 Komparasi Hasil Uji Reliabilitas Komposit

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
OC	0,987	0,988

OT	0,979	0,981
SL	0,992	0,992
TP	0,990	0,990

Sumber : Data diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 3.10. nilai dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* dari seluruh konstruk juga melebihi 0,7 ini berarti seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang disyaratkan.

BAB V

ANALISIS PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, *ORGANIZATIONAL TRUST*, DAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* TERHADAP *TASK PERFORMANCE* DOSEN

5.1 Karakteristik Demografi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah dosen Sekolah Tinggi Pastoral Katolik di wilayah Indonesia Timur sebanyak 108 orang.

5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 Klasifikasi jenis kelamin responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	88	82 %
Perempuan	20	18 %

Dari tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 88 orang (82%) dan perempuan sebanyak 20 orang (18%). Dengan demikian mayoritas responden adalah berjenis kelamin laki-laki.

5.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, karakteristik responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2 Klasifikasi usia responden

Klasifikasi Usia	Frekuensi	Persentase
< 30 Tahun	8 Orang	7,4 %
31 Tahun – 40 Tahun	30 Orang	27,8 %
41 Tahun – 50 Tahun	40 Orang	37,0 %
> 50 Tahun	30 Orang	27,8 %

Dapat dilihat dari tabel 4.2 di atas bahwa mayoritas responden berusia kurang lebih antara 41 – 50 tahun yaitu sebanyak 40 orang (37,0 %). Sebagian kecil responden masih relatif muda, berumur kurang dari 30 tahun (7,4 %).

5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini, karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 4.3 Klasifikasi pendidikan terakhir responden

Jenjang Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S2	96	88,9 %
S3	12	11,1 %

Dilihat dari tabel 4.3 di atas bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden adalah lulusan S2 sebanyak 96 orang (88,9 %) dan 12 responden (11,1 %) telah menyelesaikan studi S3.

5.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan Fungsional

Berdasarkan penelitian yang dilakukan peneliti, karakteristik responden berdasarkan jabatan fungsional adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Klasifikasi jabatan fungsional responden

Modal Awal	Frekuensi	Persentase
Asisten Ahli	53	49,1 %
Lektor	54	50,0 %
Lektor Kepala	1	0,9 %

Dari tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki jabatan fungsional lektor sebanyak 54 orang (50,0 %) dan Asisten Ahli sebanyak 53 orang (49,1%), Hanya ada satu responden yang memiliki jabatan fungsional Lektor Kepala.

5.2 Statistik Deskriptif

5.2.1 Distribusi Jawaban Responden Mengenai *Servant Leadership*

Variabel *servant leadership* pada penelitian ini menggunakan 34 butir pertanyaan yang disebarkan kepada responden dan peneliti hanya mengambil jawaban dari 108 responden. Dalam laporan validasi instrumen ini, peneliti menyajikan temuan tahap investigasi penelitian awal kami. Tujuan utama pada fase ini adalah memvalidasi dan memastikan keandalan instrumen penelitian yang kembangkan. Langkah penting ini telah membantu peneliti menyempurnakan desain penelitian, metodologi

pengambilan sampel, dan metode pengumpulan data untuk penelitian yang lebih besar. Hasil jawaban terhadap *servant leadership* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Distribusi Jawaban Responden Mengenai *servant leadership*

No	Pertanyaan	Persentase				Total
		STS	TS	S	SS	
1.	Pimpinan saya memahami visi organisasi	0,9	0	37,8	61,3	100
2.	Pimpinan saya memahami misi organisasi	0	1,8	38,7	59,5	100
3.	Pimpinan saya memahami tujuan organisasi	0	1,8	38,7	59,5	100
4.	Pimpinan saya memahami sasaran organisasi	0	2,7	44,1	53,2	100
5.	Pimpinan saya menjalankan organisasi sesuai dengan visi organisasi	0	4,5	50,5	45	100
6.	Pimpinan saya menjalankan organisasi sesuai dengan misi organisasi	0	5,4	48,6	45,9	100
7.	Pimpinan saya menjalankan organisasi sesuai dengan tujuan organisasi	0,9	5,4	51,4	42,3	100
8.	Pimpinan saya menjalankan organisasi sesuai dengan sasaran organisasi	0,9	5,4	51,4	42,3	100
9.	Pimpinan saya memonitor pelaksanaan organisasi sesuai dengan rencana yang sudah disusun	0,9	12,6	52,3	34,2	100
10.	Pimpinan bersedia mendengar keluhan pribadi yang saya sampaikan	1,8	6,3	42,3	49,5	100
11.	Pimpinan bersedia meluangkan waktu mendengar keluhan saya	0	6,3	50,5	43,2	100
12.	Pimpinan bersedia meluangkan waktu memberikan solusi atas keluhan saya	0,9	5,4	43,2	50,5	100
13.	Pimpinan saya memberikan dukungan moril	0,9	1,8	46,8	50,5	100
14.	Pimpinan saya memberikan dukungan materil	0	14,4	58,6	27	100
15.	Pimpinan mendahulukan	0	6,3	51,4	42,3	100

No	Pertanyaan	Persentase				Total
		STS	TS	S	SS	
	kebutuhan dosen dari pada kebutuhan pribadinya					
16.	Pimpinan memprioritaskan kesejahteraan dosen dibanding diri sendiri	0	9	53,2	37,8	100
17.	Pimpinan mengutamakan kesuksesan dosen dari pada dirinya	0,9	8,1	56,8	34,2	100
18.	Pimpinan memberi dukungan agar saya sukses dalam karir	1,8	4,5	47,7	45,9	100
19.	Pimpinan memberikan kesempatan saya melaksanakan penelitian	0	2,7	45,9	51,4	100
20.	Pimpinan memberikan kesempatan saya melaksanakan publikasi	0	1,8	42,3	55,9	100
21.	Pimpinan memberikan kesempatan saya melaksanakan kegiatan pengabdian masyarakat	0,9	0,9	36	62,2	100
22.	Pimpinan menyampaikan informasi organisasi secara transparan	2,7	7,2	44,1	45,9	100
23.	Pimpinan saya selalu jujur	0	6,3	47,7	45,9	100
24.	Pimpinan saya tidak memihak kepada salah seorang tertentu dalam mengambil keputusan	0,9	9	45,9	44,1	100
25.	Pimpinan saya tidak memihak kepada kelompok tertentu dalam mengambil keputusan	0,9	8,1	45,9	45	100
26.	Pimpinan memberikan kesempatan kerja agar saya mempunyai pengalaman baru	0	4,5	55	40,5	100
27.	Pimpinan memberikan kesempatan kerja agar saya mempunyai keterampilan baru	0	4,5	51,4	44,1	100
28.	Pimpinan memberi kesempatan untuk menyelesaikan masalah pekerjaan dengan cara yang saya anggap paling baik	0,9	3,6	57,7	37,8	100
29.	Pimpinan memberi saya tanggungjawab untuk membuat keputusan penting tentang tugas	0	6,3	55	38,7	100
30.	Pimpinan memberi saya tanggungjawab untuk membuat keputusan penting tentang	0	6,3	55,9	37,8	100

No	Pertanyaan	Persentase				Total
		STS	TS	S	SS	
	pekerjaan					
31.	Pimpinan saya selalu terlibat dalam kegiatan masyarakat	0	5,4	39,6	55	100
32.	Pimpinan saya melakukan pembinaan rohani kepada masyarakat.	0	3,6	54,1	42,3	100
33.	Pimpinan memberi kesempatan saya terlibat dalam kegiatan sosial masyarakat	0	3,6	45	51,4	100
34.	Pimpinan mendorong saya menjadi sukarelawan pelayan masyarakat	0,9	5,4	58,6	35,1	100
Rata-Rata		0,5	5,3	48,4	45,8	100

Sumber : data primer diolah 2023

Dari tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* mayoritas responden menjawab “setuju” dengan persentase sebesar 48,4%. Dari 34 pertanyaan di atas peneliti menemukan fakta bahwa *servant leadership* dosen Sekolah Tinggi Pastoral Katolik di wilayah Indonesia Timur memiliki kepuasan terhadap pemimpinnya. Hal tersebut terjadi karena model kepemimpinan ini merupakan karakteristik kepemimpinan kristiani, kompatibel dengan pimpinan STPK saat ini adalah pastor.

5.2.2 Distribusi Jawaban Responden Mengenai *Organizational Trust*

Variabel *organizational trust* pada penelitian ini menggunakan 17 butir pertanyaan yang disebarkan kepada responden dan peneliti hanya mengambil jawaban dari 108 responden. Hasil jawaban terhadap *organizational trust* sbb:

Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Mengenai organizational trust

No	Pertanyaan	Persentase				Total
		ST S	T S	S	SS	
1.	Pimpinan saya memiliki pengetahuan yang baik tentang nilai kejujuran	0	1,8	39,6	58,6	100
2.	Pimpinan saya memiliki pengetahuan yang baik tentang nilai kebenaran.	0	3,6	36	60,4	100
3.	Pimpinan saya bertindak jujur dalam memimpin organisasi	0	6,3	38,7	55	100
4.	Pimpinan saya memimpin organisasi berdasarkan prinsip-prinsip kebenaran	0	4,5	45	50,5	100
5.	Pimpinan saya memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola organisasi	0	10,8	44,1	45	100
6.	Pimpinan saya mampu berkomunikasi secara efektif	0,9	8,1	45	45,9	100
7.	Pimpinan mampu membangun hubungan positif dengan tenaga pendidik	0,9	4,5	42,3	52,3	100
8.	Pimpinan saya konsisten dengan kebijakan yang diambil	0	11,7	47,7	40,5	100
9.	Pimpinan saya mempunyai kemampuan untuk mengantisipasi perubahan	0	9,9	48,6	41,4	100
10.	Pimpinan saya selalu memberikan pandangan positif terhadap tenaga pendidik	0,9	2,7	56,8	39,6	100
11.	Pimpinan saya dapat menjaga nama baik institusi/Lembaga	0,9	0,9	36	62,2	100
12.	Pimpinan saya selalu menjaga nama baik tenaga pendidik	1,8	0,9	44,1	53,2	100
13.	Pimpinan saya bersedia melindungi hak tenaga pendidik	0,9	3,6	46,8	48,6	100
14.	Pimpinan saya bersedia membela hak tenaga pendidik	0,9	3,6	47,7	47,7	100
15.	Pimpinan saya mampu bekerja tanpa dipengaruhi oleh isu	0,9	7,2	55,9	36	100
16.	Pimpinan saya mampu membaca situasi secara jernih	0	9	49,5	41,4	100
17.	Pimpinan saya bersikap positif terhadap semua pihak	0,9	7,2	55	36,9	100
Rata-Rata		0,5	5,7	45,8	48	100

Sumber : data primer diolah 2023

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa variabel *organizational trust* mayoritas responden menjawab “Sangat Setuju” dengan persentase sebesar 48%. Dari 17 butir pertanyaan hampir semua responden memberikan jawaban positif dan hanya sedikit responden yang menjawab negatif. Hal tersebut membuktikan bahwa hampir seluruh responden mempunyai trust organisasi yang tinggi terhadap lembaga tersebut. Kemungkinan hal ini dapat terjadi karena pemimpin sekolah tinggi ini pastor dan dosen-dosen sebagian besar juga pastor. Pastor merupakan pemimpin agama atau tokoh agama Katolik.

5.2.3 Distribusi Jawaban Responden Mengenai *Organizational*

Commitment

Variabel *organizational commitment* pada penelitian ini menggunakan 17 butir pertanyaan yang disebarakan kepada responden dan peneliti hanya mengambil jawaban dari 108 responden. Hasil jawaban terhadap *organizational commitment* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Organizational Commitment

No	Pertanyaan	Persentase				Total
		STS	TS	S	SS	
1.	Saya akan sangat senang menghabiskan karir saya di Sekolah Tinggi ini	0,9	5,4	43,2	50,5	100
2.	Saya benar-benar merasa bahwa masalah Sekolah Tinggi ini merupakan masalah saya sendiri	0,9	12,6	39,6	43,2	100
3.	Saya merasa bagian dari Sekolah Tinggi ini	0	0,9	29,7	69,4	100
4.	Saya merasa terikat secara emosional dengan Sekolah Tinggi ini	0	1,8	33,3	64,9	100
5.	Sekolah Tinggi ini memiliki	0	0,9	36	63,1	100

No	Pertanyaan	Persentase				Total
		STS	TS	S	SS	
	makna pribadi bagi saya					
6.	Saya telah lama bekerja di Sekolah Tinggi ini	0,9	14,4	47,7	35,1	100
7.	Saya memiliki beberapa sahabat di Sekolah Tinggi ini	1,8	4,5	43,2	50,5	100
8.	Pekerjaan saya di Sekolah Tinggi ini memanfaatkan keterampilan saya dengan baik	0	1,8	50,5	47,7	100
9.	Pekerjaan saya di Sekolah Tinggi ini memanfaatkan bakat saya dengan baik	0	0,9	55	44,1	100
10.	Komunitas di Sekolah Tinggi ini cocok untuk saya	0,9	3,6	52,3	43,2	100
11.	Saya akan banyak berkorban jika meniggalkan Sekolah Tinggi ini	1,8	16,2	55	23,4	100
12.	Rekan kerja sangat menghormati saya di Sekolah Tinggi ini	0,9	2,7	55	41,4	100
13.	Pimpinan Sekolah Tinggi telah banyak berjasa untuk pengembangan diri saya	0,9	9,9	60,4	28,8	100
14.	Pimpinan Sekolah Tinggi sudah membimbing saya dalam bekerja	0,9	9,9	64	25,2	100
15.	Pimpinan Sekolah Tinggi sudah melatih saya dalam bekerja	1,8	14,4	57,7	26,1	100
16.	Pimpinan Sekolah Tinggi bermurah hati untuk menerima saya bekerja di Lembaga ini	1,8	9,9	61,3	27	100
17.	Pimpinan Sekolah Tinggi ini telah menyelamatkan saya keluar dari kebuntuan memperoleh pekerjaan	0,9	35,1	38,7	16,2	100
Rata-Rata		0,8	8,5	48,4	41,2	100

Sumber : data primer diolah 2023

Dari tabel 4.7 tampak bahwa variabel *organizational commitment* mayoritas responden menjawab “Setuju” dengan persentase sebesar

48,4%. Dari 17 butir pertanyaan hampir seluruh responden memberikan jawaban positif mengenai komitmen organisasi. Oleh karena itu peneliti mendapatkan fakta bahwa *organizational commitment* yang dimiliki dosen STPK di wilayah Indonesia Timur sangat tinggi. Kondisi ini linier dengan dua variabel sebelumnya yaitu *servant leadership* dan *organizational trust* yang direspon oleh dosen dengan kriteria setuju dan sangat setuju.

5.2.4 Distribusi Jawaban Responden Mengenai *Task Performance*

Variabel kinerja tugas pada penelitian ini menggunakan 18 butir pertanyaan yang disebarkan kepada responden dan peneliti hanya mengambil jawaban dari 108 responden. Hasil jawaban terhadap kinerja tugas adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Tugas

No	Pertanyaan	Persentase				Total
		STS	TS	S	SS	
1.	Saya menyusun rencana perkuliahan setiap semester	0	0	43,2	56,8	100
2.	Saya melaksanakan kegiatan perkuliahan sesuai jadwal yang diberikan	0	0,9	31,5	67,6	100
3.	Saya membimbing tugas akhir/skripsi mahasiswa secara terencana	0	4,5	40,5	55	100
4.	Saya menyusun instrumen penilaian untuk mata kuliah yang saya ampu	1,8	0	50,5	47,7	100
5.	Saya melaksanakan kegiatan penelitian setiap tahun	1,8	9,9	61,3	27	100
6.	Saya mendampingi/membimbing kegiatan KKN mahasiswa	0	11,7	46,8	41,4	100
7.	Saya mempersiapkan materi perkuliahan online dengan baik	0,9	8,1	57,7	33,3	100
8.	Saya mengembangkan materi perkuliahan dengan	0	0,9	42,3	56,8	100

No	Pertanyaan	Persentase				Total
		STS	TS	S	SS	
	mengaplikasikan langsung sesuai isu-isu terkini					
9.	Saya mampu menggunakan teknologi digital dalam perkuliahan online	0	4,5	56,8	38,7	100
10.	Saya mampu menyusun bahan ajar berbasis teknologi	0,9	4,5	64	30,6	100
11.	Saya mampu melaksanakan perkuliahan secara online	0,9	3,6	56,8	38,7	100
12.	Saya melaksanakan kegiatan perkuliahan online dengan metode yang bervariasi.	0,9	9	61,3	28,8	100
13.	Saya mampu menumbuhkan minat mahasiswa dalam perkuliahan online	0,9	9,9	64	25,2	100
14.	Saya terampil menyusun materi perkuliahan yang menarik berbasis teknologi	0	12,6	63,1	24,3	100
15.	Saya memberi penugasan yang variative setiap semester untuk mendorong kreativitas mahasiswa.	0	0	59,5	40,5	100
16.	Saya terampil menggunakan berbagai media pembelajaran berbasis teknologi digital dalam perkuliahan online	1,8	12,6	62,2	23,4	100
17.	Saya terampil melakukan evaluasi perkuliahan online berbasis teknologi	1,8	9	72,1	17,1	100
18.	Saya terampil memilih media pembelajaran berbasis teknologi sesuai dengan karakter matakuliah	0	9,9	69,4	20,1	100
Rata-Rata		0,7	6,2	55,7	37,4	100

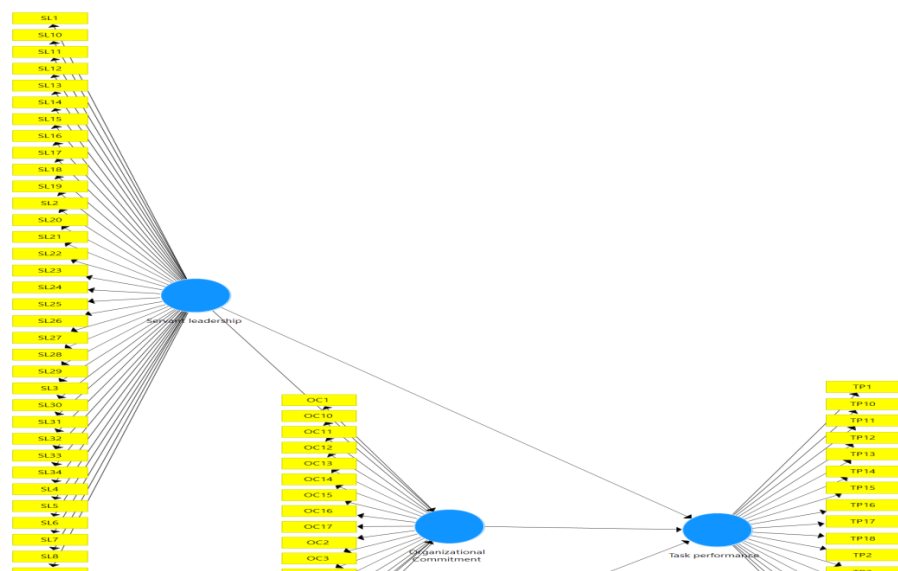
Tabel 4.8 menunjukkan bahwa variabel *task performance* mayoritas responden menjawab “Setuju” dengan persentase sebesar 55,7%. Dari 18 butir pertanyaan hampir seluruh responden memberikan jawaban yang positif tentang *task performance* mereka.

5.3 Analisis Hasil Penelitian

5.3.1 Analisis SEM PLS

Dalam penelitian ini, uji pengaruh antar variabel akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM PLS. Tahap – tahap dalam analisis SEM PLS terdiri dari tahap pengujian *outer model* dan tahap pengujian *inner model* (Hair et al; 2019). Pada tahap pengujian *outer model*, seluruh indikator pada masing-masing konstruk diuji validitasnya dan masing-masing konstruk diuji tingkat reliabilitasnya, sementara pengujian *inner model* digunakan untuk menguji hubungan antar variabel.

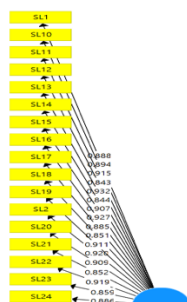
Model penelitian ini memuat 4 variabel latent yaitu *servant leadership*, *organizational trust*, *organizational commitment* dan *task performance*. Seluruh variabel tersebut merupakan konstruk *latent first order* yang diukur dengan beberapa indikator pengukuran. Konstruk *servant leadership* merupakan konstruk 1st order dengan 34 indikator pengukuran, konstruk *organizational trust* merupakan merupakan konstruk 1st order dengan 17 indikator pengukuran, konstruk *organizational commitment* merupakan konstruk 1st order dengan 17 indikator pengukuran, dan konstruk *task performance* merupakan konstruk 1st order



Gambar 4.1 Spesifikasi Model SEM PLS

5.3.2 Pengujian Outer Model

Tahap pengujian model pengukuran meliputi pengujian *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Hasil analisis PLS dapat digunakan untuk menguji hipotesis penelitian jika seluruh indikator dalam model PLS telah memenuhi syarat validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas komposit. Untuk memunculkan hasil uji outer model, model PLS harus diestimasi dengan teknik *algorithm*. Berikut ini adalah hasil estimasi model SEM PLS setelah diestimasi dengan menggunakan teknik *algorithm*: hasil dari gambar ini dapat dilihat pada Gambar 4.2 Hasil Estimasi Model SEM PLS *algorithm*



Gambar 4.2 Hasil Estimasi Model SEM PLS algorithm

Berdasarkan hasil estimasi model SEM PLS dengan teknik algorithm tersebut, berikut adalah hasil pengujian validitas dan reliabilitas konstruk yang meliputi pengujian validitas konvergen, validitas deskriminan dan reliabilitas konstruk:

1. Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor masing-masing indikator terhadap konstruknya. Untuk penelitian konfirmatori, batas *loading factor* yang digunakan adalah sebesar 0,7, sedangkan untuk penelitian eksploratori maka batas loading factor

yang digunakan adalah sebesar 0,6 dan untuk penelitian pengembangan, batas loading factor yang digunakan adalah 0,5. Oleh karena penelitian ini merupakan penelitian konfirmatori, maka batas loading factor yang digunakan adalah sebesar 0,7.

Berdasarkan hasil estimasi model SEM PLS pada Gambar 4.2, seluruh indikator yang tersisa dalam model valid dalam mengukurnya sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada tahap uji AVE. Nilai loading factor dan AVE model lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Indikator	Loading factor	Cut Value	AVE	Validitas Konvergen
<i>Organizational Commitment</i>	OC1	0,921	0,7	0,833	Valid
	OC10	0,972	0,7		Valid
	OC11	0,864	0,7		Valid
	OC12	0,979	0,7		Valid
	OC13	0,880	0,7		Valid
	OC14	0,920	0,7		Valid
	OC15	0,903	0,7		Valid
	OC16	0,911	0,7		Valid
	OC17	0,854	0,7		Valid
	OC2	0,882	0,7		Valid
	OC3	0,934	0,7		Valid
	OC4	0,911	0,7		Valid
	OC5	0,935	0,7		Valid
	OC6	0,929	0,7		Valid
	OC7	0,902	0,7		Valid
	OC8	0,961	0,7		Valid
	<i>Organizational Trust</i>	OT1	0,917		0,7
OT10		0,834	0,7	Valid	
OT11		0,822	0,7	Valid	
OT12		0,872	0,7	Valid	
OT13		0,843	0,7	Valid	
OT14		0,829	0,7	Valid	
OT15		0,907	0,7	Valid	
OT16		0,817	0,7	Valid	
OT17		0,852	0,7	Valid	
OT2	0,869	0,7	Valid		

Variabel	Indikator	Loading factor	Cut Value	AVE	Validitas Konvergen
	OT3	0,925	0,7		Valid
	OT4	0,895	0,7		Valid
	OT5	0,855	0,7		Valid
	OT6	0,869	0,7		Valid
	OT7	0,838	0,7		Valid
	OT8	0,880	0,7		Valid
	OT9	0,881	0,7		Valid
	SL1	0,888	0,7		Valid
	SL10	0,894	0,7		Valid
	SL11	0,915	0,7		Valid
	SL12	0,843	0,7		Valid
	SL13	0,932	0,7		Valid
	SL14	0,844	0,7		Valid
	SL15	0,907	0,7		Valid
	SL16	0,927	0,7		Valid
	SL17	0,885	0,7		Valid
	SL18	0,851	0,7		Valid
	SL19	0,911	0,7		Valid
	SL2	0,920	0,7		Valid
	SL20	0,909	0,7		Valid
	SL21	0,852	0,7		Valid
	SL22	0,919	0,7		Valid
	SL23	0,859	0,7		Valid
	SL24	0,886	0,7	0,79	Valid
	SL25	0,914	0,7		Valid
	SL26	0,840	0,7		Valid
	SL27	0,894	0,7		Valid
	SL28	0,901	0,7		Valid
	SL29	0,807	0,7		Valid
	SL3	0,950	0,7		Valid
	SL30	0,933	0,7		Valid
	SL31	0,828	0,7		Valid
	SL32	0,909	0,7		Valid
	SL33	0,917	0,7		Valid
	SL34	0,831	0,7		Valid
	SL4	0,898	0,7		Valid
	SL5	0,930	0,7		Valid
	SL6	0,865	0,7		Valid
	SL7	0,883	0,7		Valid
	SL8	0,911	0,7		Valid
	SL9	0,843	0,7		Valid
	TP1	0,938	0,7		Valid
	TP10	0,915	0,7	0,849	Valid
	TP11	0,942	0,7		Valid

Variabel	Indikator	Loading factor	Cut Value	AVE	Validitas Konvergen
	TP12	0,904	0,7		Valid
	TP13	0,929	0,7		Valid
	TP14	0,900	0,7		Valid
	TP15	0,952	0,7		Valid
	TP16	0,917	0,7		Valid
	TP17	0,960	0,7		Valid
	TP18	0,889	0,7		Valid
	TP2	0,884	0,7		Valid
	TP3	0,928	0,7		Valid
	TP4	0,909	0,7		Valid
	TP5	0,926	0,7		Valid
	TP6	0,883	0,7		Valid
	TP7	0,978	0,7		Valid
	TP8	0,899	0,7		Valid
	TP9	0,931	0,7		Valid

Sumber : data diolah (2023)

Hasil penilaian terhadap nilai loading factor maupun AVE masing-masing konstruk pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah valid dan memiliki $AVE > 0,5$ yang berarti bahwa dari sisi nilai loading factor dan AVE, seluruh konstruk telah memenuhi validitas konvergen yang dipersyaratkan

2. Validitas Deskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika nilai \sqrt{AVE} (angka pada diagonal) masing-masing konstruk eksogen melebihi korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya (angka sebelah bawah dan sebelah kiri \sqrt{AVE}). Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 4.10 Validitas Deskriminan menurut Uji Fornell Larcker

	OC	OT	SL	TP
OC	0,913			
OT	0,671	0,866		
SL	0,372	0,421	0,889	
TP	0,709	0,575	0,485	0,922

Sumber : data diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji validitas deskriminan pada tabel di atas, diperoleh hasil bahwa nilai \sqrt{AVE} seluruh konstruk selalu melebihi koefisien korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lainnya sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model PLS ini telah memenuhi validitas deskriminan yang dipersyaratkan.

Selain dengan menggunakan metode *Fornell Larcker*, validitas deskriminan juga dapat dilihat dari nilai *cross loading* masing-masing indikator terhadap konstruknya, indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas deskriminan jika *cross loading* indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* indikator terhadap konstruk lainnya.

Tabel 4.11 Validitas Deskriminan menurut nilai Cross Loading

	OC	OT	SL	TP
OC1	0,921	0,595	0,352	0,562
OC10	0,972	0,657	0,391	0,781
OC11	0,864	0,536	0,266	0,553
OC12	0,979	0,664	0,415	0,770
OC13	0,880	0,562	0,238	0,629
OC14	0,920	0,606	0,369	0,597
OC15	0,903	0,688	0,320	0,623
OC16	0,911	0,588	0,332	0,588
OC17	0,854	0,560	0,422	0,872
OC2	0,882	0,496	0,324	0,597
OC3	0,934	0,668	0,368	0,651
OC4	0,911	0,638	0,293	0,633
OC5	0,935	0,588	0,330	0,649

	OC	OT	SL	TP
OC6	0,929	0,668	0,332	0,636
OC7	0,902	0,678	0,355	0,537
OC8	0,961	0,682	0,355	0,726
OC9	0,848	0,465	0,256	0,439
OT1	0,576	0,917	0,434	0,490
OT10	0,405	0,834	0,396	0,366
OT11	0,582	0,822	0,222	0,482
OT12	0,607	0,872	0,404	0,472
OT13	0,669	0,843	0,378	0,597
OT14	0,450	0,829	0,422	0,365
OT15	0,560	0,907	0,447	0,456
OT16	0,584	0,817	0,354	0,571
OT17	0,518	0,852	0,354	0,481
OT2	0,649	0,869	0,309	0,620
OT3	0,587	0,925	0,357	0,497
OT4	0,591	0,895	0,308	0,443
OT5	0,497	0,855	0,302	0,480
OT6	0,542	0,869	0,404	0,429
OT7	0,617	0,838	0,284	0,528
OT8	0,624	0,880	0,361	0,465
OT9	0,695	0,881	0,443	0,602
SL1	0,381	0,354	0,888	0,358
SL10	0,250	0,323	0,894	0,463
SL11	0,422	0,423	0,915	0,498
SL12	0,309	0,375	0,843	0,289
SL13	0,275	0,330	0,932	0,361
SL14	0,195	0,328	0,844	0,326
SL15	0,355	0,445	0,907	0,333
SL16	0,386	0,413	0,927	0,613
SL17	0,356	0,397	0,885	0,606
SL18	0,367	0,299	0,851	0,338
SL19	0,330	0,370	0,911	0,523
SL2	0,293	0,362	0,920	0,480
SL20	0,414	0,431	0,909	0,516
SL21	0,298	0,363	0,852	0,300
SL22	0,284	0,320	0,919	0,390
SL23	0,251	0,337	0,859	0,315
SL24	0,301	0,384	0,886	0,299
SL25	0,366	0,423	0,914	0,577
SL26	0,352	0,341	0,840	0,352
SL27	0,275	0,353	0,894	0,469
SL28	0,413	0,389	0,901	0,459
SL29	0,290	0,333	0,807	0,285
SL3	0,421	0,446	0,950	0,525
SL30	0,303	0,346	0,933	0,399

	OC	OT	SL	TP
SL31	0,178	0,307	0,828	0,308
SL32	0,356	0,444	0,909	0,316
SL33	0,382	0,412	0,917	0,614
SL34	0,304	0,345	0,831	0,540
SL4	0,311	0,386	0,898	0,312
SL5	0,290	0,324	0,930	0,410
SL6	0,260	0,308	0,865	0,324
SL7	0,321	0,385	0,883	0,305
SL8	0,372	0,428	0,911	0,585
SL9	0,361	0,353	0,843	0,356
TP1	0,676	0,533	0,520	0,938
TP10	0,645	0,527	0,490	0,915
TP11	0,690	0,553	0,445	0,942
TP12	0,665	0,521	0,372	0,904
TP13	0,596	0,547	0,479	0,929
TP14	0,725	0,546	0,406	0,900
TP15	0,637	0,590	0,446	0,952
TP16	0,753	0,531	0,426	0,917
TP17	0,675	0,533	0,407	0,960
TP18	0,581	0,468	0,375	0,889
TP2	0,596	0,623	0,489	0,884
TP3	0,621	0,524	0,505	0,928
TP4	0,695	0,519	0,476	0,909
TP5	0,610	0,453	0,452	0,926
TP6	0,571	0,527	0,488	0,883
TP7	0,679	0,555	0,421	0,978
TP8	0,597	0,409	0,396	0,899
TP9	0,695	0,552	0,439	0,931

Sumber: data diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji validitas deskriminan pada Tabel 4.11 di atas, dapat dilihat bahwa seluruh indikator memiliki indikator tertinggi pada konstraknya bukan pada konstruk lain sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi persyaratan validitas deskriminan.

Selain dengan menggunakan uji *Fornell Larcker* dan *cross loading*, validitas deskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat nilai HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) antar konstruk. HTMT merupakan metode alternatif yang direkomendasikan untuk menilai validitas diskriminan.

Metode ini menggunakan multitrait-multimethod matrix sebagai dasar pengukuran. Nilai HTMT harus kurang dari 0,9 untuk memastikan validitas diskriminan antara dua konstruk reflektif (Henseler dkk., 2015). Dalam pengujian ini, konstruk dalam model PLS dinyatakan telah memenuhi validitas deskriminan jika nilai HTMT antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya tidak melebihi 0,9.

Tabel 4.12 HTMT antar Konstruk Latent

	OC	OT	SL	TP
OC				
OT	0,670			
SL	0,365	0,422		
TP	0,705	0,575	0,472	

Sumber : data diolah (2023)

Berdasarkan hasil uji validitas deskriminan pada Tabel 4.12 di atas, nilai HTMT antar konstruk tidak ada yang melebihi 0,9 yang berarti bahwa seluruh konstruk dalam model PLS telah memenuhi kriteria validitas deskriminan yang disyaratkan.

Berdasarkan hasil ketiga metode pengujian validitas deskriminan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa *outer model* PLS telah memenuhi kriteria validitas deskriminan yang dipersyaratkan. Pengujian dilanjutkan pada uji reliabilitas komposit.

1. Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk dapat dinilai dari nilai *cronbachs Alpha* dan nilai *Composite Reliability* dari masing-masing konstruk. Nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* yang disarankan adalah lebih dari 0,7,

namun pada penelitian pengembangan, oleh karena batas loading factor yang digunakan rendah (0,5) maka nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* rendah masih dapat diterima selama persyaratan validitas konvergen dan validitas deskriminan telah terpenuhi.

Tabel 4.13 Reliabilitas Komposit

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Reliability
OC	0,987	0,988	reliabel
OT	0,979	0,981	reliabel
SL	0,992	0,992	reliabel
TP	0,990	0,990	reliabel

Sumber: data diolah (2023)

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.13 di atas, nilai *composite reliability* dan *cronbachs alpha* seluruh konstruk juga telah melebihi 0,7 hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi reliabilitas yang dipersyaratkan.

Berdasarkan keseluruhan hasil uji validitas dan reliabilitas pada tahap pengujian *outer model*, diperoleh simpulan bahwa seluruh indikator valid dalam mengukur konstraknya dan seluruh konstruk reliabel, sehingga pengujian dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya yaitu pengujian *inner model*.

5.3.3 Pengujian Inner Model

Tahap pengujian *inner model* diawali dari tahap pengujian *goodness of fit model*, pengujian ini merupakan pengujian yang dilakukan untuk memastikan bahwa model PLS yang akan diestimasi untuk menguji hubungan antar variabel penelitian *fit* dengan data yang dianalisis sehingga

sampel yang digunakan dapat menjelaskan kondisi populasi yang sebenarnya.

1. Penilaian Goodness of Fit Model

Goodness of fit model PLS dapat dilihat dari nilai R Square, Q Square dan nilai SRMR model. *R Square* model akan menunjukkan kekuatan model dalam memprediksi variabel *dependent*, sementara *Q Square* akan menunjukkan tingkat *predictive relevance model* dan SRMR model menunjukkan tingkatan *goodness of fit model*, apakah pada kategori *perfect fit* atau *bad fit*.

a. Penilaian R Square Model

Dalam Chin (1998) dinyatakan bahwa nilai R Square $> 0,67$ menunjukkan model PLS kuat dalam memprediksi endogen, R Square $0,33 - 0,67$ menunjukkan model PLS pada kategori cukup kuat (*moderate*) dan R Square $0,19 - 0,33$ menunjukkan bahwa model PLS lemah dalam memprediksi endogen. Hasil analisis pada Tabel 4.14 menunjukkan R square *organizational commitment* sebesar 0,460 dan R square *organizational trust* sebesar 0,565 berada pada kategori *moderate* sedangkan R square *tasks performance* sebesar 0,177 berada pada kategori *small* berarti bahwa model cukup kuat dalam memprediksi *tasks performance* dari eksogennya.

Tabel 4.14 Nilai R Square

Variabel Latent	R Square	Kriteria
<i>Organizational Commitment</i>	0,460	<i>Moderate</i>
<i>Task Performance</i>	0,177	<i>Small</i>
<i>Organizational Trust</i>	0,565	<i>Moderate</i>

Sumber: data diolah (2023)

b. Penilaian Q Square Model

Q Square menunjukkan *predictive relevance* model, dimana nilai Q Square sebesar 0,02 – 0,15 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* kecil, Q Square sebesar 0,15 – 0,35 menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* sedang dan Q square > 0,35 menunjukkan *predictive relevance* model yang besar (Chin, 1998). Hasil analisis pada Tabel 4.15 menunjukkan Q Square *organizational commitment*, *organizational trust* dan *task performance* berada pada kategori besar berarti bahwa model memiliki *predictive relevance* cukup baik.

Tabel 4.15 Q Square Model

Variabel Latent	Q Square	Kriteria
<i>Organizational Commitment</i>	0,394	<i>Big Predictive relevance</i>
<i>Task Performance</i>	0,114	<i>Big Predictive relevance</i>
<i>Organizational Trust</i>	0,446	

Sumber: data diolah (2023)

c. Penilaian SRMR Model

Selain dinilai dari nilai R square dan Q Square, *goodness of fit model* juga dilihat dari nilai SRMR *estimated model*, model dinyatakan *perfect fit* jika SRMR *estimated model* <0,08 dan model dinyatakan *fit* jika nilai SRMR *estimated model* antara 0,08 – 0,10.

Hasil analisis pada tabel berikut menunjukkan nilai SRMR *estimated* model sebesar 0,078 berada pada kategori *perfect fit*.

Tabel 4.16 SRMR

Komponen	SRMR	Estimated Model
Saturated Model	0,078	<i>Perfect fit</i>
Esimated Model	0,078	

Sumber: data diolah (2023)

Dalam analisis PLS, setelah model terbukti fit, pengujian pengaruh antar variabel dapat dilakukan. Pengujian pengaruh tersebut meliputi pengujian pengaruh langsung, pengujian pengaruh tidak langsung dan pengujian pengaruh total sebagai acuan untuk pengujian hipotesis penelitian.

2. Pengujian Multikolienaritas

Dalam analisis SEM PLS, multikolinearitas dapat dinilai dari nilai VIF inner model. Model SEM dinyatakan tidak memuat multikolonearitas jika VIF inner model $< 5,00$. Hasil analisis pada Tabel 4.17 menunjukkan nilai VIF inner model seluruh konstruk di bawah 5,00 yang berrarti bahwa tidak ada multikolinearitas dalam model yang dianalisis.

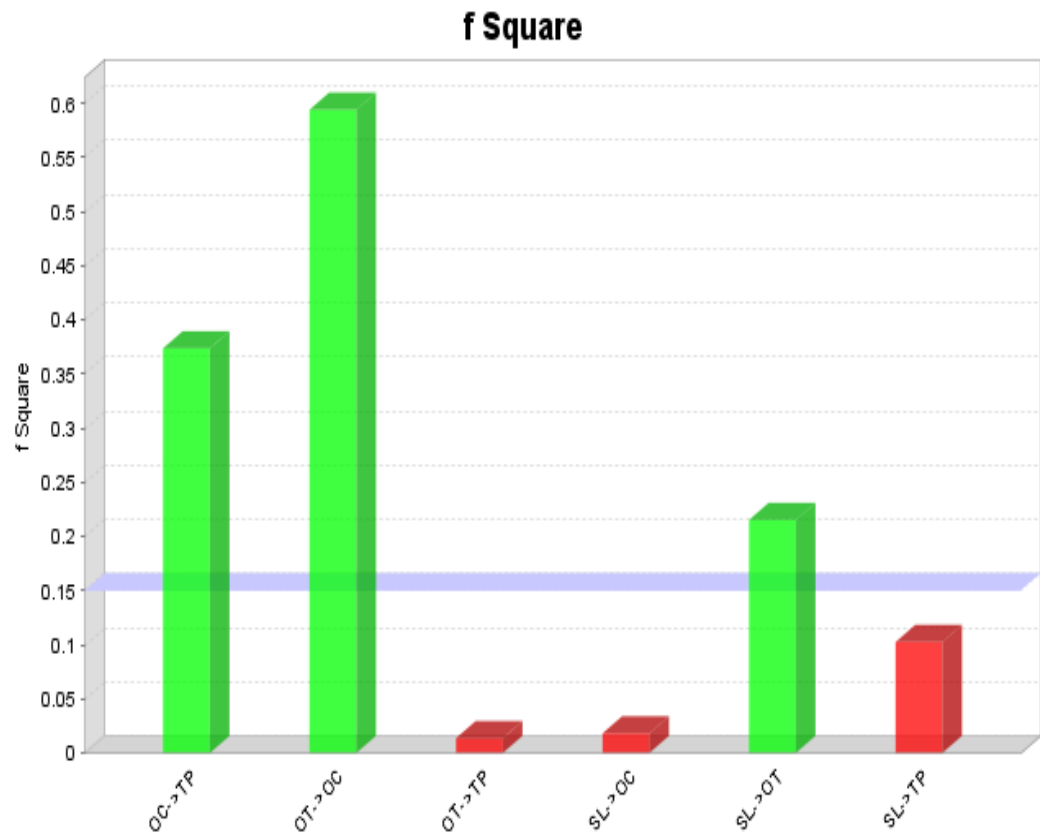
Tabel 4.17 VIF Inner Model

	OC	OT	SL	TP
OC				1,851
OT	1,215			1,937
SL	1,215	1,000		1,237
TP				

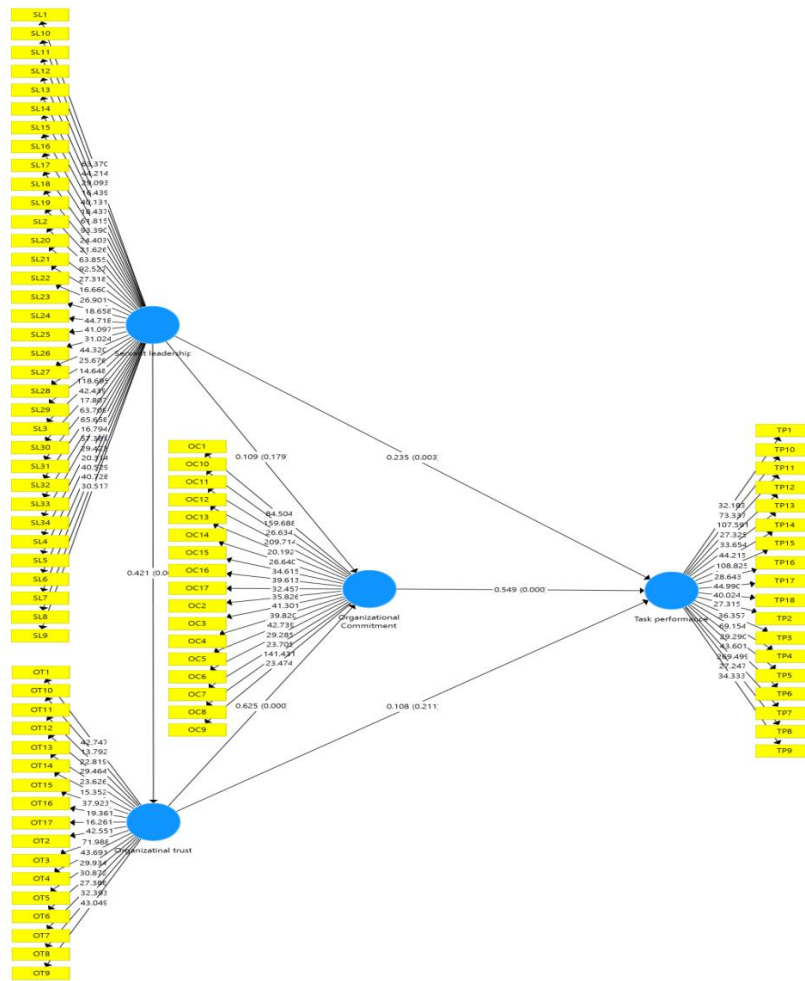
Sumber: data diolah (2023)

3. Effect Size (f^2)

Nilai f -square digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel prediktor terhadap variabel dependen. Nilai f^2 yang diperoleh dapat dikategorikan dalam kategori berpengaruh kecil ($f^2 = 0.02$), berpengaruh menengah ($f^2 = 0.15$) dan berpengaruh besar ($f^2 = 0.35$).



Gambar 4.3 Estimasi Model SEM PLS dengan teknik bootstrapping



Gambar 4.4 Hasil estimasi model Bootstrapping

Berdasarkan hasil estimasi model PLS dengan teknik *bootstrapping* diperoleh hasil bahwa sebanyak 5 jalur signifikan sedangkan 2 jalur tidak signifikan. Artinya bahwa tidak semua hubungan antar variabel signifikan, ada beberapa jalur yang ternyata tidak signifikan yang berarti bahwa ada beberapa hubungan antar variabel yang tidak signifikan.

4. Pengujian Pengaruh Langsung

Tabel 4.18 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Path	Koefisien Jalur	T Statistik	P Values	Hipotesis	Kesimpulan
OC -> TP	0,549	6,842	0,000	H3	Diterima
OT -> OC	0,625	10,930	0,000	H5	Diterima
OT -> TP	0,108	1,252	0,211	H2	Ditolak
SL -> OC	0,109	1,346	0,179	H4	Ditolak
SL -> OT	0,421	7,478	0,000	H6	Diterima
SL -> TP	0,235	2,945	0,003	H1	Diterima

Sumber: data diolah (2023)

Pengaruh langsung atau seringkali disebut sebagai *dirrect effect* merupakan pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen tanpa melalui variabel lain (intervening). Dalam analisis SEM PLS, signifikansi dan arah pengaruh langsung dilihat dari nilai *p value*, *t* statistik dan koefisien jalur pada masing-masing jalur yang menghubungkan endogen dan eksogen. Apabila nilai *p value* yang diperoleh pada hubungan antar variabel $< 0,05$ dan *T* statistik $> 1,96$ (*t value two tail, α 5%*) dan *T* statistik $> 1,65$ pada uji *one tail*, maka disimpulkan bahwa variabel eksogen tersebut berpengaruh signifikan terhadap endogen dengan arah pengaruh sesuai dengan tanda yang melekat pada koefisien jalurnya. Selanjutnya, jika nilai *p value* diperoleh $> 0,05$ dan *T* statistik $< 1,96$ (*t value two tail, α 5%*) pada uji *two tail* dan *T* Statistik $< 1,65$ pada uji *one tail*, maka disimpulkan bahwa variabel eksogen tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap endogen (Hair et al, 2019). Berdasarkan hasil pengujian tersebut, diperoleh hasil sebagai berikut:

1. *Servant leadership* → *Task performance*

Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *task performance* ditunjukkan dengan p value sebesar $0,000 < 0,05$, T statistik $7,478 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar $0,421$ artinya bahwa semakin tinggi *servant leadership* maka semakin tinggi *task performance* demikian sebaliknya semakin rendah *servant leadership* maka semakin rendah *task performance*.

2. *Organizational Trust* → *Taks Performance*

Organizational trust berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *task performance* ditunjukkan dengan p value sebesar $0,211 > 0,05$, T statistik $1,252 < 1,96$ artinya bahwa tinggi rendah *organizational trust* tidak berpengaruh terhadap tinggi rendah *task performance*.

3. *Organizational Commitment* → *Taks Performance*

Organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap *task performance* ditunjukkan dengan p value sebesar $0,000 < 0,05$, T statistik $6,842 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar $0,549$ artinya bahwa semakin tinggi *organizational commitment* maka semakin tinggi *task performance* demikian sebaliknya semakin rendah *organizational commitment* maka semakin rendah *task performance*.

4. *Servant Leadership* → *Organizational Commitment*

Servant leadership berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *organizational commitment* ditunjukkan dengan p value sebesar $0,179 > 0,05$, T statistik $1,346 < 1,96$ artinya bahwa semakin tinggi

organizational trust maka tinggi rendah *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap tinggi rendah *organizational commitment*.

5. *Organizational Trust* → *Organizational Commitment*

Organizational trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* ditunjukkan dengan p value sebesar $0,000 < 0,05$, T statistik $10,930 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar $0,625$ artinya bahwa semakin tinggi *organizational trust* maka semakin tinggi *organizational commitment* demikian sebaliknya semakin rendah *organizational trust* maka semakin rendah *organizational commitment*.

6. *Servant leadership* → *Organizational Trust*

Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational trust* ditunjukkan dengan p value sebesar $0,003 < 0,05$, T statistik $2,945 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar $0,235$ artinya bahwa semakin tinggi *servant leadership* maka semakin tinggi *organizational trust* demikian sebaliknya semakin rendah *servant leadership* maka semakin rendah *organizational trust*.

5. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 4.19 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Tidak Langsung (<i>indirect effect</i>)					
Path	Koefisien Jalur	T Statistik	P Values	Hipotesis	Kesimpulan
SL -> OT -> OC	0,263	5,743	0,000	H 10	diterima
OT -> OC -> TP	0,343	6,146	0,000	H8	diterima
SL -> OT -> TP	0,144	4,867	0,000	H11	diterima

Pengaruh Tidak Langsung (<i>indirect effect</i>)					
Path	Koefisien Jalur	T Statistik	P Values	Hipotesis	Kesimpulan
OC -> TP					
SL -> OC -> TP	0,060	1,257	0,209	H7	Di tolak
SL -> OT -> TP	0,045	1,179	0,239	H9	Di tolak

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung pada tabel di atas menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Jalur *Servant Leadership* → *Organizational commitment* → *Taks performance*.

Pada jalur tidak langsung pengaruh *servant leadership* terhadap *taks performance* melalui *organizational commitment*, diperoleh nilai p value sebesar 0,209 dengan T statistik sebesar 1,257, oleh karena nilai p value yang diperoleh > 0,05 T statistik < 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* tidak dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap *taks performance* dengan dimediasi oleh *organizational commitment*. Dalam model PLS ini, *organizational commitment* tidak terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *taks performance*.

2. Jalur *Organizational trust* → *Organizational commitment* → *Task performance*.

Pada jalur tidak langsung pengaruh *organizational trust* terhadap *task performance* melalui *organizational commitment*, diperoleh nilai p value sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 6,146 dan koefisien jalur negatif sebesar 0,343 oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 T statistik >

1,96 dan koefisien jalur positif maka dapat disimpulkan bahwa *organizational trust* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *task performance* dengan dimediasi oleh *organizational commitment*. Dalam model PLS ini, *organizational commitment* terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung *organizational trust* terhadap *task performance*.

3. Jalur *Servant Leadership* → *Organizational trust* → *Taks performance*

Pada jalur tidak langsung pengaruh *servant leadership* terhadap *taks performance* melalui *organizational trust*, diperoleh nilai p value sebesar 0,239 dengan T statistik sebesar 1,179, oleh karena nilai p value yang diperoleh > 0,05 T statistik < 1,96, maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* tidak dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap *taks performance* dengan dimediasi oleh *organizational trust*. Dalam model PLS ini, *organizational trust* tidak terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *taks performance*.

4. Jalur *Servant leadership* → *Organizational trust* → *Organizational commitment*

Pada jalur tidak langsung pengaruh *servant leadership* terhadap *organizational commitment* melalui *organizational trust*, diperoleh nilai p value sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 5,743 dan koefisien jalur sebesar 0,263 oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif, maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *organizational commitment* dengan dimediasi oleh *organizational trust*. Dalam model

PLS ini, *organizational trust* terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *organizational commitment*

5. Jalur *Servant leadership* → *Organizational trust* → *Organizational commitment* → *Taks Performance*

Pada jalur tidak langsung pengaruh *servant leadership* terhadap *taks performance* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment*, diperoleh nilai p value sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 4,867 dan koefisien jalur positif sebesar 0,144 oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif, maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara tidak langsung terhadap *taks performance* dengan dimediasi oleh *organizational trust* dan *organizational commitment*. Dalam model PLS ini, *organizational trust* dan *organizational commitment* terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *taks performance*.

6. Koefisien Determinasi

Dalam suatu model struktural, variabel – variabel eksogen dalam model penelitian secara simultan berpengaruh terhadap endogen. Besar kontribusi seluruh eksogen terhadap endogen, maka dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi. Koefisien determinasi dapat dilihat dari nilai *Adjusted R Square*. Nilai ini berkisar antara 0 – 1 atau dapat juga diinterpretasikan dalam bentuk persen (0 – 100%). Semakin besar koefisien determinasi maka semakin besar variansi endogen yang

dijelaskan eksogen eksogennya, sementara koefisien determinasi yang kecil menunjukkan masih rendahnya pengaruh eksogen-eksogen terhadap endogennya, hal ini karena masih ada cukup banyak faktor di luar eksogen eksoegn tersebut yang dapat berpengaruh terhadap endogen.

Tabel 4.20 Koefisien Determinasi

Variabel	R Square	R Square Adjusted
<i>Organizational Commitment</i>	0,460	0,449
<i>Taks performance</i>	0,177	0,169
<i>Organizational Trust</i>	0,565	0,552

Sumber: data diolah (2023)

Hasil analisis pada Tabel 4.27 menunjukkan nilai adjusted R square *organizational commitment* sebesar 0,449 berarti bahwa 44,9% variansi *organizational commitment* dipengaruhi oleh *servant leadership* dan *organizational trust*, sedangkan sisanya sebanyak 55,1% *organizational commitment* dipengaruhi faktor lain di luar *servant leadership* dan *organizational trust*. Selanjutnya pada variabel *taks performance*, adjusted R square diperoleh sebesar 0,169, hal ini berarti bahwa 16,9% variansi *taks performance* dipengaruhi oleh *organizational commitment*, *servant leadership* dan *organizational trust*, sisanya sebanyak 83,1% variansi *organizational commitment* dipengaruhi faktor lain di luar *organizational commitment*, *servant leadership* dan *organizational trust*.

Selanjutnya pada variabel *organizational trust*, adjusted R square diperoleh sebesar 0,552, hal ini berarti bahwa 55,2% variansi *organizational trust* dipengaruhi oleh *servant leadership*, sisanya

sebanyak 44,8% variansi *organizational trust* dipengaruhi faktor lain di luar *servant leadership*

5.3.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada hasil analisis SEM PLS. Berikut ini adalah ringkasan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian:

Tabel 4.21 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh antar variabel	Signifikansi	Keputusan
H1	<i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Task Performance</i>	Positif dan signifikan	Hipotesis diterima
H2	<i>Organizational Trust</i> terhadap <i>Task Performance</i>	Positif dan tidak signifikan	Hipotesis ditolak
H3	<i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Task Performance</i>	Positif dan signifikan	Hipotesis diterima
H4	<i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	Positif dan tidak signifikan	Hipotesis ditolak
H5	<i>Organizational Trust</i> terhadap <i>Organizational Commitment</i>	Positif dan signifikan	Hipotesis diterima
H6	<i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Organizational Trust</i>	Positif dan signifikan	Hipotesis diterima
H7	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Task Performance</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	Tidak terbukti sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung	Hipotesis ditolak
H8	Pengaruh <i>Organizational Trust</i> terhadap <i>Task Performance</i>	terbukti	Hipotesis diterima

Hipotesis	Pengaruh antar variabel	Signifikansi	Keputusan
	<i>Performance</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung	
H9	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Task Performance</i> melalui <i>Organizational Trust</i>	Tidak terbukti <i>Organizational trust</i> sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung	Hipotesis ditolak
H10	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> melalui <i>Organizational Commitment</i>	terbukti <i>Organizational Commitment</i> sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung	Hipotesis diterima
H11	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap <i>Task Performance</i> melalui <i>Organizational Trust</i> dan <i>Organizational Commitment</i>	terbukti <i>Organizational trust</i> dan <i>Organizational Commitment</i> sebagai pemediasi pengaruh tidak langsung	Hipotesis diterima

Sumber: data dioalah (2023)

5.4 Pembahasan

Berdasarkan hasil yang telah diuji, hasil penelitian yang didapatkan adalah sebagai berikut:

5.4.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Task Performance*

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *task performance* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai T

statistik $7,478 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar 0,421. Dengan demikian hipotesis diterima, artinya *servant leadership* berpengaruh terhadap *task performance*. *servant leadership* telah dipelajari secara ekstensif dalam literatur, dan temuannya secara konsisten menunjukkan dampak positifnya pada berbagai aspek organisasi (Angella & Wang, 2022). Salah satu bidang penting di mana *servant leadership* terbukti berpengaruh secara signifikan adalah *task performance* (Fitriyana et al., 2023). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi pendekatan *servant leadership* akan meningkatkan *task performance* di kalangan pegawai (Baykal, 2020)(Çoban & Atasoy, 2020). Temuan ini menyoroti pentingnya kepemimpinan memberikan pelayanan dalam mempromosikan *task performance* dosen. Peran pimpinan di dalam lingkungan lembaga pendidikan tinggi sangat penting dalam menumbuhkan kinerja tugas dosen agar mereka semakin kreatif dan adaptif dengan perubahan dan kemajuan zaman (Hackmann & Alsbury, 2005). Temuan ini menekankan pentingnya pimpinan lembaga pendidikan tinggi mengambil peran pemimpin yang memberikan layanan yang baik, keteladanan dan memprioritaskan perkembangan dan kemajuan tenaga pendidik serta menciptakan lingkungan yang mendukung bagi dosen untuk berinovasi. Dengan menerapkan *servant leadership*, pemimpin dapat mendorong dan menginspirasi dosen untuk produktif agar mereka mampu memiliki *task performance* yang tinggi (Elistiowati et al., 2021). Melalui kesediaan mendengarkan, memberi perhatian dan kesempatan bagi dosen untuk mengembangkan potensi diri mereka dan pemenuhan kebutuhan

dosen serta pemimpin dapat melibatkan dosen dalam menetapkan tujuan pengajaran demi menumbuhkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama untuk keberhasilan lembaga yang dipimpinnya (Lahtero & Kuusilehto-Awale, 2015).

Secara keseluruhan berdasarkan karakteristik *servant leadership* yang mau mendengarkan, berempati, membujuk, menerima pelayanan dan secara aktif mengembangkan potensi pengikut (Obi et al., 2020; Robbins & Judge, 2015) menjadi alasan kuat sebagai motivasi bagi individu dosen untuk berupaya agar mampu mencapai task performance yang memuaskan (Yukl (2020).

5.4.2 Pengaruh *Organizational Trust* Terhadap *Task Performance*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *task performance* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai p value sebesar $0,211 > 0,05$, T statistik $1,252 < 1,96$. Dengan demikian Hipotesis ditolak, artinya *organizational trust* tidak berpengaruh terhadap *task performance*. Hal ini dapat dijelaskan dengan *social exchange theory*. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa individu terlibat dalam organisasi berdasarkan pertukaran sumber daya, seperti kepercayaan (Ancarani, Di Mauro, Giammanco, & Giammanco, 2018; Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Teori ini menjelaskan keterlibatan individu secara penuh dalam organisasi yang ditunjukkan dengan *task performance* yang tinggi difondasikan pada adanya pertukaran manfaat

atau imbalan. Dengan kata lain individu dosen akan berupaya untuk memiliki *task performance* yang baik atas dasar manfaat yang diperoleh dan ada keseimbangan antara apa yang diberikan dan diterima. Dengan demikian dapat dipahami pengaruh ini tidak signifikan disebabkan oleh kondisi realistis sekolah tinggi ini yang cukup terbatas. Tenaga pendidik menyadari hal ini sehingga mereka menerima keadaan ini tanpa menuntut peningkatan kesejahteraan dan menimbulkan efek lain, dalam pengertian meskipun *organizational trust* tinggi terhadap lembaga tapi belum mampu memberikan dampak positif yang signifikan terhadap *task performance* dosen. Temuan ini tidak sejalan dengan temuan riset terdahulu yang menyatakan karyawan yang mempunyai *organizational trust* yang baik akan menunjukkan *task performance* yang baik (Guinot et al., 2013; Wulandari et al., 2020; Rahayuningsih, 2019; Vaughan-smith, 2017).

5.4.3 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Task Performance*

Pentingnya komitmen organisasi di perguruan tinggi di Indonesia Timur tidak dapat dilebih-lebihkan. Telah ditemukan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting dalam pelaksanaan tugas dosen di STPK (Mailool et al., 2020). Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan emosional dan loyalitas individu terhadap organisasinya (Saeedinejad, 2016). Hal ini mencakup keyakinan dan penerimaan mereka terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta kesediaan mereka untuk mengerahkan upaya atas nama organisasi (Qawasmeh, 2018). Di lembaga-

lembaga seperti itu, komitmen organisasi mungkin sangat kuat karena nilai-nilai agama dan komunitas yang dianut bersama di antara para stafnya. Komitmen tersebut dapat berasal dari rasa panggilan atau panggilan, yang dapat menjadi lebih kuat di lembaga-lembaga berbasis agama. Hal ini dapat terwujud dalam tingkat loyalitas yang tinggi terhadap institusi, kemauan untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dalam peran pekerjaan. Ketika anggota organisasi memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan tingkat kinerja tugas yang lebih tinggi (Yuesti & Adnyana, 2022; Kustini, 2021). Manajemen oleh Romo dapat mempengaruhi kebijakan institusi, memprioritaskan layanan, keterlibatan komunitas, dan pengembangan spiritual di samping keunggulan akademik. Proses pengambilan keputusan mungkin tidak hanya melibatkan perspektif administratif tetapi juga pertimbangan etika dan agama.

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *organizational commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel *task performance* dosen STPK di wilayah Indonesia timur. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai t-statistik p value sebesar $0,000 < 0,05$, T statistik $6,842 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar $0,549$. Dengan demikian Hipotesis diterima, artinya *organizational commitment* berpengaruh terhadap *task performance*. *Organizational commitment* dirasakan penting karena dapat menggantikan mekanisme kontrol yang ketat yang selama ini dipraktikkan dalam sebuah lembaga.

Komitmen menimbulkan perasaan memiliki terhadap organisasi (Alhaji & Yusoff, 2012; Alviani et al., 2021; Pierro et al., 2013). Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi (Bhatti, K. and Nawab, 2011; Meyer, 2014; Saha, 2016). Dengan demikian *organizational commitment* merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan dosen untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

5.4.4 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *organizational commitment* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai ditunjukkan dengan p value sebesar $0,179 > 0,05$, T statistik $1,346 < 1,96$. Dengan demikian Hipotesis ditolak, artinya *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational commitment*. Hal ini dapat dijelaskan dengan perspektif teori kesesuaian antara individu dan lingkungan (*Person-Environment Fit Theory*). Teori ini sangat mempengaruhi pemahaman tentang kesesuaian antara individu dan lingkungan kerja. Teori ini menjelaskan pentingnya kesesuaian atau keselarasan antara karakteristik seseorang (seperti nilai, kemampuan, dan tujuan) dengan lingkungan mereka, khususnya di tempat kerja. Teori ini mengusulkan bahwa kesesuaian yang baik antara individu dan lingkungan

mereka dapat menghasilkan hasil positif seperti komitmen yang tinggi. Sebaliknya, kesesuaian yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan, stres, dan pergantian karyawan. Kesesuaian ini bisa dinilai secara subjektif atau objektif dan bersifat dinamis, berubah seiring waktu dengan perkembangan individu dan lingkungan mereka. Teori ini mengidentifikasi berbagai jenis kesesuaian, seperti kesesuaian antara individu-pekerjaan, individu-organisasi, individu-kelompok, dan individu-penyelia. Setiap jenis memfokuskan pada kesesuaian antara karakteristik individu dan aspek berbeda dari lingkungan kerjanya.

Aspek kecocokan meneliti apakah lingkungan menyediakan apa yang dibutuhkan individu (kebutuhan-pasokan kesesuaian) dan apakah individu memiliki karakteristik yang dibutuhkan lingkungan (tuntutan-kemampuan kesesuaian). Dengan demikian teori ini mengakui bahwa hubungan antara individu dan lingkungan adalah dinamis. Tidak hanya lingkungan yang mempengaruhi individu, tetapi individu juga dapat mempengaruhi dan mengubah lingkungan. Secara keseluruhan, teori kesesuaian antara individu dan lingkungan menekankan pentingnya mempertimbangkan seberapa baik individu beradaptasi dengan lingkungan kerja mereka dan bagaimana adaptasi ini mempengaruhi kesejahteraan pribadi dan hasil organisasi (Gurr & Drysdale, 2018; Arden & Okoko, 2021; Özgenel & Aksu, 2020; Çobanoğlu, 2020; Ghazinejad et al., 2018; Ikasari, 2020; Polatcan, 2020; Saepurohman & Satori, 2021; Angella & Wang, 2022).

5.4.5 Pengaruh *Organizational Trust* Terhadap *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai t-statistik p value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya *organizational trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Penelitian ini menjelaskan bahwa semakin baik tingkat *organizational trust* maka akan semakin baik *organizational commitment* yang dimiliki. Hal ini terjadi karena apabila di dalam sebuah organisasi, pengikut atau karyawan mempunyai *trust* terhadap organisasi tempat bekerja maka dia/karyawan akan bekerja dengan baik, akan menunjukkan upaya terbaiknya untuk kemajuan organisasi. Mereka yakin dengan melaksanakan pekerjaan dengan baik akan memberikan dampak terhadap kemajuan organisasi.

Temuan ini sejalan dengan teori yang mengatakan bahwa *trust* menjadi kebutuhan dasar organisasi dan solusi baru untuk meningkatkan partisipasi anggota karena hubungan organisasi dibangun berlandaskan *trust* (Baştug et al., 2016; M. Kumar, 2017; Paliszkievicz et al., 2014). Untuk mencapai tujuan individu dan organisasi ada saling ketergantungan. *Trust* diartikan sebagai keyakinan seseorang terhadap orang atau sesuatu hal sehingga orang tersebut menyerahkan harapan dan keinginan bahkan hidupnya kepada orang yang dipercayainya. Dengan demikian

organizational trust sangat berpengaruh terhadap *organizational commitment* dalam sebuah organisasi.

5.4.6 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Trust*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational trust* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai dengan p value sebesar $0,003 < 0,05$, T statistik $2,945 > 1,96$ dan koefisien jalur positif sebesar 0,235. Dengan demikian Hipotesis diterima, artinya *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational trust*. Penelitian ini menjelaskan bahwa semakin baik *servant leadership* maka akan semakin baik pula *organizational trust* yang dimiliki. Hal ini terjadi karena *servant leadership* mempunyai motivasi utama untuk melayani pengikutnya. *Servant leadership* merupakan proses hubungan mutual antara pemimpin dengan pengikut, pemimpin tampil sebagai aktor yang melayani kebutuhan pengikutnya dan akhirnya dia mendapat pengakuan dan diterima sebagai pemimpin. Kondisi ini tentu akan sangat berpengaruh terhadap *organizational trust*.

Temuan ini sejalan dengan teori Yukl (2020, p. 677) yang mendefinisikan *servant leadership* merupakan perihal membantu orang lain untuk mencapai tujuan bersama dengan pemberdayaan, kerja kolektif yang konsisten, dan memfasilitasi pengembangan individu dengan kesehatan dan kesejahteraan jangka panjang pengikut. Gaya kepemimpinan ini berorientasi dan memprioritaskan pertumbuhan dan perkembangan pengikut dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Studi terdahulu telah menunjukkan *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational trust* (Goh & Low, 2014; Leroy et al., 2012; Saleem et al., 2020). Ini dapat terjadi karena pengaruh *servant leadership* diperoleh melalui pelayanan yang menekankan relasi yang ideal pemimpin dengan pengikut (van Dierendonck, 2011; Wu, et al., 2013).

5.4.7 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *task performance* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur melalui *organizational commitment* sebagai variabel mediator. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai p value sebesar 0,209 dengan T statistik sebesar 1,257. Dengan demikian hipotesis ditolak, artinya *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *task performance* melalui *organizational commitment* sebagai variabel mediator.

Hal ini terjadi karena realitas yang dialami di sekolah tinggi ini yang belum ideal, masih terdapat cukup banyak keterbatasan seperti tenaga SDM. Dalam perspektif teori pertukaran sosial menyatakan bahwa individu karyawan dalam organisasi akan mempunyai *task performance* yang tinggi yang mediasi oleh *organizational commitment* yang baik jika individu melihat dalam organisasi ada pertukaran sumber daya. Dalam konteks ini, dosen melihat dalam lingkungan STPK hal tersebut tidak terjadi karena keterbatasan lembaga. Meskipun komitmen mereka terhadap

organisasi sangat baik, pun melaksanakan tugas dengan baik serta sungguh-sungguh, tidak akan berpengaruh terhadap kesejahteraan mereka. Sebagai seorang pemimpin agama sangat menyadari fungsinya sebagai pelayan umat. Inilah realitas yang terjadi di semua sekolah tinggi ini. Selanjutnya kondisi ini juga diperkuat *person-environment fit theory*. Teori ini menegaskan bahwa individu akan menunjukkan *task performance* yang tinggi jika individu melihat, merasakan ada kecocokan individu dengan lingkungan kerja dan kelompok (komunitas) serta memperoleh dukungan yang tinggi dari pimpinan. Temuan ini tidak sejalan dengan teori yang mengatakan *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational commitment* dan *task performance* pengikut (Goh & Low, 2014; Leroy et al., 2012; Saleem et al., 2020).

5.4.8 Pengaruh *Organizational Trust* Terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *task performance* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur dengan menggunakan *organizational commitment* sebagai variabel mediator. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai p value sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 6,146 dan koefisien jalur sebesar 0,343 oleh karena nilai p value yang diperoleh $< 0,05$ T statistik $> 1,96$. Dengan demikian Hipotesis diterima, artinya *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *task performance* melalui *organizational commitment* sebagai variabel

mediator. Hal ini terjadi karena mengacu pada keyakinan bahwa organisasi dan para pemimpinnya dapat diandalkan, etis, dan akan bertindak demi kepentingan terbaik karyawan. Tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi dapat menumbuhkan lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan hubungan antar karyawan. Ketika kepercayaan tinggi, karyawan lebih cenderung mengembangkan ikatan yang kuat dengan organisasi, yang ditandai dengan kesediaan untuk berinvestasi usaha dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Ketika karyawan mempercayai organisasinya, mereka lebih cenderung berkomitmen, dan pada gilirannya, komitmen yang meningkat ini mengarah pada peningkatan kinerja tugas. Jalur ini menunjukkan bahwa kepercayaan adalah prasyarat kritis untuk menumbuhkan komitmen dan mendorong kinerja di tempat kerja.

Temuan ini sejalan dengan teori yang menyatakan kebutuhan dasar organisasi dan solusi baru untuk meningkatkan partisipasi anggota karena hubungan organisasi dibangun berlandaskan *trust* (Paliszkievicz et al., 2014). Untuk mencapai tujuan individu dan organisasi ada saling ketergantungan. Kondisi dan keadaan ini difasilitasi oleh *trust*. Pimpinan tidak dapat memiliki kendali mutlak atas tindakan pengikut. Pimpinan juga tidak mampu memahami motivasi dan hubungan interpersonal pengikut. Oleh karena itu, pemimpin harus menunjukkan kompetensi, kebajikan dan integritas untuk mendapatkan *trust*. Pada titik ini organisasi penting dan perlu

berhubungan dan mengembangkan mekanisme perlindungan berdasarkan asas *trust* (Rua & Araújo, 2016).

5.4.9 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Trust*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif, tidak signifikan terhadap *task performance* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur melalui *organizational trust* sebagai variabel mediator. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai diperoleh nilai p value sebesar 0,239 dengan T statistik sebesar 1,179, oleh karena nilai p value yang diperoleh $> 0,05$ T statistik $< 1,96$. Dengan demikian Hipotesa ditolak, artinya *servant leadership* berpengaruh tidak signifikan terhadap *task performance* melalui *organizational trust* sebagai variabel mediator. Hal ini terjadi karena dosen menganggap ada keterbatasan kemampuan pemimpin dalam memajukan lembaga sehingga *task performance* dosen tidak dapat meningkat. Tenaga pendidik percaya kepada pemimpin mereka yang telah berusaha bekerja optimal untuk membangun dan mengembangkan lembaga. Akan tetapi sebagaimana telah dijelaskan bahwa secara teoritis *organizational trust* disusun oleh tiga elemen, yakni: integritas, kebajikan dan kemampuan. Yang terakhir dirasakan dosen belum optimal berfungsi karena individu yang menempati posisi tersebut bukan orang yang mempunyai keahlian secara khusus dalam bidang manajemen tata kelola perguruan tinggi. Oleh karena itu, *trust* muncul karena status pemimpin STPK. Situasi dan kondisi yang belum ideal juga berdampak pada kesulitan pemimpin untuk mendorong

peningkatan *task performance* dosen. Kondisi ini juga semakin diperumit oleh tugas-tugas lain yang menjadi tanggungjawab pimpinan STPK sebagai seorang pastor, pemimpin jemaat, memberikan pelayanan rohani ke daerah-daerah. Temuan ini berbeda dengan teori yang ada. Hess (2013) mengemukakan bahwa pengikut akan memiliki keterlibatan dan loyalitas yang tinggi jika pemimpinnya seorang *servant leadership*. Ini berpotensi berkontribusi terhadap tingkat produktivitas yang lebih tinggi karena sikap pemimpin yang melayani peduli, menghargai, dan memperhatikan persoalan setiap individu pengikut dengan memberikan pelayanan maka pengikut pun akan memberi respons dengan sikap dan perilaku yang sama dengan menunjukkan *task performance* yang baik dan memuaskan (Erdurmazlı, 2019; Newman et al., 2017).

5.4.10 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Organizational Commitment* melalui *Organizational Trust*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif, signifikan terhadap *organizational commitment* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur melalui *organizational trust* sebagai variabel mediator. Hasil tersebut ditunjukkan dengan nilai p value sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 5,743 dan koefisien jalur sebesar 0,263 oleh karena nilai p value yang diperoleh < 0,05 T statistik > 1,96 dan koefisien jalur positif. Dengan demikian hipotesis diterima, artinya *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* melalui *organizational*

trust sebagai variabel mediator. Penelitian ini menjelaskan bahwa semakin baik *servant leadership* dan *organizational trust* maka akan semakin baik *organizational commitment* yang dimiliki dosen. Dalam sebuah organisasi, pengikut atau karyawan mempunyai *trust* terhadap organisasi tempat bekerja bila mereka merasa nyaman. Hal ini dimungkinkan karena *servant leadership* mampu memberikan dan menciptakan atmosfer yang kondusif, hubungan yang mendalam, bersahabat, akrab, setara, tidak mementingkan diri sendiri, toleransi, dan dilandasi *trust* membuat para pengikut merasa dihargai, dan mempunyai *trust* diri akan potensi diri mereka sehingga pengikut bersemangat dalam bekerja dengan penuh motivasi (van Dierendonck & Patterson, 2015). Mereka yakin dengan melaksanakan pekerjaan dengan baik akan memberikan dampak terhadap kemajuan organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa *servant leadership* merupakan proses hubungan mutual antara pemimpin dengan pengikut, pemimpin tampil sebagai aktor yang melayani kebutuhan pengikutnya dan akhirnya dia mendapat pengakuan dan diterima sebagai pemimpin. Kondisi ini tentu akan sangat berpengaruh terhadap *organizational trust*. Temuan ini diperkuat oleh Yukl (2020, p. 677) yang mendefinisikan *servant leadership* merupakan perihal membantu orang lain untuk mencapai tujuan bersama dengan pemberdayaan, kerja kolektif yang konsisten. *Servant leadership* berorientasi dan memprioritaskan pertumbuhan dan perkembangan pengikut dalam rangka mencapai tujuan bersama. Hal ini sejalan dengan studi terdahulu yang menyatakan *servant leadership*

berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational commitment* dan hasil kinerja pengikut (Goh & Low, 2014; Leroy et al., 2012; Saleem et al., 2020).

5.4.11 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Task Performance* melalui *Organizational Trust* dan *Organizational Commitment*

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif, signifikan terhadap *task performance* dosen STPK di wilayah Indonesia Timur melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel mediator. Hasil tersebut ditunjukkan dengan diperoleh nilai p value sebesar 0,000 dengan T statistik sebesar 4,867 dan koefisien jalur positif sebesar 0,144 oleh karena nilai p value yang diperoleh $< 0,05$ T statistik $> 1,96$. Dengan demikian hipotesis diterima, artinya *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *task performance* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel mediator. Hal ini terjadi karena variabel *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel intervening mampu meningkatkan *task performance* dosen. Sebagaimana telah dijelaskan pada bagian sebelumnya bahwa *servant leadership* dalam STPK ini mendapat *trust*. Sedangkan *organizational commitment* juga mampu menodorong peningkatan *task performance* dosen karena dosen melihat tindakan dan kebijakan pemimpin untuk meningkatkan lembaga, sesuai hasil dari pengaruh hubungan *organizational commitment* terhadap *task performance* pada hasil penelitian ini.

Dosen menganggap mempunyai *task performance* yang tinggi diharapkan berdampak pada perubahan positif kesejahteraan dosen. Artinya dosen yang mempunyai *task performance* tinggi diharapkan memiliki kepercayaan terhadap pemimpinnya dan akan membangun kepercayaan sehingga lebih dapat meningkatkan rasa percaya diri pemimpin untuk terus mengembangkan lembaga dan dosen pun akan terdorong untuk bekerja dengan komitmen tinggi. Dengan demikian *organizational trust* dan *organizational commitment* sebagai variabel intervening dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan *task performance* dosen.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa tinggi rendahnya produktivitas karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah *servant leadership* (Alviani et al., 2021). Dalam perspektif *servant leadership* selalu memprioritaskan kesuksesan dan keberhasilan pengikut dengan memberikan perhatian, dukungan dan pendampingan terhadap anggota organisasi sehingga semua individu mampu mengatasi segala persoalannya. Dampak langsung dari gaya kepemimpinan ini adalah meningkatkan *organizational trust* dan *commitment* (Rua & Araujo, 2016). Hal ini pada akhirnya akan menghasilkan tingkat kinerja pengikut yang lebih tinggi.

Pengembangan STPK secara ringkas dapat dirumuskan bahwa *high performance* mensyaratkan tiga pilar, yakni: keselarasan kinerja (struktur, sistem, dan kemampuan orang sesuai dengan strategi); keselarasan psikologis (orang terikat pada misi, nilai dan budaya institusi secara

emosional; kapasitas untuk belajar dan berubah (organisasi dan pemimpin mempromosikan penyelidikan berbasis fakta tentang kondisi eksternal dan realitas organisasi internal dengan memungkinkan kebenaran berbicara kepada kekuasaan (Beer, 2009, p. 38).

Kondisi real STPK di wilayah Indonesia Timur merefleksikan bahwa untuk kelangsungan hidup atau eksistensi lembaga ini perlu dan urgen melakukan reformasi atau perubahan organisasi. Hal ini diperlukan untuk mengantisipasi tantangan perubahan zaman yang cepat dan berat/sulit dalam manajemen tata kelola perguruan tinggi. Sebagai contoh untuk kenaikan pangkat akademik, akreditasi. Pemerintah menerapkan standar yang semakin tinggi demi meningkatkan kualitas dan kemampuan bersaing dalam kancah global-internasional.

Secara spesifik, tata kelola lembaga yang selama ini menerapkan pola yang sama dengan awal berdirinya, yakni hanya mengandalkan semangat dan kerelaan untuk berpastoral, melakukan tugas-tugas pelayanan kerohanian dan semangat melakukan misi dan belum mengikuti standar manajemen modern tata kelola perguruan tinggi tidak relevan lagi. Alasannya pola lama tersebut tidak mampu lagi merespons kebutuhan dan tantangan zaman abad modern. Dengan kata lain, manajemen PT berbeda dengan manajemen Gereja/Jemaat karena tuntutan - tantangan zaman dan kebutuhan manajemen saat ini. *Servant leadership* tidak cukup hanya berlandaskan semangat dan kemauan berkorban. Kemauan, kemampuan dan semangat pelayanan dalam tugas-tugas kerohanian umat tidak sama dengan tuntutan pelayanan yang diberikan sebagai seorang pemimpin

sebuah perguruan tinggi. Dengan kata lain kesuksesan *servant leadership* STPK ditentukan oleh kemampuan profesional personal subjek pemimpin itu sendiri. Ini menuntut agar pemimpin menciptakan mekanisme dan tata kelola lembaga yang baik, mendesain lembaga yang futuristik merupakan hal yang penting dan mendesak untuk memastikan peningkatan kinerja dalam kualitas praktik kepemimpinan yang melayani.

Reformasi diharapkan akan berkontribusi positif terhadap perkembangan potensi dosen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka sebagai tenaga pendidik yang mampu melaksanakan Tri-Dharma perguruan tinggi. Profesionalitas pemimpin menjadi prakondisi terhadap perwujudan *task performance* yang tinggi para pengikut secara individual dan organisasi.

Profesionalisme didefinisikan sebagai: 'kualitas, karakter, metode, atau perilaku profesional; cap profesi tertentu' (*Compact Oxford Dictionary* (1971: 2316). Profesionalisme merupakan perilaku yang ditunjukkan orang-orang dalam bidangnya dengan keahlian dan memenuhi standar perilaku yang ditetapkan atau diterima secara umum. Sebagaimana telah ditunjukkan oleh Fletcher (2004) bahwa pekerjaan yang dilakukan oleh seorang profesional berarti mencerminkan kepemilikan pengetahuan dan keterampilan khusus; kekuasaan dan status berdasarkan keahlian; disiplin diri dan kepatuhan terhadap beberapa standar kinerja aspirasional; kesempatan untuk menunjukkan otonomi tingkat tinggi; kemampuan untuk menerapkan beberapa independensi penilaian; menjalankan, dan dipandu

oleh kode etik; kesetiaan kepada badan profesional (Armstrong, 2012, p. 118).

Studi ini mengafirmasi temuan literatur terdahulu sekaligus memberikan catatan kritis bahwa kesuksesan implementasi *servant leadership* dalam lingkungan organisasi akademik mensyaratkan adanya kesesuaian dan dukungan yang baik antara individu, kelompok dengan lingkungan kerja serta menjamin adanya pertukaran sumber daya yang adil dan seimbang.

5.5 Model Manajemen Kinerja Dosen di STPK Indonesia Timur

Model *servant leadership* sangat menekankan pada adanya perhatian dan dukungan yang konkret kepada bawahan. Dalam hal diperoleh data bahwa *task performance* dosen akan menjadi tinggi jika ketua mampu menunjukkan sikap kepedulian yang nyata terhadap dosen. Secara detail aspek *servant leadership* menjadi kekuatan daya ungkit, yakni: pimpinan menjalankan organisasi sesuai dengan misi organisasi; pimpinan mengutamakan kesuksesan dosen daripada dirinya; pimpinan menyampaikan informasi organisasi secara transparan; pimpinan jujur dan pimpinan tidak memihak kepada salah seorang tertentu dalam mengambil keputusan.

Organizational trust menjadi variabel yang menentukan keberhasilan organisasi, termasuk *task performance* dosen. Pada kenyataannya dalam konteks penelitian ini berbeda, jika organisasi ini ingin mempunyai mutu yang baik maka aspek yang perlu diperhatikan adalah pimpinan yang memiliki pengetahuan yang baik tentang nilai kebenaran; pimpinan yang selalu memberikan pandangan positif terhadap tenaga pendidik; pimpinan yang

memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola organisasi; pimpinan yang dipercaya mempunyai kemampuan memimpin; dan pemimpin yang mampu memberikan rasa nyaman kepada dosen.

Organizational commitment sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola organisasi dan model kepemimpinan yang diterapkan. Komponen *organizational commitment* yang paling berperan dalam meningkatkan mutu layanan organisasi dalam penelitian ini adalah komunitas di Sekolah Tinggi ini cocok untuk dosen dalam bekerja; pimpinan Sekolah Tinggi telah banyak berjasa untuk pengembangan diri dosen; pimpinan Sekolah Tinggi telah membimbing dosen dalam bekerja; dan pimpinan Sekolah Tinggi melatih dosen dalam bekerja.

Output dari sebuah pengelolaan organisasi adalah *task performance* dari individu yang terlibat dalam organisasi tersebut. Dalam konteks STPK kinerja yang maksud adalah *task performance* dosen. Hasil kerja dosen yang memberikan kontribusi terbesar terhadap organisasi adalah jika dosen melaksanakan kegiatan perkuliahan online dengan metode yang bervariasi; dosen terampil menyusun materi perkuliahan yang menarik berbasis teknologi; dosen memberi penugasan yang variatif setiap semester untuk mendorong kreativitas mahasiswa; dosen terampil menggunakan berbagai media pembelajaran berbasis teknologi digital dalam perkuliahan online; dosen terampil melakukan evaluasi perkuliahan online berbasis teknologi; dan dosen terampil memilih media sesuai dengan materi perkuliahan. Untuk itu, aspek komponen ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan dalam hal ini ketua STPK.

Realita STPK merefleksikan bahwa pentingnya peran kepemimpinan menjadi motor penggerak energi perubahan, memandu proses penetapan arah organisasi. Hal ini mensyaratkan kepemimpinan yang mempunyai visi dan motivasi untuk melibatkan tenaga pendidik untuk mempelajari dan mengubah sistem, peran dan perilaku. Untuk dapat mengetahui lebih mendalam seluruh sistem, pemimpin perlu memberi ruang kepada seluruh anggota organisasi untuk berbicara jujur dan agar memungkinkan melakukan diagnosis tentang hambatan kinerja.

Sebagaimana telah ditunjukkan oleh Beer, (2009) terdapat lima tuas pengubah, yaitu: a) kepemimpinan: peran, tanggung jawab, kemampuan, kemauan, dan keterampilan dalam memimpin perubahan; b) sistem pembelajaran dan tata kelola: struktur dan proses yang memungkinkan sistem organisasi berfungsi dan memobilisasi komitmen untuk berubah; c) sistem manajemen kinerja strategis: strategi dan tujuan ditetapkan, hasil diukur dan ditinjau, persyaratan keuangan dan sumber daya manusia ditentukan, ditargetkan untuk pengembangan; d) sistem pengorganisasian: pengaturan organisasi desain formal yang mendefinisikan peran, tanggung jawab, dan hubungan; e) sumber daya manusia: kebijakan dan praktik yang menentukan bagaimana orang akan menjadi ketua, dipilih, dievaluasi, dikembangkan, dihargai dan dihentikan.

Penelitian menunjukkan bahwa ada tiga cara mendasar dalam kepemimpinan ditunjukkan, yakni: a) fokus pada tindakan (memulai kegiatan, mendorong hasil, menyelesaikan sesuatu dengan usaha pribadi); b) fokus pada orang (menunjukkan kepedulian terhadap orang, membantu mereka dalam

perkembangan mereka, peka terhadap kebutuhan dan hubungan antarpribadi); dan c) fokus pada sistem (koordinasi kegiatan, integrasi keluaran, pemikiran dan tindakan strategis) (Stuart-Kotze, 2009).

5.6 Keterbatasan Penelitian

Terlepas dari temuan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, penulis mengakui terdapat keterbatasan studi ini. Beberapa keterbatasan penelitian tersebut, antara lain: a) Jumlah responden yang cukup terbatas karena hanya melibatkan dosen pada wilayah Indonesia Timur sehingga tidak dapat di generalisir untuk seluruh wilayah Indonesia. b) Variabel penelitian yang digunakan terbatas dari sekian banyak variabel yang dapat mempengaruhi *task performance*. c) Dalam proses pengumpulan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner belum mampu mengungkapkan secara mendalam pendapat responden. Kemudian faktor lain seperti faktor subjektif “keenganan” dalam pengisian kuesioner terhadap pertanyaan yang sensitif. Oleh karena itu, perlu riset lebih lanjut di masa depan dengan melibatkan lebih banyak responden dari seluruh STPK yang ada. Selain itu, perlu dilakukan riset dengan menggunakan pendekatan kualitatif, untuk melengkapi hasil studi kuantitatif ini.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil riset dan analisis data yang dibahas pada bab empat, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* terhadap *task performance* berpengaruh positif, signifikan. Artinya, hasil penelitian ini menemukan bukti yang signifikan untuk menunjukkan bahwa *servant leadership* (gaya kepemimpinan di mana tujuan utama pemimpin adalah melayani orang lain) mempengaruhi atau mengubah *task performance* (eksekusi atau penyelesaian tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan) secara berarti. Temuan ini menunjukkan bahwa *task performance* tidak signifikan meningkat atau menurun tergantung pada apakah gaya *servant leadership* mampu berfungsi efektif dan optimal.
2. *Organizational trust* terhadap *task performance* berpengaruh positif, tidak signifikan. Artinya, *task performance* tidak menunjukkan peningkatan atau penurunan yang signifikan berdasarkan tingkat *organizational trust*.

3. *Organizational commitment* terhadap *task performance* berpengaruh positif, signifikan. Artinya, *task performance* tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan berdasarkan tingkat *organizational commitment*.
4. *Servant leadership* terhadap *organizational commitment* berpengaruh positif tidak signifikan. Artinya, tingkat *organizational commitment* menunjukkan signifikan jika *servant leadership* diterapkan.
5. *Organizational trust* terhadap *organizational commitment* berpengaruh positif signifikan. Artinya *organizational trust* (tingkat trust dan keyakinan karyawan terhadap organisasi mereka) memiliki dampak yang signifikan terhadap *organizational commitment* (tingkat keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi mereka). Dengan kata lain, tingkat *organizational commitment* menunjukkan peningkatan atau penurunan yang signifikan berdasarkan tingkat *organizational trust*.
6. *Servant leadership* terhadap *organizational trust* berpengaruh positif signifikan. Artinya, *servant leadership* (gaya kepemimpinan di mana tujuan utama pemimpin adalah melayani orang lain) memiliki dampak yang signifikan terhadap *organizational trust* (tingkat trust dan keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi mereka). Artinya, tingkat *organizational trust* menunjukkan peningkatan atau penurunan yang signifikan berdasarkan apakah gaya *servant leadership* diterapkan atau tidak.

7. *Servant leadership* melalui *organizational commitment* tidak terbukti sebagai pemediasi, terhadap *task performance*. Artinya, *servant leadership* (gaya kepemimpinan di mana tujuan utama pemimpin adalah melayani orang lain), melalui perantaraan *organizational commitment* (tingkat keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi mereka), memiliki dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap *task performance* (eksekusi atau penyelesaian tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan) untuk dianggap berarti dalam konteks penelitian ini.
8. *Organizational trust* melalui *organizational commitment* terbukti sebagai pemediasi terhadap *task performance*. Artinya, peneliti menemukan bahwa *organizational trust* (tingkat trust dan keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi mereka), melalui perantaraan *organizational commitment* (tingkat keterlibatan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi mereka), memiliki dampak positif signifikan terhadap *task performance* (eksekusi atau penyelesaian tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan), peningkatan ini tidak cukup signifikan untuk dianggap berarti dalam konteks penelitian ini.
9. *Servant leadership* melalui *organizational trust* tidak terbukti sebagai pemediasi terhadap *task performance*. Artinya, *servant leadership* (gaya kepemimpinan di mana tujuan utama pemimpin adalah melayani orang lain), melalui perantaraan *organizational trust* (tingkat trust dan keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap organisasi mereka),

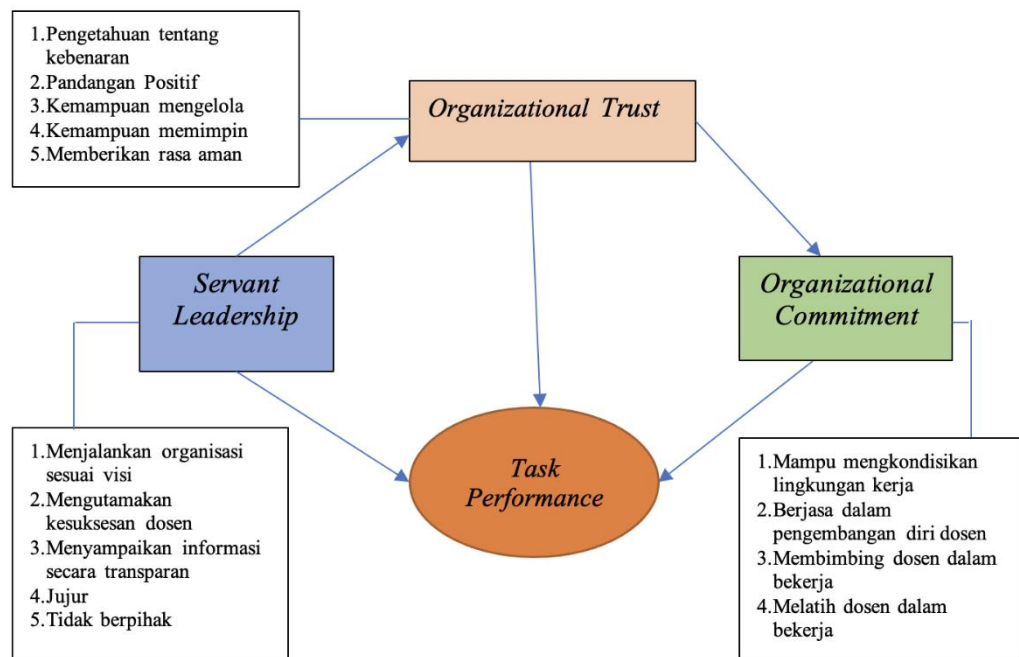
memiliki dampak positif tetapi tidak signifikan terhadap *task performance* melalui *organizational trust* (eksekusi atau penyelesaian tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaan). Artinya, *organizational trust* belum dapat memediasi terhadap *task performance*.

10. *Servant leadership* melalui *organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Artinya peneliti menemukan bahwa *servant leadership* (gaya kepemimpinan di mana tujuan utama pemimpin adalah melayani orang lain), melalui perantara *organizational commitment* yang dilakukan akan meningkatkan secara signifikan dan berarti dalam kondalam memberikan mediasi dalam konteks penelitian ini.

11. *Servant leadership* melalui *organizational trust* dan *organizational commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap *task performance*. Artinya peneliti menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan (*servant leadership*), melalui perantara *organizational trust*, yaitu tingkat trust dan keyakinan karyawan terhadap organisasi mereka) dan *organizational commitment*, yaitu tingkat dedikasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi mereka), apabila dilakukan secara Bersama akan memiliki dampak yang cenderung positif terhadap *task performance*, yaitu sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Signifikan, menunjukkan bahwa kepemimpinan *servant leadership* dapat mencapai *task performance* dengan melalui *organizational trust* dan *comitmen organizational* secara bersamaan untuk mendapatkan hasil

yang maksimal. Dengan kata lain, meski ada kecenderungan peningkatan *task performance* karena adanya gaya *servant leadership*, *organizational trust*, dan *organizational commitment*, peningkatan tersebut signifikan untuk dianggap berpengaruh secara statistik.

12. Model desain rancangan manajemen untuk meningkatkan *task performance* dosen STPK ada pada bab 4. Studi menawarkan rancangan model design untuk peningkatan *task performance* berdasarkan hasil riset. Lembaga ini perlu memperhatikan indikator-indikator dari keempat variabel yang menurut responden penting dan berpengaruh signifikan terhadap mereka. Pada variabel *servant leadership* terdapat lima aspek, *organizational trust* ada lima aspek dan *organizational commitment* ada empat aspek. Berdasarkan analisis data yang dilakukan terhadap 4 variabel yang diteliti maka diperoleh model manajemen sebagai rekomendasi *task performance* dosen di STPK Indonesia Timur sebagai berikut:



Gambar 5.1 Rancangan Model Manajemen Peningkatan Task Performance Dosen

Sekolah Tinggi Pastoral Katolik (STPK) Indonesia Timur

6.2 Implikasi

Berdasarkan temuan riset dan pembahasan yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, maka dapat dinyatakan bahwa riset ini membawa implikasi teoritis dan praktis. Implikasi teoritisnya adalah pertukaran sumber daya yang seimbang dan kesesuaian individu, kelompok dan lingkungan kerja menjadi prakondisi keberhasilan praktik *servant leadership* dalam organisasi akademik. Sementara implikasi praktisnya adalah pimpinan lembaga perguruan tinggi keagamaan Katolik urgent

atau niscaya untuk melakukan reformasi atau perubahan organisasi. Secara rinci dapat dinyatakan sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian dan penelitian menunjukkan secara empirik tidak semua dimensi dari keempat variabel terbukti dapat memberikan dampak positif dan signifikan terhadap hubungan antar variabel, khususnya terhadap peningkatan *task performance* dosen. Hal ini berimplikasi bahwa untuk pimpinan STPK, praktik kepemimpinan *servant leadership* agar dapat meningkatkan *task performance* dosen perlu fokus memberikan perhatian pada aspek-aspek yang secara signifikan telah terbukti dapat memberikan pengaruh.
- 2) *Servant leadership* menjadi kekuatan daya ungkit, yakni: pimpinan menjalankan organisasi sesuai dengan misi organisasi; pimpinan mengutamakan kesuksesan dosen dari pada dirinya; pimpinan menyampaikan informasi organisasi secara transparan; pimpinan jujur dan pimpinan tidak memihak kepada salah seorang tertentu dalam mengambil keputusan.
- 3) Untuk variabel *organizational trust*, fokus terhadap aspek berikut: pimpinan yang memiliki pengetahuan yang baik tentang nilai kebenaran; pimpinan yang selalu memberikan pandangan positif terhadap tenaga pendidik; pimpinan yang memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola organisasi; pimpinan yang dipercaya mempunyai kemampuan memimpin; dan pemimpin yang mampu memberikan rasa nyaman kepada dosen.

- 4) Sementara untuk variabel *organizational commitment* sangat dipengaruhi oleh: kemampuan pemimpin untuk mengkondisikan komunitas di Sekolah Tinggi agar cocok untuk dosen dalam bekerja; pimpinan Sekolah Tinggi berjasa untuk pengembangan diri dosen; pimpinan Sekolah Tinggi membimbing dosen dalam bekerja; dan pimpinan Sekolah Tinggi melatih dosen dalam bekerja.
- 5) Untuk variabel *task performance* dosen yang memberikan kontribusi terbesar terhadap organisasi adalah jika dosen melaksanakan kegiatan perkuliahan online dengan metode yang bervariasi; dosen terampil menyusun materi perkuliahan yang menarik berbasis teknologi; dosen memberi penugasan yang variatif setiap semester untuk mendorong kreativitas mahasiswa; dosen terampil menggunakan berbagai media pembelajaran berbasis teknologi digital dalam perkuliahan online; dosen terampil melakukan evaluasi perkuliahan online berbasis teknologi; dan dosen terampil memilih media sesuai dengan materi perkuliahan.

6.3 Rekomendasi

1. Pelatihan dan pengembangan (*servant leadership*): mengingat adanya pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap *task performance*, disarankan untuk melanjutkan atau meningkatkan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan pelayan di STPK Indonesia Timur.

2. Peningkatan *organizational trust*: meskipun pengaruh *organizational trust* terhadap *task performance* tidak signifikan, perlu perhatian lebih lanjut untuk meningkatkan kepercayaan dalam organisasi. Upaya harus dilakukan untuk membangun komunikasi yang lebih terbuka, transparan, dan jujur antara pimpinan dan dosen, serta antar-dosen di STPK Indonesia Timur.
3. Peningkatan *organizational commitment*: Dengan temuan bahwa *organizational commitment* berpengaruh signifikan terhadap *task performance*, penting untuk mempertahankan dan meningkatkan komitmen dosen terhadap organisasi.
4. Manajemen STPK Indonesia Timur dapat mempertimbangkan insentif atau program pengakuan yang dapat meningkatkan rasa keterikatan dosen terhadap institusi mereka.
5. Pemahaman tentang Mediasi Pengaruh Tidak Langsung :
 - 1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational trust* dan *organizational commitment* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *servant leadership* dan *task performance*, serta antara *organizational trust* dan *task performance*. Pemahaman yang lebih baik tentang mekanisme mediasi ini dapat membantu manajemen dalam merancang strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dosen.
 - 2) Penelitian lanjutan: studi ini dapat menjadi dasar untuk penelitian lanjutan dalam konteks organisasi pendidikan atau di sektor lain untuk mengonfirmasi temuan ini.

- 3) Penelitian lebih lanjut juga dapat memperluas cakupan variabel yang diteliti, variabel anteseden seperti faktor-faktor eksternal yang mungkin memengaruhi *task performance* dosen.
- 4) Implementasi Kebijakan dan Tindakan: berdasarkan temuan penelitian, manajemen STPK Indonesia Timur dapat mengimplementasikan kebijakan atau tindakan yang sesuai untuk memaksimalkan dampak positif *servant leadership*, *organizational trust*, dan *organizational commitment* terhadap *task performance* dosen.
- 5) Evaluasi berkala: penting untuk melakukan evaluasi berkala terhadap implementasi rekomendasi-rekomendasi di atas dan mengukur dampaknya terhadap kinerja dosen dan prestasi organisasi secara keseluruhan.
- 6) Rekomendasi-rekomendasi ini dapat membantu STPK Indonesia Timur dalam meningkatkan kinerja dosen dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Selain itu, penekanan pada *servant leadership*, *organizational trust*, dan *organizational commitment* dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan memuaskan bagi dosen dan seluruh anggota staf.

Dari hasil analisis penelitian yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, maka diharapkan dapat menjadi perhatian sebagai rekomendasi terhadap para pemangku kepentingan dalam STPK dan peneliti lainnya:

- 1) Uskup sebagai pemilik lembaga pendidikan perlu memberikan perhatian terutama pada saat pemilihan dan penempatan seorang yang tepat untuk menjadi pemimpin di lembaga perguruan tinggi keagamaan Katolik.
- 2) Yayasan sebagai pelaksana penanggungjawab manajemen: menggunakan acuan standar pengelolaan perguruan tinggi dalam memilih dan menentukan pimpinan STPK. Pemimpin STPK sebaiknya orang mempunyai kompetensi dan kualifikasi sesuai dengan bidangnya.
- 3) Ketua STPK sebagai pengelola dan pelaksana perlu memperhatikan dan menjalankan organisasi sesuai dengan tujuan, sasaran organisasi. Selain itu, pimpinan perlu memonitor pelaksanaan organisasi sesuai dengan rencana yang sudah disusun. Pimpinan diharapkan bersedia mendengar keluhan pribadi dosen, bersedia meluangkan waktu mendengar keluhan dan memberikan solusi, memberikan dukungan moril, dan materil.
- 4) Pimpinan perlu melakukan *bechmarking* ke lembaga pendidikan agama yang telah maju, seperti UIN, UHN.
- 5) Pemerintah cq Ditjend Bimas Katolik Kementerian Agama RI selaku pemberi ijin dan pembina sekolah tinggi keagamaan perlu mengoptimalkan peran dan fungsinya dalam memberikan pembinaan dan pendampingan dengan melibatkan dewan pakar perguruan tinggi. Tujuannya agar lembaga ini dapat segera melakukan perubahan, perbaikan dan dapat tetap eksis dalam abad modern ini. Selain itu, Pemerintah cq Ditjend Bimas Katolik perlu membuat JUKNIS,

GRAND DESIGN yang dapat dijadikan sebagai acuan standar pengelolaan manajemen STPK.

- 6) Dosen sebagai stake holders perlu meningkatkan kinerjanya dengan memperhatikan dan menumbuhkan kesadaran dalam dirinya sikap-sikap positif seperti rasa memiliki terhadap lembaga, mengidentifikasi dirinya merupakan bagian dari STPK.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Servant leadership and religiosity: An indicator of employee performance in the education sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 391–409.
- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. (2020). Servant leadership and academics' engagement in higher education: mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(6), 617–633. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2020.1774036>

- Abubakar, A., & Ahmed, S. (2017). The Effect of a Transformational Leadership Style on the Performance of Universities in Nigeria. *Pjere*, 2(1), 59–76.
- Afriliana, I., Budihartono, E., Maulana, A., Teknik Komputer, J., Harapan Bersama, P., & No, J. (2017). *Pengukuran Kinerja Dosen Menggunakan Metode Adaptive Neuro Fuzzy Inference System (ANFIS)*. 02(02), 109–112.
- Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774–790. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0148>
- Ahyaruddin, M., & Akbar, R. (2016). the Relationship Between the Use of a Performance Measurement System, Organizational Factors, Accountability, and the Performance of Public Sector Organizations. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(1), 1. <https://doi.org/10.22146/jieb.10317>
- Akbar, R. A. W. (2013). the Influence of Information, Organizational Objectives and Targets, and External Pressure Towards the Adoption of Performance Measurement System in Public Sector. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 28(1), 62–83. <https://doi.org/10.22146/jieb.6230>
- Akkaya, B. (2020). Linking Organizational Commitment and Organizational Trust in Health Care Organizations. *Organizacija*, 53(4), 306–318. <https://doi.org/10.2478/orga-2020-0020>
- Al Zefeiti, S. M. B., & Mohamad, N. A. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 151–160. Retrieved from <http://www.econjournals.com>
- Alafeshat, R. (2019). Servant Leadership Impact on Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 85. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15047>
- Alhaji, I. A., & Wan Yusoff, W. F. (2012). Does motivational factor influence organizational commitment and effectiveness? A review of literature. *E3 Journal of Business Management and Economics*, 3(1), 1–9. Retrieved from <http://www.e3journals.org/JBME>
- Ali, U., & Waqar, S. (2013). Teachers ' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles . Pakistan Journal of Psychological Teachers ' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles Usma Ali and Shaista Waqar. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 28(2), 297–316.
- Allen, G. P., Mark Moore, W., Moser, L. R., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (2016). The role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 80(7). <https://doi.org/10.5688/ajpe807113>
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140–164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>

- Alviani, G. A. L., Widnyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah Dan Perdagangan Kabupaten Badung. *Jurnal EMAS*, 2(1), 134–149.
- Alzubi, Y. Z. W. (2018). Turnover intentions in Jordanian Universities: The role of leadership behaviour, organizational commitment and organizational culture. *International Journal of Advanced And Applied Sciences*, 5(1), 177–192. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2018.01.024>
- Ambarwati, A., & Raharjo, S. T. (2018). Prinsip Kepemimpinan Character of A Leader pada Era Generasi Milenial. *PHILANTHROPY: Journal of Psychology*, 2(2), 114. <https://doi.org/10.26623/philanthropy.v2i2.1151>
- Anderson, K. P. (2005). A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job. *A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership University of Phoenix*, (January), 1–136.
- Anthony J. Scardino. (2012). Servant Leadership In Higher Education: The Influence Of Servant-Led Faculty On Student Engagement. *UMI*, 66(3), 37–39.
- Ariani, D. W. (2010). Hubungan Kinerja Tugas Dan Kinerja Kontekstual Dengan. *Hubungan Kinerja Tugas Dan Kinerja Kontekstual Dengan Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Kepribadian*, 14, 165–181.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- _____, S. (2011). *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: Developing effective people skills for better leadership and management* (4th ed). Philadelphia: Kogan Page Publisher.
- _____. (2012). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership* (Third Edition).
- Aryadhuta. (2015). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Rektor Terhadap Kinerja Pegawai Non- Edukatif Pada Universitas Negeri Surabaya (Studi*.
- Atasoy, R. (2020). The Relationship Between School Principals' Leadership Styles, School Culture and Organizational Change. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 256–274. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.16>
- Awan, M. H., Ahmed, K., & Zulqarnain, W. (2015). Impact of project manager's soft leadership skills on project success. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 8, 27–47. Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JPID/article/viewFile/19288/19711%0Ahttp://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.678.6911&rep=rep1&type=pdf>

- Bajunid, I. A. (2011). Leadership in the reform of Malaysian universities: Analysing the strategic role of the Malaysian Qualifications Agency. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(3), 253–265. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2011.564999>
- Bakiev, E. (2013). The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 3(3), 166–180.
- Baştuğ, G., Pala, A., Kumartaşlı, M., Günel, İ., & Duyan, M. (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1418–1425. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.040619>
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21(3), 299–314. <https://doi.org/10.1177/1548051814529993>
- Bell, E. E. (2015). Understanding African American males' schooling experiences: A qualitative inquiry. *Qualitative Report*, 20(8), 1260–1269.
- Bhatti, K. and Nawab, S. (2011). “Effect of Direct Participation on Organizational Commitment.” *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 15–23.
- Bitterová, M., Hašková, A., & PISOŇOVÁ, M. (2014). School Leader's Competencies in Management Area. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149(May), 114–118. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.170>
- Bobbio, A., Bellan, M., & Manganelli, A. M. (2012). Empowering leadership, perceived organizational support, trust, and job burnout for nurses: A study in an Italian general hospital. *Health Care Management Review*, 37(1), 77–87. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822242b2>
- Bouzari, M., Safavi, H. P., David, E. M., Johnson, L. U., Meng, C. Y., Lopez, T. N., ... Shargel, R. (2020). Developing public servants for the future. *Public Money and Management*, 34(3), 285–293. <https://doi.org/10.3390/su12166591>
- Brahm, T., & Kunze, F. (2012). The role of trust climate in virtual teams. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 27). <https://doi.org/10.1108/02683941211252446>
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.006>
- Bungin, M. B. (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana.
- Burkinshaw, P., & White, K. (2020). Generation, Gender, and Leadership: Metaphors and Images. *Frontiers in Education*, 5(October). <https://doi.org/10.3389/educ.2020.517497>

- Carlisle, J., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2019). Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and moderating effect of non-mandatory training. *Journal of Business Research*, *104*(June 2018), 340–349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.033>
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, *124*(3), 453–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>
- Chan, S. C. H., & Mak, W. ming. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, *43*(2), 272–287. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2011-0125>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, *27*(1), 124–141. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- _____. (2018). The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influences team cohesion, team task performance and service OCB. *Leadership Quarterly*, *29*(2), 333–345. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Chipulu, M., Ojiako, U., Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., ... Marshall, A. (2014). Exploring the impact of cultural values on project performance: The effects of cultural values, age and gender on the perceived importance of project success/failure factors. *International Journal of Operations and Production Management*, *34*(3), 364–389. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2012-0156>
- Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2020). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, *12*(4), 1–13. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09856-9>
- Coetzer, M., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, *7*(1), 5. <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
- _____. (2017). Servant leadership and work-related well-being in a construction company. *SA Journal of Industrial Psychology*, *43*(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1478>
- Coetzer, Michiel Frederick, & Bussin, M. (2017). *Fungsi Pemimpin Hamba*. *45*, 42–45.
- Cogliser, C. C., Gardner, W. L., Gavin, M. B., & Broberg, J. C. (2012). Big Five Personality Factors and Leader Emergence in Virtual Teams: Relationships With Team Trustworthiness, Member Performance Contributions, and Team Performance. *Group and Organization Management*, *37*(6), 752–784. <https://doi.org/10.1177/1059601112464266>

- Colquitt, J.A., Lepine, J.A. & Wesson, M. J. (2015). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- _____. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183–1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.0572>
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Camouran* (4th ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Crippen, C. (2015). Servant- Leadership as an Effective Model for Educational Leadership and Management. *MiE*, 18(5), 11–17.
- de Jong, B.A.; Kroon, D.P.; Schilke, O. (2013). The future of organizational trust research: A content-analysis and synthesis of future research directions. In *Journals.Sagepub.Com* (Vol. 47). Retrieved from <https://doi.org/10.1177/0095399713509530>
- _____. (2012). Beyond shared perceptions of trust and monitoring in teams: Implications of asymmetry and dissensus. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 391–406. <https://doi.org/10.1037/a0026483>
- De Lima Rua, O. M. M. M., & Costa Araújo, J. M. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it? *Relacionando. Cuadernos de Gestion*, 16(1), 43–62. <https://doi.org/10.5295/cdg.140484om>
- Dedahanov, A. T., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843–1857. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2015-0041>
- Delano, A., Sari, E., & Mukhtar, M. (2020). *Increased Productivity of Educators at the Marine Operations Education Command*. 400(Icream 2019), 436–439. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.217>
- Dhar, N. K. J. R. L. (2017). The Influence of Servant Leadership, Trust in Leader and Thriving on Employee Creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1–42), 1–5.
- Duffy, F. M. (2009). National Framework of Professional Standards for Change Leadership in Education. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 4(1), 45. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1720059328?accountid=170463>
- Eaton, S. E., & Burns, A. (2020). Women negotiating life in the academy: A canadian perspective. In *Women Negotiating Life in the Academy: A Canadian Perspective*. Springer Singapore. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-3114-9>
- Efanga, S. I., C Effiong, R., & Nwokomah, J. M. (2018). Ethical Leadership Behaviour Of Heads Of Department And Job Performance Of Academic Staff In South-South Universities, Nigeria. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 5(2). <https://doi.org/10.14738/assrj.52.4144>

- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Enache, M., Sallán, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2013). Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, 34(8), 880–898. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2013-0174>
- Erdurmazlı, E. (2019). On the Servant Leadership Behaviors Perceived in Voluntary Settings: The Influences on Volunteers' Motivation and Organizational Commitment. *SAGE Open*, 9(3). <https://doi.org/10.1177/2158244019876265>
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
- Farrukh, M., Ying, C. W., & Mansori, S. (2017). Organizational commitment: an empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management*, 9(1), 18–34. <https://doi.org/10.1108/jwam-12-2016-0026>
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376–390. <https://doi.org/10.1108/13665621111154395>
- Fred C. Lunenburg. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction—At Least in Theory. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 14(1), 1–4. <https://doi.org/10.11477/mf.1403200941>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4), 261–269. Retrieved from <https://www.lasny.org/wp-content/uploads/2018/11/Leadership-Leadership-tyles-and-Servant-Leadership.pdf>
- Gary A. Yukl, W. L. G. (2020). *Leadership in Organization*. Pearson Education. Retrieved from <https://bit.ly/LEADERSHIP-GaryAYukl>
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 558–564. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS* (4th ed.) Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- _____. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS* (7th ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Giolito, V. J., Liden, R. C., van Dierendonck, D., & Cheung, G. W. (2020). Servant Leadership Influencing Store-Level Profit: The Mediating Effect of Employee Flourishing. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04509-1>

- Goetsch, D.L. and Davis, S. B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence Introduction to Total Quality*. Edinburgh: Pearson Education, Upper Saddle River.
- Goh, S.-K., & Low, B. Z.-J. (2014). The Influence of Servant Leadership towards and Organizational Commitment: The Mediating Role of Trust in Leaders. *International Journal of Business and Management*, 9(1), 17–25. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n1p17>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, N. J.: Paulist Press.
- _____. (1982). *The servant as religious leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- _____. (1970). *The Servant as Leader*. Indianapolis, IN: GreenleafCenter.
- _____. (1970). *The Servant as Leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership 770 Pawtucket Drive, Westfield, IN 46074.
- _____. (1998). The Power of Servant-Leadership. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (First Edit). San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Guinot, J., Chiva, R., & Mallén, F. (2013). Organizational trust and performance: Is organizational learning capability a missing link? *Journal of Management and Organization*, 19(5), 559–582. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.3>
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V., & Dietz, G. (2020). Preserving Organizational Trust During Disruption. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840620912705>
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142. <https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- _____. (2014). Riding the tiger of world university rankings in East Asia: Where are we heading? *International Journal of Educational Management*, 28(2), 230–245. <https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2012-0126>
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia – Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS.
- Hamdan, S. &. (2016). Pengukuran Kinerja Dosen Unsera Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 10(2), 179–196.
- Handayani, S., Sugiharto, D., Sutarto, J., & Kardoyo. (2019). *Power Influence of Leadership on Lecturer Performance for University Quality Management*. 379(Veic), 46–51. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.191217.009>
- Harb, B., Hachem, B., & Hamdan, H. (2020). Public servants' perception of leadership style and its impact on organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 319–333. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.26](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.26)

- Harber, G., & McMaster, C. (2018). Adapting Servant Leadership to Follower Maturity: A Dynamic Leadership Approach for a Diverse Environment. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 5(1), 5.
- Haryanto, H. T., & Dewi, S. novita. (2014). *Upaya Pencapaian Kinerja Tugas Dengan Mengembangkan Faktor Karakteristik Individu, Kompetensi Dan Motivasi*. 251–263.
- Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 445–455. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37)
- Hashim, M., Malik, H. A., Bhatti, A., Ullah, M., & Haider, G. (2020). Servant Leadership and Job Satisfaction among Academicians. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 12(2), 8–17. <https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V12I2.201051>
- Hatakenaka, S. (2015). The Role of Higher Education Institutions in Innovation and Economic Development. *International Higher Education*, (47), 4–5. <https://doi.org/10.6017/ihe.2007.47.7961>
- Hess, E. D. (2013, April 28). Servant leadership: A path to high performance. *The Washington Post*. Retrieved from https://www.washingtonpost.com/business/capitalbusiness/servant-leadership-a-path-to-high-performance/2013/04/26/435e58b2-a7b8-11e2-8302-3c7e0ea97057_story.html
- Heyler, S., & Martin, J. (2018). Servant Leadership Theory: Opportunities for Additional Theoretical Integration. *Journal of Managerial Issues*, 30(2), 230.
- Historis, B., & Pelayan, K. (2011). *Apa itu kepemimpinan yang melayani? Para sarjana telah membahas pendekatan ini dari berbagai perspektif yang menghasilkan berbagai definisi kepemimpinan yang melayani. Greenleaf (1970) memberikan definisi yang paling sering dirujuk:*
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hu, J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 851–862. <https://doi.org/10.1037/a0022465>
- Huber, S. G., & Hader-popp, S. (2010). School Leadership - International Perspectives. *School Leadership - International Perspectives*. <https://doi.org/10.1007/978-90-481-3501-1>
- Hudori, H., Sari, E., & Matin, M. (2019). *The Influence of Compensation, Organizational Climate, and Work Commitment on the Performance of the Employees*. <https://doi.org/10.4108/eai.21-11-2018.2282236>

- Hui Wang, Yang Sui, Fred Luthans, Danni Wang, Y. W. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes HUI. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21. <https://doi.org/10.1002/job>
- Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: A dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 35(2), 108–124. <https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1010539>
- Jason A. Colquit, Jeffreery A. Lepine, M. J. W. (2019). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Improving Performance and Commitment in the Workplace. In *PPI Pulp and Paper International (SIXTH)*.
- Jia, X., & James, H. S. (2018). Organizational trust in farmer organizations: evidence from the Chinese fresh apple industry. *British Food Journal*, 120(3), 676–689. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2017-0396>
- Jones, G. &. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (SixthEdit). New Jersey: Prentice Hall.
- Kadir. (2018). Statistika Terapan Konsep, Contoh dan Analisis Data Dengan Program SPSS/Lisrel Dalam Penelitian. In *Statistika Terapan* (3rd ed., pp. 242–293). Depok: PT Raja Grafindo Persada Pusat.
- Kantharia, B. N. (2012). Servant Leadership: An Imperative Leadership Style for Leader Managers. *SSRN Electronic Journal*, 1–14. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1980625>
- KAPLAN Metin, K. A. (2018). The Relationship between Organizational Commitment and Work Performance: a Case of Industrial Enterprises. *JESD*, 5(1), 46–50.
- Kashyap, V., & Chaudhary, R. (2019). Linking Employer Brand Image and Work Engagement: Modelling Organizational Identification and Trust in Organization as Mediators. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 177–201. <https://doi.org/10.1177/2322093719844644>
- Kehoe, R. R., Lepak, D. P., & Bentley, F. S. (2018). Let's Call a Star a Star: Task Performance, External Status, and Exceptional Contributors in Organizations. *Journal of Management*, 44(5), 1848–1872. <https://doi.org/10.1177/0149206316628644>
- Khan, A. N., Ali, A., Khan, N. A., & Jehan, N. (2019). A study of relationship between transformational leadership and task performance: The role of socialmedia and affective organisational commitment. *International Journal of Business Information Systems*, 31(4), 499–516. <https://doi.org/10.1504/IJBIS.2019.101583>
- _____. (2016). Effect of Protean Career Attitudes on Organizational Commitment of Employees with Moderating Role of Organizational Career Management. *International Review of Management and Marketing*, 6(4S), 155–160.

- Kin, T. M., & Kareem, O. A. (2019). School leaders' Competencies that make a difference in the Era of Education 4.0: A Conceptual Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i4/5836>
- Kluemper, D. H., DeGroot, T., & Choi, S. (2013). Emotion Management Ability: Predicting Task Performance, Citizenship, and Deviance. *Journal of Management*, 39(4), 878–905. <https://doi.org/10.1177/0149206311407326>
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Astakhova, M., Eren, D., & Cetin, H. (2014). International Journal of Contemporary Hospitality Management Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey: Achieving competitive advantage. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(7), 1083–1099. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JEA-06-2013-0067>
- Kumar, M. (2017). Organizational Trust in the Indian Knowledge Organization. *Delhi Business Review*, 18(1), 71–82. <https://doi.org/10.51768/dbr.v18i1.181201716>
- Kumar, P., Raghavendra Kamath, C., & Thomas, B. (2020). Impact of servant leadership and ethical climate at higher educational institutions and industries. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(4), 358–364.
- Kuo, Y. K. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management and Data Systems*, 113(1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/02635571311289656>
- Kurniadin, D., & Indonesia, U. P. (2015). Studi Perilaku Kepemimpinan Perguruan Tinggi Islam. *Jurnal Administrasi Pendidikan UPI*, 22(1), 84–101.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3002-9>
- Lappalainen, P. (2015). Predictors of effective leadership in industry – should engineering education focus on traditional intelligence, personality, or emotional intelligence? *European Journal of Engineering Education*, 40(2), 222–233. <https://doi.org/10.1080/03043797.2014.944102>
- Latif, K. F., Machuca, M. M., Marimon, F., & Sahibzada, U. F. (2020). Servant Leadership, Career, and Life Satisfaction in Higher Education: a Cross-Country Study of Spain, China, and Pakistan. *Applied Research in Quality of Life*. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09809-x>
- Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2021). The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions, attitudes and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, (May 2020), 1–17. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12354>

- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, *13*(1), 148–187. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, *107*(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Levering, R., Moskowitz, M., & Garcia, F. (2000). The 100 best companies to work for. *Fortune*, 82–93. Retrieved from https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/01/10/271718/index.htm
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2014). The Oxford Handbooks of Leadership and Organizations: Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*, (August), 357–379. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.018>
- _____. (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>
- _____. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, *19*(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, *52*, 341–368. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.008>
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China’s Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, *58*(1), 53–68. <https://doi.org/10.1177/1938965516641515>
- Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P., & Elche-Hortelano, D. (2018). Integrating Servant Leadership into Managerial Strategy to Build Group Social Capital: The Mediating Role of Group Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, *152*(4), 899–916. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3823-4>
- Liu, H. (2019). Just the Servant: An Intersectional Critique of Servant Leadership. *Journal of Business Ethics*, *156*(4), 1099–1112. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3633-0>
- Lo, P., Allard, B., Wang, N., & Chiu, D. K. W. (2020). Servant leadership theory in practice: North America’s leading public libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, *52*(1), 249–270. <https://doi.org/10.1177/0961000618792387>

- Luqman, R. A., Farhan, H. M., Shahzad, F., & Shaheen, S. (2012). 21st Century Challenges of Educational Leaders, way out and Need of Reflective Practice. *International Journal of Learning and Development*, 2(1), 195–208. <https://doi.org/10.5296/ijld.v2i1.1238>
- Mahal, P. K. (2012). HR Practices as Determinants of Organizational Commitment and Employee Retention. *The IUP Journal of Management Research*, XI(4), 37–53. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=2184208>
- Makki, A., & Abid, M. (2017). Influence of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Employee's Task Performance. *Studies in Asian Social Science*, 4(1), 38. <https://doi.org/10.5430/sass.v4n1p38>
- Margarida Dias, Anabela Tereso, Ana Cristina Braga, A. G. F. (2014). The key project managers' competences for different types of projects. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 275(VOLUME 1). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05951-8>
- Martins Marques de Lima Rua, O. M., & Costa Araújo, J. M. (2013). The influence of the transformational leadership in the organizational trust. *Harvard Deusto Business Research*, 2(1), 55–66. <https://doi.org/10.3926/hdbr.43>
- McCallaghan, S., Jackson, L., & Heyns, M. (2020). The indirect effect of servant leadership on employee attitudes through diversity climate in selected south african organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1297>
- Mehrabi, J., Javadi, M. H. M., AliAbadi, K., Tanhaei, M. H., & Samangoei, B. (2012). Studying Relationships between Tools of Ethics Management and Organizational Trust of Education Organization in City of Kermanshah Province. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 139. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i1.1356>
- Meyer, J. P. (2014). *Organizational Commitment Questionnaire*.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743. <https://doi.org/10.1111/padm.12091>
- Miller, P. and D. (2011). *The Leader in You: Developing your leadership potential*. Melbourne: Tilde University Press (Palgrave Macmillan).
- Mittal, R., & Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 555–570. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.009>
- Mohamed Jais, I. R., Yahaya, N., & Ghani, E. K. (2020). higher education leadership competency framework in Malaysia: A refinement. *Humanities and Social Sciences Letters*, 8(4), 438–449. <https://doi.org/10.18488/JOURNAL.73.2020.84.438.449>

- Montuori, A., & Donnelly, G. (2017). Handbook of Personal and Organizational Transformation. In *Handbook of Personal and Organizational Transformation*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-29587-9>
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Murari, G. (2012). Impact of Servant Leadership on Workplace Spirituality. *Pakistan Journal of Science*, 67(1), 109–114.
- Muraru, D., & Patrascu, E. (2017). Management models and school leadership. *The Journal Contemporary Economy*, 2(4), 125–130.
- N. Ahmad Munawar, Arviana Wulandari, A. D. (2020). *Literature Review Factors Affecting Service Performance: Transformational Leadership, Trust Organization And Organizational Commitment Commitment*. 1(5), 358–372. <https://doi.org/10.38035/DIJEFA>
- Nejati, M., & Ghasemi, S. (2013). Corporate social responsibility and organizational commitment. *Journal of Global Responsibility*, 4(2), 263–275. <https://doi.org/10.1108/jgr-01-2013-0001>
- Newman, Schwarz, Cooper, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439–447. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO6.439>
- _____. (2020). Impact of corporate social responsibility on organizational commitment through organizational trust and organizational identification. *Management Science Letters*, 10(14), 3453–3462. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.032>
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees’ attitudes “the day after” a merger. *Personnel Review*, 40(6), 723–741. <https://doi.org/10.1108/00483481111169652>
- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee’s organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60432>
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership Theory and Practice* (Seventh Ed). SAGE Publications, Inc.
- Novita, M., Ritonga, A. H., & Jalaludin, J. (2020). *The Role of University-Based Entrepreneurship Ecosystems in Facing the Challenges of the Industrial*

Revolution 4.0. 438(Aes 2019), 220–223. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200513.049>

- Obeidat, A. M. (2019). The Relationship Between Perceived Human Resource Management Practices and Turnover-Intention: The Mediating Role of Organizational Attractiveness. *Modern Applied Science*, 13(2), 216. <https://doi.org/10.5539/mas.v13n2p216>
- Obi, I. M. O., Bollen, K., Aaldering, H., Robijn, W., & Euwema, M. C. (2020). Servant Leadership, Third-Party Behavior, and Emotional Exhaustion of Followers. *Negotiation and Conflict Management Research*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12184>
- Ortiz-Gómez, M., Ariza-Montes, A., & Molina-Sánchez, H. (2020). Servant leadership in a social religious organization: An analysis of work engagement, authenticity, and spirituality at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(22), 1–21. <https://doi.org/10.3390/ijerph17228542>
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181–204. <https://doi.org/10.1111/joop.12189>
- Paliszkiwicz, J., Koohang, A., Gołuchowski, J., & Horn Nord, J. (2014). Management trust, organizational trust, and organizational performance: advancing and measuring a theoretical model. *Management and Production Engineering Review*, 5(1), 32–41. <https://doi.org/10.2478/mper-2014-0005>
- Parris, D., & Welty Peachey, J. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1322-6>
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331–348. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1042-3>
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C., & Bélanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology*, 48(6), 1122–1134. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.733398>
- Pilkiene, M. (2017). The relationship between school principals and teachers servant leadership. *New Trends and Issues Proceedings on Humanities and Social Sciences*, 4(3), 114–122. <https://doi.org/10.18844/prosoc.v4i3.2523>
- Poli, W. I. M. (2011). *Kepemimpinan Stratejik; Pelajaran dari Yunani Kuno hingga Bangladesh* (1st ed.). Makasar: Univesitas Hasanuddin.
- Politis, J. D., & Politis, D. J. (2017). The role of servant leadership on interpersonal trust and performance: The mediating influence of

interpersonal trust. *Proceedings of the 13th European Conference on Management, Leadership and Governance, 2013*(Lucey), 382–391.

Retrieved from www.academic-conferences.org/conferences/ecmlg/ecmlg-future-and-past/

Posey, C., Roberts, T. L., & Lowry, P. B. (2015). The impact of organizational commitment on insiders motivation to protect organizational information assets. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 179–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1138374>

Purwanto. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 47. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.104>

Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78(August 2019), 104051. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104051>

Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icicies 2013), 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>

Rafiei, M., Taghi Amini, M., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4(8), 1841–1848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.046>

Ragnarsson, S., Kristjánsdóttir, E. S., & Gunnarsdóttir, S. (2018). To Be Accountable While Showing Care: The Lived Experience of People in a Servant Leadership Organization. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018801097>

Rahayuningsih, I. (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 8(1), 122–143. <https://doi.org/10.12928/jehcp.v8i1.12195>

Raheleh Chamanifard, Amin Nikpour, S. C. (2014). Investigating the impact of Emotional Intelligence on Technology Learning. *International Journal of Engineering*, 2(11), 652–657.

Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2017-008>

Rasmus Hougaard, J. C.; G. D. (2017). Spending 10 Minutes a Day on Mindfulness Subtly Changes the Way You React to Everything. Retrieved September 25, 2020, from Harvard Business Review Home website: <https://hbr.org/2017/01/spending-10-minutes-a-day-on-mindfulness-subtly-changes-the-way-you-react-to-everything>

- Razak, Y. (2016). Kepemimpinan, Kinerja Dosen Dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian Manajemen Pendidikan*, 1(2), 30–44.
- Rembet, G. A., Firdiansjah, A., & Sutriswanto. (2020). The Effect of Organizational Commitment and Employee Engagement towards Employee Performance through Organization Citizenship Behaviors. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 06(09), 07–13. <https://doi.org/10.31695/ijasre.2020.33869>
- Reyes, D. L., Dinh, J., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2019). The state of higher education leadership development program evaluation: A meta-analysis, critical review, and recommendations. *Leadership Quarterly*, 30(5), 101311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101311>
- Rezaei, M., Salehi, S., Shafiei, M., & Sabet, S. (2012). Servant Leadership and Organizational Trust: the Mediating Effect of the Leader Trust and Organizational Communication. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 2(1), 70–78. <https://doi.org/10.5195/emaj.2012.21>
- Robbins, S. J. T. (2016). *Organizational Behavior* (Vol. 4).
 _____ (2012). *Management*.
 _____ (2015). *Organizational Behavior* (16 Edition). New York: McGraw Hill.
- Robin, R. (2013). Tapping into the power of mindfulness. Retrieved September 26, 2020, from LOS ANGELES TIMES website: <https://www.latimes.com/business/la-xpm-2013-feb-23-la-fi-meditation-management-20130224-story.html>
- Robinson, G. M., Magnusen, M. J., Neubert, M., & Miller, G. (2021). Servant leadership, leader effectiveness, and the role of political skill: A study of interscholastic sport administrators and coaches. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 16(2), 291–303. <https://doi.org/10.1177/1747954120971755>
- Rosnani, T. (2018). Trust in Leadership and Affective Commitment as a Mediator between Servant Leadership Behavior and Extra-Role Behavior of Teachers. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 3(3), 149–155. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2018.3.3\(7\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2018.3.3(7))
- S. Olesia, M. W., Namusonge, P. G. S., & A. Iravo, D. M. (2014). Servant Leadership: The Exemplifying Behaviours. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(6), 75–80. <https://doi.org/10.9790/0837-19647580>
- Saadé, R. G., Dong, H., & Wan, J. (2015). Factors of project managers success. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 10, 63–80. <https://doi.org/10.28945/2265>
- Safi'i, A. (2005). *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Tulungagung: eLKAF.

- Saha, R. (2016). Factors influencing Organizational Commitment – Research and Lessons. *Management Research and Practice*, 8(3), 36–48.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Saraswati, N. P. A. S. (2017). Pengaruh Keadilan Prosedural, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Bakti Saraswati*, 06(2), 150–161.
- Sari, A. H. P. E., & Santosa, H. (2018). Pengaruh Pembinaan dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Organizational commitment Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Maluku Tengah. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 4(2).
- Scardino, A. J. (2013). Servant leadership in higher education: The influence of servant-led faculty on student engagement. *ProQuest Dissertations Publishing*, 171. Retrieved from <http://search.proquest.com.ezproxy.trident.edu:2048/pqdtglobal/docview/1650604941/DA889123E6AC49CBPQ/1?accountid=28844>
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-Based and Affect-Based Trust as Mediators of Leader Behavior Influences on Team Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. (2016). Servant Leadership and Follower Job Performance: the Mediating Effect of Public Service Motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041. <https://doi.org/10.1111/padm.12266>
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in european organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069–1092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556782>
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57–64. Retrieved from [http://www.lead.fju.edu.tw/teacher/Lucia/course/Servant Leadership/2002-09-Servant leadership It's origin, development, and application in organizations.pdf](http://www.lead.fju.edu.tw/teacher/Lucia/course/Servant%20Leadership/2002-09-Servant%20leadership%20It's%20origin,%20development,%20and%20application%20in%20organizations.pdf)
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554–569.
- _____. (2017). Employees Performance; Leadership, Organizational Commitment and Trust. *International Journal of Economic Perspectives*,

11(2), 281–288. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2038220740?accountid=5133%0Ahttp://mt6qm6wx6p.search.serialsolutions.com/directLink?&atitle=Employees+Performance%3B+Leadership%2C+Organizational+Commitment+and+Trust&author=Setyaningrum%2C+Retno+Purwani%3BSetiawan%2C>

Shagholi, R., Zabihi, M. R., Atefi, M., & Moayedi, F. (2011). The consequences of organizational commitment in education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15, 246–250. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.03.081>

Shahzadi, I, et al. (2020). the Impact of Employee Motivation on Employee.

European Journal Of Bussiness and Management, 6(December), 159–167.

Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2017). Framework for methodical review of literature on leadership competencies. *Cogent Business and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1309123>

Shim, D. C., Park, H. H., & Eom, T. H. (2016). Public servant leadership: Myth or powerful reality? *International Review of Public Administration*, 21(1), 3–20. <https://doi.org/10.1080/12294659.2016.1147753>

Sihombing, S., Astuti, E. S., Mussadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2016). The Effect of Servant Leadership to Rewards, Organizational Culture, and its Implication to Employee's Performance (Case Study on the Employees of PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Indonesia). *International Journal of Law and Management*, 7(5), 781–796.

Simanjuntak, P., Mukhtar, M., & Wahyudi, M. (2019). The effects of transformational leadership, learning organizations and decision making on lecturers' professional commitment. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 7(6), 819–824.

Siregar, E., Luddin, M. R., & Suyatno, T. (2019). The Effect of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior Toward Service Quality at Universitas Kristen Indonesia. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 3(1), 58–73. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.03.01.06>

Slack, N. J., Singh, G., Narayan, J., & Sharma, S. (2020). Servant Leadership in the Public Sector: Employee Perspective. *Public Organization Review*, 20(4), 631–646. <https://doi.org/10.1007/s11115-019-00459-z>

Sofyani, H., & Akbar, R. (2015). Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja : *Jaai*, 19(2), 153–173.

Sony, E. S. M. I. Y. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* (Edisi 4). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–

30. Retrieved from https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf
- Stauffer, D. C., & Maxwell, D. L. (2020). Transforming Servant Leadership, Organizational Culture, Change, Sustainability, and Courageous Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 17(1), 105–116. <https://doi.org/10.33423/jlae.v17i1.2793>
- Stephen, Robbins, J. (2015). Organizational Behavior : Organizational Contexts. In *Pearson* (16th ed.).
- _____. (2018). *Essentials of organizational behaviour*. Canada.
- Su-Yueh Chen, Wen-Chuan Wu, Ching-Sheng Chang, Chia-Tzu Lin, Jung-Yuan Kung, Hui-Ching Weng, Y.-T. L. and S.-I. L. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Sudha, K. S., Shahnawaz, M. G., & Farhat, A. (2016). Leadership Styles, Leader’s Effectiveness and Well-being: Exploring Collective Efficacy as a Mediator. *Vision*, 20(2), 111–120. <https://doi.org/10.1177/0972262916637260>
- _____. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- _____. (2016). *Metode Peneliian Kombinasi (Mixed Methods)* (8th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sujudi, N., Komariah, A., & Indonesia, U. P. (2020). *Leadership Characteristics Era Disruption : 400(Icream 2019)*, 276–279.
- Suryabrata, S. (2008). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Tahapary, Y., Rahadhini, M. D., & Suprayitno, S. (2018). Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Commitment in Forming Performance in Secretariat Employees DPRD Surakarta. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.23917/benefit.v3i1.6532>
- Tahar, A., & Sofyani, H. (2019). Sistem Pengukuran Kinerja dan Kinerja Dosen: Pengukuran Menggunakan Instrumen Berbasis Luaran. *Riset Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 4(1), 1–12. <https://doi.org/10.23917/reaksi.v4i1.6762>
- Tai, M. K., & Abdull Kareem, O. (2019). The relationship between emotional intelligence of school principals in managing change and teacher attitudes

- towards change. *International Journal of Leadership in Education*, 22(4), 469–485. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1481535>
- Talib, sonia B. and P. (2017). Competencies of hotel general managers: a conceptual framework. *The Eletronic Library*, 29(1), 393–418.
- Tanzeh, A. (2009). *Pengantar Metode penelitian*. Yogyakarta: Teras.
- _____. (2011). *Metodologi Penelitian Praktis*. Yogyakarta: Teras.
- The University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership. (2017). *Global Definitions of Leadership and Theories of Leadership Development: Literature Review*. 2–50. Retrieved from [https:// www.britishcouncil.org/sites/default/files/final_leadership_composite_report_with_references_26-06-17.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/final_leadership_composite_report_with_references_26-06-17.pdf)
- Top, M., Akdere, M., & Tarcan, M. (2015). Examining transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees. *International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1259–1282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.939987>
- Tuan, L. T. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 86–109. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1675674>
- Ulum, I., & Sofyani, H. (2016). *Akuntansi (Sektor) Publik*. Yogyakarta: Aditya Media Publishing.
- Van der Berg, Y., & Martins, N. (2013). The relationship between organisational trust and quality of work life. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.392>
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- _____. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119–131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>
- _____. (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences*, 7(4), 8. <https://doi.org/10.3390/admsci7020008>
- Vaughan-smith, K. (2017). The Importance of Trust Within the Organisation for the Implementation of the Strategic Management Process. *International Journal of Contemporary Management*, 16(4), 237–261. <https://doi.org/10.4467/24498939ijcm.17.046.8269>
- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The Role of Organizational Control Systems in Employees' Organizational Trust and Performance Outcomes. *Group and*

- Organization Management*, 43(2), 179–206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Wahyuni, N. S., I Made Putrawan, & Sari, E. (2020). the Effect of Instructional Leadership and Persistence on Task Performance. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 6(9), 53–61. <https://doi.org/10.29121/ijetmr.v6.i9.2019.451>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517–529. <https://doi.org/10.1037/a0018867>
- Welch, J., & Hodge, M. (2018). Assessing impact: the role of leadership competency models in developing effective school leaders. *School Leadership and Management*, 38(4), 355–377. <https://doi.org/10.1080/13632434.2017.1411900>
- Wibowo, Y. S., Luddin, M. R., & Sari, E. (2019). Understanding Organizational Commitments in the Public Sector: A Case Study of Commissioners and Investigators at The Business Competition Supervisory Commission (KPPU). *Policy & Governance Review*, 3(3), 208. <https://doi.org/10.30589/pgr.v3i3.152>
- Wołowska, A. (2014). Determinants of Organizational Commitment: Organizational commitment in Meyer and Allen. *Human Resource Management and Ergonomics*, VIII(1), 129–146. Retrieved from https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2014/2014_1_10.pdf
- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees’ “Servant Behavior.” *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383–395. <https://doi.org/10.1177/1938965513482519>
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>
- Yang, L. R., Huang, C. F., & Wu, K. S. (2011). The association among project manager’s leadership style, teamwork and project success. *International Journal of Project Management*, 29(3), 258–267. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.03.006>
- _____. (2015). Ethical Leadership and Employee Task Performance: Examining Moderated Mediation Process. *The EletronicLibrary*, 34(1), 1–5.
- Yasir, M., Imran, R., Irshad, M. K., Mohamad, N. A., & Khan, M. M. (2016). Leadership Styles in Relation to Employees’ Trust and Organizational Change Capacity: Evidence From Non-Profit Organizations. *SAGE Open*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/2158244016675396>
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential.

- Consulting Psychology Journal*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>
- Yunus, H. S. (2016). *Metodologi Penelitian Wilayah Kontemporer* (2nd ed.). Yogyakarta.
- Zarkasyi, W. (2015). *Penelitian Pendidikan Matematika*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The Indirect Effects of Servant Leadership Behavior on Organizational Citizenship Behavior and Job Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 2(3), 01–13. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v2i3.68>
- Zheng, Y. (2012). Unlocking founding team prior shared experience: A transactive memory system perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 577–591. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.001>
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *Leadership Quarterly*, 24(1), 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.08.004>
- _____. (2014). The mediating effects of cognition-based trust and affect-based trust in transformational leadership's dual processes: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2755–2771. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934885>
- Zuriah, N. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan Teori-Aplikasi*, Jakarta: PT Bumi Aksara.

**ANALISIS PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*,
ORGANIZATIONAL TRUST, DAN *ORGANIZATIONAL
COMMITMENT* TERHADAP *TASK PERFORMANCE* DOSEN**

Penulis:

Dr. Adison Adrianus Sihombing, S.S., M.Pd

Prof. Dr. Eliana Sari, MM

Prof. Dr. Hafid Abbas