



Kepemimpinan Melayani dan Komitmen Afektif pada Perubahan di Perguruan Tinggi Indonesia: Model Mediasi Kepemilikan Psikologikal

M. Halim^{1✉}, Rodhiah Umaroh²

Departemen Manajemen Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia)⁽¹⁾

Departemen Ekonomi Pembangunan Universitas Pembangunan Nasional Veteran Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia)⁽²⁾

DOI: 10.31004/jutin.v7i1.24888

✉ Corresponding author:
[m.halim@upnyk.ac.id]

Article Info

Abstrak

Kata kunci:
kepemilikan psikologikal;
kepemimpinan melayani;
affective commitment to change, self-determination theory

Berdasarkan teori determinasi-diri, penelitian ini mengidentifikasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan dosen di Indonesia. Penelitian ini menguji secara empiris kekhususan konstruk kepemimpinan melayani jika dibandingkan dengan konstruk kepemimpinan positif lainnya. Pengaruh mediasi kepemilikan psikologikal dosen juga diteliti. Sebanyak 321 tanggapan dianalisis menggunakan pendekatan pemodelan persamaan struktural (SEM) dua tahap untuk mengkonfirmasi faktor dan menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kepemilikan psikologikal, dan kepemimpinan pelayan berpengaruh tidak langsung signifikan terhadap komitmen afektif terhadap perubahan hanya melalui kepemilikan psikologis dosen. Keterbatasan dan implikasi penelitian dibahas dan arah penelitian di masa depan disarankan.

Abstract

Keywords:
psychological ownership;
servant leadership;
affective commitment to change, self-determination theory

Based on self-determination theory, this study identified the effect of servant leadership on the affective commitment to change of lecturers in Indonesian. This study empirically examined the specificity of the servant leadership construct when compared with other positive leadership constructs. The mediation effect of psychological ownership of lecturers was also examined. A total of 321 responses were analyzed using a two-stage structural equation modeling (SEM) approach to confirm factors and test the study hypotheses. The results showed that the level of servant leadership had a significant effect on psychological ownership, and servant leadership had a significant indirect effect on affective commitment to

change only through psychological ownership of the lecturers. Research limitations and implications are discussed and future directions of research are suggested.

1. INTRODUCTION

Perubahan cepat yang disebabkan oleh teknologi telah membuat beberapa improvisasi dan memicu praktik dan proses pengajaran baru pada dunia pendidikan (Beatty et al., 2020). Beberapa perubahan telah memperkaya konteks pembelajaran saat ini seperti perluasan teknologi pengajaran. Kebutuhan untuk mempertimbangkan kembali tata kelola dan struktur manajemen dan proses manajemen perguruan tinggi telah diakui sehubungan dengan perubahan dramatis di perguruan tinggi (Allen, 2003; Baker & Baldwin, 2015), seperti pendekatan dan teknologi pengajaran baru (Baker & Baldwin, 2015), pertimbangan masalah lingkungan dan keberlanjutan (Hoover & Harder, 2015), dan persyaratan untuk terlibat dengan bisnis untuk memenuhi permintaan yang akan datang untuk pasar tenaga kerja dan keterampilan bersama dengan kebutuhan untuk memenuhi nilai pasar sebuah gelar (Vaira, 2004). Namun, perubahan organisasional dapat menyebabkan tekanan besar dan resistensi terhadap perubahan yang berdampak pada organisasi dan anggotanya, seperti meningkatkan ketidakpastian dan mengurangi kesejahteraan (Bordia et al., 2004). Hal ini menyebabkan pentingnya bagi perguruan tinggi untuk mendorong pengembangan sumber daya manusia dan komitmen individual untuk mendukung perubahan.

Dukungan individual adalah faktor kunci dalam implementasi perubahan dalam organisasi (Herold et al., 2008; van der Voet, 2014; Wright et al., 2013). Komitmen merupakan salah satu faktor terpenting yang terlibat dalam dukungan individual untuk inisiatif perubahan (Armenakis et al., 1999). Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Bouckennooghe et al. (2015) dan Herscovitch dan Meyer (2002), komitmen afektif pada perubahan berkorelasi positif dengan perilaku diskresi kerja sama dan upaya memperjuangkan perubahan. Seperti yang dijelaskan oleh Conner dan Patterson (1982), faktor yang paling umum berkontribusi pada proyek perubahan yang gagal adalah kurangnya komitmen oleh individual. Oleh karena itu, organisasi harus merancang beberapa mekanisme yang dapat menyelaraskan minat dan motivasi karyawan dengan kepentingan organisasional, sehingga ini membuat karyawan menghasilkan perilaku peran-ekstra yang meningkatkan kinerja organisasional.

Untuk mendukung pengembangan sumber daya manusia dan dukungan individual terhadap perubahan organisasional kepemimpinan melayani menjadi fokus penelitian yang menarik karena para pemimpin melayani memiliki tanggung jawab untuk memengaruhi adopsi karyawan terhadap nilai-nilai, sikap, dan tujuan organisasional yang berkembang (Chiniara & Bentein, 2016a). Penelitian-penelitian sebelumnya telah berkonsentrasi pada peran dasar motivasi karyawan selama perubahan organisasional (Naff & Crum, 1999; Wright et al., 2013). Bakari et al. (2017) menekankan perlunya para pemimpin harus memahami sisi manusia yang merupakan faktor penting dibandingkan dengan sumberdaya dan infrastruktur. Dengan demikian konstruk kepemimpinan, peran pemimpin melayani sangat penting dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasional yang direncanakan.

Berdasarkan hasil meta-analisis, Hoch et al. (2018) dan Lee et al. (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan melayani (Greenleaf, 1970) menarik untuk digunakan dalam penelitian. Hoch et al. (2018) menemukan bahwa bentuk kepemimpinan melayani akan berkontribusi varians tambahan dalam menjelaskan hasil sikap dan perilaku individual seperti komitmen organisasional, persepsi relasional, dan dimensi moral yang kuat melampaui kepemimpinan transformasional (Bass, 1985); kepemimpinan otentik (Luthans & Avolio, 2003); kepemimpinan etis (Brown et al., 2005) dan kepemimpinan pemberdayaan ((Amundsen & Martinsen, 2013; Arnold et al., 2000) yang telah menjadi prediktor berbagai hasil. Lebih lanjut, dalam penelitian terbaru dari analisis kuantitatif berdasarkan 130 studi independen (Lee et al., 2020) menyatakan bahwa kepemimpinan melayani dapat memiliki efek positif pada fungsi organisasional dan memberikan bukti bahwa kepemimpinan melayani memiliki validitas tambahan atas kepemimpinan transformasional, otentik, dan etis.

Namun, penelitian yang telah membahas bagaimana kepemimpinan melayani dapat memengaruhi hubungan antara karyawan dengan organisasi (i.e., kepemilikan psikologikal dan komitmen afektif pada perubahan) masih diperlukan untuk diisi. Lee et al. (2020) mengatakan bahwa pemimpin melayani memang

memiliki efek positif pada fungsi organisasional, tetapi hasilnya tidak konsisten dalam membangun kekuatan hubungan, sehingga perlu untuk mengeksplorasi pemahaman tentang dampak teoretis dan jangkauan praktis konstruk kepemimpinan melayani. Oleh karena itu, ini juga perlu untuk mengetahui apakah kepemimpinan melayani dapat mengarahkan individual untuk memiliki komitmen afektif pada perubahan melalui pembangunan hubungan kepemilikan psikologikal antara karyawan dan organisasi dengan peran dan karakteristik kepemimpinan melayani.

Kondisi psikologikal individual memiliki dampak pada perilaku dan kinerja mereka. Elemen afektif dan kognitif dari kepemimpinan melayani mewakili konstruk kepemilikan psikologikal dan mencerminkan orientasi proaktif terhadap peran kerja dan hubungan seseorang dengan organisasi. Dittmar (1992, hal. 36) menegaskan bahwa "faktor sosial dan budaya secara signifikan memengaruhi bagaimana orang berhubungan dengan kepemilikan benda mereka". Menurut Dawkins et al. (2017), penelitian sebelumnya mengabaikan sifat dinamis kepemilikan psikologikal. Kepemimpinan melayani mengemukakan bahwa dengan terlebih dahulu memfasilitasi pengembangan dan kesejahteraan pengikut, tujuan organisasi jangka panjang akan tercapai (van Dierendonck, 2011). Seperti yang disarankan oleh Kubzansky dan Druskat (1993), rasa kepemilikan dapat menjadi bagian penting dari hubungan antara karyawan dengan organisasi. Seligman (1975) menyatakan bahwa kepemilikan adalah perilaku yang dipelajari, yang muncul sebagai proses perkembangan awal. Dengan begitu, proses pembelajaran dan pengembangan hubungan karyawan dengan organisasi dalam menanggapi perilaku kepemimpinan melayani, maka pengikut dapat mengembangkan kepemilikan psikologikal dan membuat karyawan menghasilkan sikap dan perilaku peran-ekstra yang meningkatkan kinerja organisasional.

Penelitian ini didasarkan pada teori determinasi-diri/ self determination theory (SDT) (Deci & Ryan, 2000) untuk menghasilkan wawasan hubungan antara kepemimpinan melayani, kepemilikan psikologikal, dan komitmen afektif pada perubahan. SDT digambarkan sebagai salah satu cara dimana individual dapat menerima pemenuhan kebutuhan ini untuk pertumbuhan psikologikal. SDT menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologikal bawaan seperti otonomi, kompetensi, dan keterikatan (Deci & Ryan, 2000). SDT berpendapat bahwa pemahaman penuh tidak hanya tentang perilaku yang diarahkan pada tujuan, tetapi juga perkembangan psikologikal dan kesejahteraan, tidak dapat dicapai tanpa menangani kebutuhan yang memberi tujuan potensi psikologikal mereka dan pengaruh yang proses regulasi mengarahkan pencarian tujuan (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Pemimpin dianggap sebagai bagian integral dan sentral dari konteks organisasi, sehingga ini dapat memainkan peran penting dalam menyediakan kondisi yang diperlukan untuk mendukung kepuasan kebutuhan psikologikal dasar di tempat kerja (Chiniara & Bentein, 2016a). Memuaskan kebutuhan psikologikal dasar sangat penting untuk mendapatkan hasil positif di tempat kerja, penting untuk memahami kondisi kontekstual yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan ini. Ketika karyawan menerima perilaku positif dari pemimpin mereka, mereka lebih cenderung membalas dengan sikap atau perilaku dengan nilai yang sama (Liden et al., 2008).

Singkatnya, tiga kebutuhan psikologikal dasar ini mengarahkan individual menuju bentuk perilaku yang lebih kompeten, vital, dan terintegrasi secara sosial (Deci & Ryan, 2000, 2012; Gagné & Deci, 2005). Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan dan mengestimasi model hubungan antara kepemimpinan melayani, kepemilikan psikologikal, dan komitmen afektif individual pada perubahan organisasional pada perguruan tinggi di Indonesia. Penelitian ini mengusulkan apakah individual yang memiliki perasaan kepemilikan psikologikal lebih mungkin untuk terlibat dalam komitmen afektif pada perubahan. Dengan demikian, organisasi dapat merancang mekanisme yang tepat untuk meningkatkan kepemilikan psikologikal, sehingga mendorong komitmen afektif pada perubahan yang penting bagi organisasi untuk keberhasilan implementasi perubahan.

2. METHODS

Prosedur dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah semua dosen yang bekerja pada perguruan tinggi di Indonesia karena hal ini relevan dengan konteks perubahan yang terjadi pada proses pembelajaran yang terus berkembang. Untuk pemilihan konteks yang sesuai dengan penelitian ini, pencarian internet dilakukan, karena informasi mengenai mayoritas perubahan berulang dalam organisasi disebarkan baik melalui internet, surat kabar atau liputan televisi

(Cunningham, 2006). Gornitzka (1999) dan (Allen, 2003) mengemukakan bahwa keunikan tata kelola, otonomi profesional dan tradisi kebebasan akademik dalam perguruan tinggi harus tercermin dalam proses perubahan.

Total kuesioner yang telah terkumpul yaitu sebanyak 321. Survei ini dikirim ke semua dosen yang bekerja di perguruan tinggi. Organisasi sektor pendidikan (i.e., perguruan tinggi) telah dipilih sebagai konteks untuk penelitian ini. Gornitzka (1999) dan (Allen, 2003) mengemukakan bahwa keunikan tata kelola, otonomi profesional dan tradisi kebebasan akademik dalam perguruan tinggi harus tercermin dalam proses perubahan. Perubahan-perubahan ini berlaku untuk dosen yang menanggapi survei penelitian ini. Ini membatasi sampel penelitian ini 321 responden yang 300 di antaranya memberikan respons yang valid untuk semua item yang termasuk dalam analisis penelitian ini.

Definisi Operasional dan Pengukuran Konstruk

Responden diminta untuk menilai semua variabel pada skala Likert lima poin (1 = "sangat tidak setuju" sampai 5 = "sangat setuju").

Prediktor. Kepemimpinan melayani. Kepemimpinan melayani didefinisikan kebutuhan untuk melayani orang lain atas suatu aspirasi untuk memimpin orang lain. Greenleaf (1970) menyatakan: "Pemimpin melayani adalah pelayan pertama. Itu dimulai dengan perasaan alami yang ingin melayani. Kemudian pilihan sadar membawa seseorang untuk bercita-cita untuk memimpin". Pengukuran kepemimpinan melayani menggunakan enam indikator pernyataan tentang kepemimpinan melayani dari Sendjaya et al. (2019) dengan menggunakan skala Likert yang diperingkat dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Pada penelitian ini, kepemimpinan melayani dinilai dari kepala departemen menurut para dosen yang bekerja pada masing-masing fakultas di perguruan tinggi. Contoh indikator adalah "Kepala departemen saya menggunakan wewenang untuk melayani orang lain, bukan untuk ambisinya."

Mediator. Kepemilikan psikologikal. Kepemilikan psikologikal didefinisikan sebagai "keadaan dimana seorang individual merasa seolah-olah target kepemilikan atau bagian dari target itu adalah 'milik mereka' (e.g., Itu adalah MILIKKU!)" (Pierce et al., 2003). Pengukuran kepemilikan psikologikal menggunakan 7 indikator dari (van Dyne & Pierce, 2004). Contoh indikator adalah "Saya merasakan tingkat kepemilikan pribadi yang sangat tinggi untuk organisasi ini."

Variabel dependen. Komitmen pada perubahan adalah "kekuatan (pola pikir) yang mengikat seseorang pada tindakan yang dianggap perlu untuk keberhasilan implementasi inisiatif perubahan" (Herscovitch & Meyer, 2002, hal. 475). Sedangkan komitmen afektif pada perubahan mencerminkan keinginan untuk memberikan dukungan untuk perubahan berdasarkan pada keyakinan akan manfaat yang melekat. Pengukuran komitmen afektif pada perubahan menggunakan 6 indikator pernyataan dari (Herscovitch & Meyer, 2002). Contoh indikator adalah "Saya percaya pada nilai dari perubahan ini".

3. RESULT AND DISCUSSION

Hasil

Hasil model pengukuran

Analisis statistik dilakukan dalam tiga tahap yang berbeda: (1) pengujian model pengukuran kemudian untuk konstruk dalam model penelitian ini, dan invariannya lintas grup, (2) pengujian hubungan hipotesis. Confirmatory factor analysis (CFA) harus digunakan untuk menguji model pengukuran. Analisis CFA melalui Amos 26 Graphics (Arbuckle, 2019) dilakukan untuk memastikan validitas konvergen dan diskriminan pada semua konstruk.

Validitas konvergen, validitas, diskriminan, dan indeks kesesuaian model

Untuk mengevaluasi validitas konvergen peneliti melihat estimasi standar nilai factor loadings, average variance extracted (AVE), dan composite reliability (CR). Berdasarkan Tabel 1 hasil menunjukkan AVE dan CR. Hair et al. (2019) menyatakan bahwa nilai AVE lebih besar dari 0,5 dan CR lebih besar dari 0,7 menunjukkan bahwa validitas konvergen memadai. Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai AVE pada setiap konstruk berkisar pada 0,503

hingga 0,56. Hal ini menunjukkan bahwa hasil telah mencapai ambang batas yang disyaratkan, yaitu kepemilikan psikologikal (PO: 0,503), komitmen afektif pada perubahan (Affcom: 0,501), dan kepemimpinan melayani (SL: 0,56). Tabel 1 menunjukkan bahwa model penelitian yang diajukan telah memenuhi validitas konvergen. Secara khusus, nilai CR mendekati atau di atas nilai minimum yang disarankan yaitu 0.70 (Anderson & Gerbing, 1988; Nunnally & Bernstein, 1994).

Tabel 1. Ringkasan hasil analisis model pengukuran

Konstruk	Total indikator	Setelah penghapusan	CR	AVE	PO	AffCom	SL
PO	7	6	0,858	0,503	0,709		
AffCom	6	5	0,832	0,501	0,655***	0,708	
SL	6	6	0,884	0,56	0,564***	0,497***	0,748

Catatan: garis diagonal (bold) adalah square root of AVE dari masing-masing konstruk. ***nilai korelasi antar konstruk lebih kecil dari square root of AVE dari masing-masing konstruk. PO = Kepemilikan Psikologikal; Affcom = Komitmen Afektif pada Perubahan; SL = Kepemimpinan Melayani; AVE = average variance extracted; CR = composite reliability; CA = cronbach's alpha

Selanjutnya, uji validitas yang kedua adalah uji validitas diskriminan. Validitas diskriminan adalah ukuran untuk menguji apakah konstruk penelitian yang dianggap tidak terkait, pada kenyataannya, tidak terkait satu sama lain (Campbell & Fiske, 1959). Hasil uji validitas diskriminan penelitian ditampilkan pada Tabel 1 yang menunjukkan bahwa nilai *square root of AVE* dari masing-masing konstruk lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi antar masing-masing konstruk. Hasil menunjukkan bahwa nilai square root of AVE untuk semua variabel lebih besar daripada nilai korelasi antar-konstruk dari semua variabel, sehingga hasil pada Tabel 1 menunjukkan bukti validitas diskriminan (Hair et al. 2019). Validitas diskriminan tercapai karena square root of AVE masing-masing konstruk melebihi korelasinya dengan konstruk lainnya (Fornell & Larcker, 1981). Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa pengujian masing-masing konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan.

Hasil kesesuaian model

Langkah pertama sebelum melakukan pengujian hipotesis adalah menilai GOF model pengukuran. Hasil evaluasi nilai GOF dari model pengukuran penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2, dengan hasil nilai χ^2 sebesar 336,123, RMSEA sebesar 0,055, SRMR sebesar 0,067, CMIN/DF sebesar 1,899, CFI sebesar 0,947, dan TLI sebesar 0,937. Menurut Hair et al. (2019), model dikatakan layak jika paling tidak dua indeks GOF pengujian model terpenuhi. Berdasarkan keseluruhan evaluasi GOF model pengukuran dapat disimpulkan bahwa model yang diajukan telah memenuhi indeks GOF untuk CMIN/DF, RMSEA, SRMR, CFI, TLI, sehingga dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan GOF model pengukuran dalam penelitian ini dapat diterima dengan hasil uji GOF yang baik.

Tabel 2. Hasil statistik kesesuaian model dan untuk perbandingan model pengukuran

Model	χ^2 (DF)	CFI	RMSEA	SRMR	TLI	X^2_{diff}	DF _{diff}
Model Pengukuran Penuh (4 faktor)	336,123 (177)	0,947	0,055	0,067	0,937	--	--
Model tiga faktor 1 ^a	714,373 (186)	0,824	0,097	0,083	0,802	378,25	9**
Model tiga faktor 2 ^b	679,146 (180)	0,834	0,096	0,088	0,806	343,02	3**
Model tiga faktor 3 ^c	661,773 (180)	0,84	0,095	0,080	0,813	325,65	3**
Model dua faktor ^d	1073,745 (188)	0,706	0,126	0,107	0,671	737,62	11**
Model satu Faktor (Harman Faktor-Tunggal) ^e	1422,588 (189)	0,59	0,148	0,113	0,544	1,086.4	12**

Catatan: N=300; χ^2 = chi-square discrepancy; DF = Degrees of Freedom; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual; x2diff = perbedaan chi-square; dfdiff = perbedaan degrees of freedom. Semua model dibandingkan kepada model pengukuran penuh (model 4 faktor).

^aKepemilikan psikologikal dan komitmen afektif pada perubahan dikombinasikan menjadi satu faktor.

^bKepemimpinan melayani dikombinasikan menjadi satu faktor.

^cKepemilikan psikologikal dikombinasikan menjadi satu faktor.

^dKepemilikan psikologikal-komitmen afektif pada perubahan dan kepemimpinan melayani dikombinasikan masing-masing menjadi satu faktor.

^eSemua faktor dikombinasikan menjadi satu faktor (uji faktor-tunggal Harman).

**p < 0,001.

Indeks GOF dari masing-masing model dievaluasi menggunakan kombinasi dari kedua indeks kesesuaian absolut dan inkremental seperti yang direkomendasikan oleh (Hu & Bentler, 1999), khususnya; (a) (i) RMSEA (Steiger, 1990), (ii) CFI (Bentler, 1990), (iii) TLI (Tucker & Lewis, 1973) and (iv) the SRMR (Hu & Bentler, 1999). Hasil model pengukuran menunjukkan kesesuaian yang baik dengan data. Model pengukuran penuh diuji pada awalnya. Secara keseluruhan indeks GOF ditentukan dengan menggunakan lima indeks GOF: χ^2/df , CFI, RMSEA dan SRMR (Hair et al., 2019). Dalam kasus χ^2/df , nilai kurang dari 2,5 menunjukkan kesesuaian model yang baik dan nilai sekitar 5,0 yang dapat diterima (Arbuckle, 2019). Untuk CFI, nilai yang lebih besar dari 0,95 mewakili kesesuaian model yang baik dan nilai yang lebih besar dari 0,90 kesesuaian yang dapat diterima (Bentler, 1990). Untuk RMSEA dan SRMR, nilai kurang dari 0,08 menunjukkan kesesuaian model yang baik (Hu & Bentler, 1999). Hasilnya disajikan pada Tabel 2.

Model empat faktor (model pengukuran penuh) menunjukkan model yang baik. Hasil evaluasi perbandingan model pengukuran dari model pengukuran penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.6. Hasil membandingkan model pengukuran mengungkapkan bahwa kesesuaian model dari model alternatif secara signifikan lebih buruk dibandingkan dengan model pengukuran penuh (semua pada p < 0,001). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel dalam penelitian ini berbeda. Hal ini memberikan bukti bahwa model struktural dapat diuji lebih lanjut. Karena semua pengukuran dikumpulkan dari sumber yang sama, CMB mungkin ada. Oleh karena itu serangkaian CFA dilakukan untuk menilai pengaruh potensial CMB dan validitas diskriminan. Dengan demikian, penelitian ini telah melakukan uji faktor-tunggal Harman untuk memeriksa kemungkinan adanya CMB, dengan hasil nilai χ^2 sebesar 1422,588, CMIN/DF sebesar 7,527, RMSEA sebesar 0,148, CFI sebesar 0,59, dan TLI 0,544. Hasil uji faktor-tunggal tersebut memiliki kesesuaian model yang buruk. Hal ini berarti bahwa CMB dalam penelitian ini tidak signifikan (Podsakoff et al., 2003). Secara keseluruhan, hasil evaluasi perbandingan model dan uji faktor-tunggal Harman dari model pengukuran penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

Hasil Analisis Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Setelah menganalisis model pengukuran, langkah penting selanjutnya dalam mengembangkan model SEM adalah dengan menganalisis model struktural. Hal ini dilakukan dengan menetapkan hubungan dari satu konstruk terhadap konstruk lain berdasarkan pada model teoritis yang diusulkan. SEM dengan AMOS 26.0 digunakan untuk menguji model mediasi yang dihipotesiskan. SEM lebih disukai karena menawarkan pengujian simultan dari seluruh model variabel dalam model hipotesis dan memungkinkan penilaian sejauh mana model ini konsisten dengan data (Byrne, 2016).

Dalam analisis model struktural peneliti mengevaluasi dan membandingkan nilai GOF, nilai β , p-value, nilai C.R, dan nilai R^2 . Penilaian GOF model struktural membandingkan indeks GOF untuk model mediasi penuh (tanpa jalur dari kepemimpinan melayani ke komitmen afektif pada perubahan), model mediasi parsial (dengan jalur dari kepemimpinan melayani ke komitmen afektif pada perubahan) dan model langsung (tanpa jalur dari kepemimpinan melayani ke kepemilikan psikologikal). Secara keseluruhan Tabel 4 menyajikan berbagai indeks GOF yang dapat dievaluasi untuk menentukan apakah model atau fenomena yang diusulkan sesuai atau didukung oleh data empiris yang didapatkan. Hasil uji GOF model struktural dalam Tabel 4 nilai RMSEA sebesar 0,049, nilai SRMR sebesar 0,059, nilai CMIN/DF sebesar 1.705, CFI sebesar 0,952, dan TLI sebesar 0,942. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa beberapa indeks GOF model struktural yang diestimasi dengan menggunakan alat analisis AMOS 26 Graphics telah terpenuhi.

Hasil perbandingan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa model mediasi parsial memiliki GOF model terbaik karena memiliki CFI tertinggi, TLI tertinggi, RMSEA terendah, dan SRMR terendah dibandingkan dengan model mediasi penuh dan model langsung. Estimasi model pertama adalah model mediasi parsial, yang memiliki GOF yang sama dengan model pengukuran 4-faktor dan, oleh karena itu, sesuai dengan data, χ^2 (df) = 424,667 (249), RMSEA = 0,049, SRMR = 0,0589, CFI = 0,952, TLI = 0,942. Penelitian ini juga mengestimasi model struktural mediasi penuh yang dihipotesiskan. Model ini juga sesuai dengan data, χ^2 (df) = 449,228 (251), RMSEA = 0,051, SRMR = 0,078, CFI = 0,946, TLI = 0,935. Namun, model struktural mediasi parsial secara signifikan lebih sesuai dengan data

daripada model mediasi penuh. Dengan demikian, model struktural mediasi penuh termasuk empat variabel kontrol (usia, gender, masa kerja, dan lama bekerja dengan pemimpin) dipilih sebagai model yang sesuai untuk menguji hipotesis penelitian. Hubungan struktural yang signifikan antara faktor laten dalam model struktural mediasi parsial ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 4. Statistik kesesuaian model dan untuk perbandingan model struktural

Model	χ^2 (df)	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Model Mediasi Penuh ^a	449,228 (251)	0,946	0,935	0,051	0,077
Model Mediasi Parsial ^b	424,667 (249)	0,952	0,942	0,049	0,0589
Model Langsung ^c	514,193 (251)	0,928	0,914	0,059	0,136

Catatan:

^aTanpa jalur dari kepemimpinan melayani ke komitmen afektif pada perubahan.

^bDengan jalur kepemimpinan melayani ke komitmen afektif pada perubahan.

^cTanpa jalur dari kepemimpinan melayani ke kepemilikan psikologikal.

Evaluasi selanjutnya dengan melihat nilai β , p-value, C.R, dan R^2 yang berguna dalam pengambilan kesimpulan dari pengujian hipotesis yang dilakukan. Berikut gambar 2 yang memodelkan analisis jalur dan menyajikan hasil model mediasi parsial untuk uji hipotesis pada Tabel 6 yang menjelaskan hasil analisis model struktural (χ^2 (df) = 424,667 (249), CFI = 0,952, TLI = 0,942, RMSEA = 0,049, SRMR = 0,059). Untuk hasil uji hipotesis dapat dilihat secara lengkap pada Gambar 2 dan Tabel 5. Hasil yang ditampilkan pada Gambar 2 mengonfirmasi Hipotesis 1, menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan adalah positif dan signifikan ($\beta = 0,163, p < 0,05$), H1 terdukung. Selain itu, untuk hubungan langsung yang tidak diestimasi Gambar 2 menunjukkan pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepemilikan psikologikal secara positif dan signifikan ($\beta = 0,523, p < 0,001$). Selain itu, pengaruh kepemilikan psikologikal terhadap komitmen afektif pada perubahan secara positif dan signifikan ($\beta = 0,487, p < 0,001$).

Selanjutnya, Hipotesis 2 dan 4 mengusulkan bahwa kepemilikan psikologikal akan memediasi hubungan masing-masing antara kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan. Pengujian *bootstrapping* Preacher dan Hayes (2008) diadopsi untuk menguji signifikansi efek mediasi dari kepemilikan psikologikal dalam hubungan antara masing-masing kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan. Bootstrapping digunakan untuk memberikan bukti yang lebih konklusif tentang efek mediasi masing-masing dari kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan melalui kepemilikan psikologikal. Pendekatan pengujian bias corrected confidence intervals lebih baik daripada pengujian Sobel karena asumsi yang tidak realistis bahwa pengujian Sobel mensyaratkan distribusi sampling normal untuk efek tidak langsung (Hayes, 2009; Preacher & Hayes, 2008). Hasilnya memberikan dukungan untuk kepemilikan psikologikal yang bertindak sebagai mediator antara masing-masing kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan. Tabel 4.14 Bias corrected confidence intervals untuk efek tidak langsung ini tidak mengandung nilai nol. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemilikan psikologikal secara statistik memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan ($ab = 0,261, p = 0,001^{***}, SE = 0,072$, dengan CI sebesar 95% [0,169, 0,416]).

Tabel 5. Hasil analisis model struktural

Konstruk	Jalur Struktural ke- (β & p-value)	
	Kepemilikan Psikologikal	Komitmen Afektif pada Perubahan
Model Dasar		
Kepemimpinan Melayani	0,523***	0,163*
Kepemilikan Psikologikal		0,487***
R^2 (R-square)	0,358	0,553
Variabel Kontrol		
Usia		0,191 ⊕
Gender		0,092 ⊕
Masa kerja		-0,214 ⊕
Lama Bekerja dengan Pemimpin		0,039 ⊕

Sumber: Data diolah AMOS 26.

Keterangan: Signifikansi estimasi;*** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$. \oplus $p > 0,1$

Memang, pemimpin melayani dianggap memberikan pengikut dukungan (dimensi penyembuhan emosional) dan kesempatan untuk mempelajari keterampilan baru (dimensi menyukseskan dan membantu bawahan tumbuh), mengembangkan diri, dan secara aktif berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah (dimensi pemberdayaan) (Liden et al., 2008; Page & Wong, 2000). Perilaku ini cenderung membuat pengalaman kerja lebih menantang dan bermanfaat. Pada dasarnya, para pemimpin melayani menghargai orang-orang di perguruan tinggi lebih dari perguruan tinggi itu sendiri dan berupaya untuk memberikan yang terbaik pada setiap orang. Karena mereka memimpin dengan memberi contoh, para pemimpin melayani cenderung menunjukkan sejak awal bahwa dosen dan personel perguruan tinggi adalah bagian dari tujuan mereka sendiri. Para pemimpin biasanya mewakili organisasi di mata individual (Eisenberger et al., 2002; Liden et al., 2004; Van Vianen et al., 2011). Dengan demikian, staf dosen di perguruan tinggi mungkin merasa terdorong untuk menjadi terikat secara emosional dengan organisasi sebagai hasil dari pengalaman ini. Ini mengarah pada komitmen afektif pada perubahan organisasional yang meningkat.

Tabel 6. Hasil Pengujian Mediasi

Jalur Mediasi	Estimate (ab)	BC 95% CI		P-Value	Standardized Estimate
		Lower	Upper		
Cons --> PO --> Affcom	0,137	0,059	0,26	0,008	0,082**
SL --> PO --> Affcom	0,261	0,169	0,416	0,000	0,255***

Sumber: Data diolah AMOS 26 Graphics.

Keterangan: ab= estimasi efek mediasi, SE= standard error, BC= bias corrected, CI= confidence interval, PO = Kepemilikan Psikologikal, Affcom = Komitmen Afektif pada Perubahan, SL = Kepemimpinan Melayani.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis dari data yang didapatkan dengan menggunakan alat analisis AMOS 26 Graphics, secara ringkas hasil pengujian hipotesis ditampilkan dalam Tabel 7. *Pertama*, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan ($\beta = 0,163$, $p < 0,05$), **H1 terdukung**. Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi dosen di perguruan tinggi tentang keefektifan manajemen (i.e., perilaku kepemimpinan melayani) secara positif memengaruhi komitmen afektif pada perubahan organisasional di perguruan tinggi yang pada gilirannya meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi perubahan yang direncanakan di perguruan tinggi. Hal ini terjadi karena peran pemimpin melayani dapat membentuk sikap dan perilaku individual melampaui bentuk kepemimpinan lainnya (Hoch et al., 2018; Lee et al., 2020). Selain itu, pemimpin melayani dianggap mendorong perkembangan holistik pengikut (Beck, 2014; Hunter et al., 2013), itu memperkuat komitmen afektif. Hal disebabkan disebabkan karena pemimpin melayani mendefinisikan keberhasilan tidak hanya dalam hal hasil tetapi juga oleh proses yang terlibat dalam mencapai hasil. Berdasarkan SDT (Deci & Ryan, 2000), para pemimpin melayani meningkatkan perasaan positif individual dengan memungkinkan pemenuhan psikologikal bawaan seperti otonomi, kompetensi, dan keterikatan daripada sekadar pencapaian tujuan organisasional.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil	Simpulan
H1: Kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pada perubahan.	$\beta = 0,163$, $p < 0,05$	Terdukung
H2: Kepemilikan psikologikal memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan komitmen afektif pada perubahan.	ab = 0,261, $p < 0,001$, CI 95% [0,169, 0,416]	Terdukung

Sumber: Data diolah, 2020.

Kedua, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki peran mediasi dari sumberdaya psikologikal individual yang diwujudkan oleh kepemilikan psikologikal dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan komitmen afektif pada perubahan. Penelitian ini menggunakan SDT (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005)

untuk memeriksa bagaimana kepemimpinan melayani memengaruhi komitmen afektif pada perubahan melalui proses kepemilikan psikologikal individual.

Penelitian ini menunjukkan ada efek yang berkurang dari variabel independen pada variabel dependen setelah menambahkan variabel mediasi. Pengujian *bootstrapping* memberikan bukti yang lebih konklusif tentang efek mediasi kepemilikan psikologikal dari kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan. Hasil uji hipotesis mediasi menggunakan pendekatan *bootstrapping* menunjukkan bahwa kepemilikan psikologikal secara statistik signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan komitmen afektif pada perubahan ($ab = 0,261$, $p = 0,001^{***}$, $SE = 0,072$, dengan CI sebesar 95% [0,169, 0,416]). Karena 0 tidak tercakup dalam rentang *confidence intervals* tersebut, maka ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung signifikan (Preacher & Hayes, 2008), **H2 terdukung**. Hasil SEM mengonfirmasi SDT dari (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005), yaitu ketika individual mengalami pembentukan sumberdaya psikologikal, maka ini akan mendorong perilaku individual yang sesuai pada hasil dan tujuan organisasi yang memfasilitasi kesejahteraan kolektif atau sosial. Temuan ini secara empiris mendukung argumen bahwa mekanisme mediasi harus ada dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan hasil individual (Lee et al., 2020; Liden et al., 2014),

Dalam lingkungan seperti itu, para dosen tidak dibebani perasaan takut terhadap perubahan organisasional. Sebaliknya, mereka mempercayai kepala departemen bahwa perguruan tinggi menghormati kepentingan mereka dan untuk menghargai integritas akademik mereka terkait proses perubahan organisasional (e.g., perubahan teknologi dan proses belajar-mengajar). Pemimpin melayani mendorong para staf dosen di perguruan tinggi untuk mengatasi masalah dengan cara yang menantang nilai-nilai mereka, sehingga hal ini mendorong pemenuhan sumberdaya psikologikal. Oleh karena itu, hal ini mempersiapkan dosen untuk hidup dimana mereka mau tidak mau akan ditantang. Dengan melakukan ini, kepala departemen menjadi pemimpin melayani, membantu para dosen belajar, dan beradaptasi pada perubahan organisasional. Penelitian ini mendukung argumen bahwa pemimpin melayani dapat memengaruhi pengikut dan hasil organisasional melalui proses memuaskan kebutuhan SDT pengikut terkait otonomi, kompetensi dan keterikatan (Chiniara & Bentein, 2016b). Penelitian dari Baard et al. (2004) memberikan bukti dukungan bahwa pemimpin menyebabkan karyawan mengalami kepuasan kebutuhan psikologikal dasar yang lebih besar dan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa respons individual pada perubahan dibentuk oleh sumberdaya psikologikal pribadi dan persepsi mereka terhadap lingkungan organisasional.

4. CONCLUSION

Ringkasan hasil dan kesimpulan dibahas, diikuti oleh implikasi praktis dan teoritis. Rekomendasi penelitian di masa depan berdasarkan keterbatasan penelitian yang diakui dibahas.

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan melayani terhadap komitmen afektif pada perubahan, yang kemudian dimediasi oleh kepemilikan psikologikal. komitmen afektif diperlukan untuk memastikan kesediaan individual untuk bekerja sama dengan orang lain, untuk mengerahkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan perubahan, dan untuk memperjuangkan perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan melayani dapat digunakan pada sektor perguruan tinggi karena hal ini relevan dengan konteks perubahan yang terjadi pada proses pembelajaran untuk menghasilkan tingkat komitmen afektif pada perubahan yang lebih tinggi dan menghasilkan pemahaman yang lebih baik tentang mekanisme berbasis sumberdaya psikologikal (i.e., kepemilikan psikologikal) dimana kepemimpinan melayani memberikan pengaruhnya pada komitmen afektif pada perubahan.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh pada komitmen afektif pada perubahan. Namun, hasil ini akan sangat meningkatkan komitmen afektif pada perubahan melalui pengembangan dan pemenuhan sumberdaya psikologikal (i.e., kepemilikan psikologikal). Penelitian ini menunjukkan pentingnya SDT dalam menjelaskan mengapa kepemimpinan melayani yang tinggi mendorong tingkat komitmen afektif pada perubahan yang lebih tinggi. Pemimpin melayani memengaruhi hasil organisasional dengan mendorong pertumbuhan dan kesejahteraan pengikut, khususnya melalui proses memuaskan kebutuhan pengikut (Liden et al., 2008; Mayer, 2010) cenderung menjadi sangat terlibat dalam pekerjaan mereka (Organ & Lingl, 1995). Kemudian, hal ini meningkatkan kepemilikan psikologikal yang

berfungsi untuk menjelaskan mengapa kepemilikan psikologikal bertindak sebagai mekanisme dimana kepemimpinan melayani mengarahkan komitmen afektif pada perubahan yang lebih tinggi.

Fakta bahwa kepemimpinan melayani mengarah pada peningkatan komitmen afektif pada perubahan memiliki implikasi penting. Komitmen afektif pada perubahan yang lebih tinggi telah dikaitkan pada penelitian terdahulu dengan sikap pada perubahan organisasional yang positif seperti perilaku diskresioner kerja sama dan upaya memperjuangkan perubahan organisasional, (Bouckenooghe et al., 2015; Herscovitch & Meyer, 2002). Secara keseluruhan, memahami bagaimana komitmen afektif pada perubahan dapat ditingkatkan melalui kepemimpinan melayani individual dengan pemenuhan sumberdaya psikologikal sangat penting dalam keberhasilan perubahan organisasional.

5. REFERENCES

- Allen, D. K. (2003). Organisational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity. *Higher Education, 46*(1), 61–92.
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2013). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly, 25*(3), 487–511.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin, 103*(3), 411–423.
- Arbuckle, J. L. (2019). *Amos 26.0 User's Guide*. Chicago: IBM SPSS.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (1999). Paradigms in organizational change: Change agent and change target perspectives. In R. Golembiewski (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 631–658). New York: Marcel Dekker.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249–269.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2068.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management, 17*(2), 155–187.
- Baker, V. L., & Baldwin, R. G. (2015). A Case Study of Liberal Arts Colleges in the 21st Century: Understanding Organizational Change and Evolution in Higher Education. *Innovative Higher Education, 40*(3), 247–261.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Beatty, J. E., Leigh, J., & Dean, K. L. (2020). The More Things Change, the More They Stay the Same: Teaching Philosophy Statements and the State of Student Learning. *Journal of Management Education, 1*–10.
- Beck, C. D. (2014). Antecedents of Servant Leadership: A Mixed Methods Study. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 21*(3), 299–314.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin, 107*(2), 238–246.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of Business and Psychology, 18*(4), 507–532.

- Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M., & Minbashian, A. (2015). Herscovitch and Meyer's Three-Component model of commitment to change: Meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 578–595.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural Equation Modeling with Amos: Basic Concepts, Applications, and Programming*. (3rd ed.). New York and London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81–105.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016a). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016b). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1), 124–141.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29–45.
- Dawkins, S., Amy, W. T., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 163–183.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, personality, and development within embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. Ryan (Ed.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of human motivation* (pp. 85–107). Oxford University Press.
- Dittmar, H. (1992). *The social psychology of material possessions: To have is to be*. Harvester Wheatsheaf and St. Martin's Press.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable and measurement errors. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Gornitzka, Å. (1999). Governmental policies and organisational change in higher education. *Higher Education*, 38(1), 5–31.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: Robert K. Greenleaf Center.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis: Pearson New International Edition* (8th ed.). Hampshire, UK: Cengage Learning, EMEA.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication*

Monographs, 76(4), 408–420.

Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346–357.

Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487.

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.

Hoover, E., & Harder, M. K. (2015). What lies beneath the surface? the hidden complexities of organizational change for sustainability in higher education. *Journal of Cleaner Production*, 106, 175–188.

Hu, L.-T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *Leadership Quarterly*, 24(2), 316–331.

Kubzansky, P. E., & Druskat, V. U. (1993). Psychological sense of ownership in the workplace: Conceptualization and measurement. *Annual Meeting of the American Psychological Association*.

Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1–44.

Liden, R. C., Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2004). The role of leader–member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: Implications for employee socialization, leaders, and organizations. In J. Coyle-Shapiro, L. Shore, M. Taylor, & L. Tetrick (Eds.), *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (pp. 226–250). Oxford: Oxford University Press.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–258). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

Mayer, D. M. (2010). Servant leadership and follower need satisfaction. In D. van Dierendonck & K. Patterson (Eds.), *Servant Leadership: Developments in Theory and Research* (pp. 147–154). London: Palgrave Macmillan.

Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America: Does public service motivation make a difference? *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGRAW-HILL, INC.

Page, D., & Wong, P. T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In S. Adjibolooso (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (Issue May, pp. 69–110). American University Press.

Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a

Century of Research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84–107.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Seligman, M. E. (1975). *Helplessness*. San Francisco: H. Freeman.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 941–956.
- Steiger, J. H. (1990). Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25(2), 173–180.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1–10.
- Vaira, M. (2004). Globalization and Higher Education Organizational Change: A Framework for Analysis Globalization and higher education organizational change: A framework for analysis * 1 . Introduction: The problem of higher education organizational in change a globaliz. *Higher Education*, 48(4), 483–510.
- van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439–459.
- Van Vianen, A. E. M., Shien, C.-T., & Chuang, A. (2011). Person–organization and person–supervisor fits: Employee commitments in a Chinese context. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 906–926.
- Wright, B. E., Christensen, R. K., & Isett, K. R. (2013). Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change. *Public Administration Review*, 73(5), 738–747.