

Pengaruh Kepemimpinan Partisipatif Pada Kinerja Mahasiswa Magang: Peran Mediasi Kepercayaan Pada Organisasi

Supeno, Ali Audah

Institut Agama Islam Pangeran Diponegoro Nganjuk, Sekolah Tinggi Agama Islam At-Tahdzib Jombang

Email : enoazj@gmail.com, aliaudah79@gmail.com

Abstract

Research involving final-year students' university internship on Islamic High School for three months. Students completing measure instruments that developed by researcher. Data covered used to test of direct and indirect effect of participative leadership toward task and contextual performance with mediation of affective and cognitive-trust in leader. Result of analysis shows participative leadership, affective and cognitive-trust in leader simultaneously has positive influence toward task and contextual performance. Participative leadership partially has positive influence on both task and contextual performance as well as on affective and cognitive-trust in leader. Affective-trust in leader partially has positive influence on task performance. Direct effect of participative leadership on task performance was bigger from indirect effect by affective-trust in leader, and total effect was bigger from direct effect. Influence of participative leadership on task performance unmediated by affective-trust in leader. Because contextual performance uninfluenced by affective-trust in leader, so affective-trust unmediated for influence of participative leadership on contextual performance. Because no influence of cognitive-trust on task and contextual performance, so cognitive-trust unmediated for influence of participative leadership, both on task or contextual performance. Research finding would discuss in students internship context.

Key words: *Participative leadership, contextual performance, task performance unmediated, students' internship*

A. PENGANTAR

Manajer ditantang untuk mampu menemukenali dan memperkerjakan karyawan berbakat¹ dan organisasi dituntut mengembangkan strategi proaktif untuk menjamin sediaan tenaga kerja berbakat.² Program magang secara proaktif merupakan periode awal evaluasi dalam latar kerja aktual, secara formal mempertemukan hubungan ketenagakerjaan jangka panjang dan membantu siswa belajar banyak dari kesenjangan antara proses pembelajaran akademik dan realitas praktis.³ Pengalaman praktis penting dan relevan bagi siswa, tetapi efek

¹ Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: Infancy or adolescence? *International Journal of Human Resource Management*, 24, 9, 1744–1761.

² Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45, 2, 143–149.

³ Lam, T., & Ching, L. (2006). An exploratory study of an internship program: The case of Hong Kong students. *Hospitality Management*, 26, 336–351.

program terhadap keberhasilan peserta untuk mentransfer praktik lapangan ke keterlibatan kerja masih butuh tindak lanjut.⁴

Para peneliti menunjukkan berbagai manfaat positif magang dan membuat banyak organisasi menggunakan program magang. Magang digunakan sebagai sarana untuk menarik dan mengidentifikasi calon karyawan masa depan, yaitu karyawan yang berhasil unjuk potensi selama periode pasca kontrak. Magang sesuai digunakan sebagai alat seleksi, tetapi sebagian besar literatur mengabaikan magang dalam kapasitas sebagai alat seleksi. Magang dan wawancara masih berfokus pada metode seleksi yang sempit, digunakan untuk uji penilaian situasional dan pusat penilaian.⁵ Magang sebagai prediktor perilaku pasca kerja, seperti kinerja, telah dipertanyakan, mengingat kandidat dievaluasi dalam kinerja maksimal daripada di latar kinerja yang khas.⁶

Penelitian dalam konteks kerja magang sangat baik ditempatkan untuk mengatasi kekurangan metode rekrutmen dan seleksi. Temuan penelitian membuktikan ada hubungan antara berbagai aspek pengalaman magang dan hasil magang termasuk penawaran kerja.⁷ Meskipun para peneliti mulai meneliti arti penting hubungan supervisor–tenaga magang dengan hasil magang seperti kepuasan,⁸ telah ada pembatasan fokus pada bagaimana perilaku kepemimpinan supervisor (mentor) berdampak pada kinerja tenaga magang dan mekanisme yang mendasari hubungan kepemimpinan supervisor dengan kinerja tenaga magang.

Kepemimpinan partisipatif semakin sering digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi tenaga magang. Tenaga yang berpotensi untuk menerima tanggung jawab yang signifikan dan berkinerja tingkat tinggi pada periode pasca kontrak dan percaya pada atasan (mentor). Kepercayaan pada atasan terbukti penting bagi efektivitas tim, baik dalam pengaturan kerja permanen maupun sementara.⁹ Penelitian ini mengkaji mekanisme berbasis

⁴ Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. T. (2016). The role of participative leadership and trust-based mechanism in eliciting intern performance: Evidence from China. *Human Resource Management*, 55, 1, 53–67.

⁵ Thornton, G. C. III., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19, 169–187.

⁶ Arthur, W., Glaze, R. M., Villado, A. J., & Taylor, J. E. (2009). The magnitude and extent of cheating and response distortion effects on unproctored Internet-based tests of cognitive ability and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 1–16; Thornton, G. C. III., & Gibbons, A. M. *Ibid.*

⁷ Beenen, G., & Rousseau, D. M. (2010). Getting the most from MBA internships: Promoting intern learning and job acceptance. *Human Resource Management*, 49, 1, 3–22; Zhao, H., & Liden, R. C. (2011). Internships: A recruitment and selection perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1, 221–229.

⁸ D'Abate, C. P., Youndt, M. A., & Wenzel, K. E. (2009). Making the most of an internship: An empirical study of internship satisfaction. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 4, 527–538.

⁹ Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10, 6, 791–815.

kepercayaan (*trust*) yang mendasari hubungan kepemimpinan partisipatif dengan kinerja mahasiswa yang magang di Sekolah Tinggi Agama Islam.

Kajian penelitian memberikan tiga kontribusi teoritis terhadap literatur yang ada. Kontribusi teoritis pertama muncul dari pemeriksaan kondisi batas teori kepemimpinan partisipatif. Apakah kepemimpinan partisipatif meningkatkan kepercayaan bawahan pada atasan; Apakah kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja bawahan dalam pengaturan kerja temporer berjangka pendek, dan; Apakah kepemimpinan partisipatif meningkatkan kinerja mahasiswa magang yang sebelumnya memiliki pengalaman terbatas di tempat kerja. Meskipun ada bukti hubungan positif antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja dalam penempatan kerja permanen,¹⁰ penelitian empiris terbatas dalam menyelidiki dampak kepemimpinan partisipatif pada kepercayaan dan kinerja bawahan dalam pengaturan pekerjaan sementara seperti magang dan dalam latar organisasi bisnis dan manufaktur. Penelitian ini mengambil latar organisasi pendidikan tinggi.

Kepemimpinan partisipatif diasumsikan tidak hanya penting untuk mengembangkan kepercayaan dan efektivitas bawahan dalam hubungan jangka panjang supervisor–bawahan, namun juga efektif dalam jangka pendek yang dipicu oleh proses pertukaran sosial timbal balik. Asumsi ini membuat kemungkinan untuk menguji efektifitas kepemimpinan partisipatif dalam situasi ketenagakerjaan sementara. Asumsi didasari kenyataan tenaga magang harus mengembangkan hubungan dengan atasan dengan sediaan waktu yang terbatas.¹¹ Konteks kerja temporer diperlihatkan temuan penelitian kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga magang, tetapi pada dimensi tunggal, bukan mengikutsertakan dimensi kinerja tugas dan kinerja kontekstual.¹²

Kontribusi teoritis kedua muncul dari pemahaman yang lebih rinci tentang mekanisme berbasis kepercayaan yang mendasari hubungan antara kepemimpinan partisipatif dan kinerja. Meskipun kepercayaan pada supervisor menengahi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja, para peneliti telah mengabaikan fakta kemungkinan *trust* terdiri dari lebih dari satu dimensi.¹³ Para peneliti telah menunjukkan kepercayaan terdiri dari dua dimensi

¹⁰ Huang, X., Lun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1, 122–143.

¹¹ Djibo, I. J. A., Desiderio, K. P., & Price, N. M. (2010). Examining the role of perceived leader behavior on temporary employees' organizational commitment and citizenship behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 4, 321–342.

¹² Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. T. *Op Cit.*

¹³ Huang, X., Lun, J., Liu, A., & Gong, Y. *Op Cit.*

yang berbeda, yaitu *affective* dan *cognitive trust*.¹⁴ Kajian penelitian memeriksa apakah kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja dengan: (1) membuat mahasiswa magang lebih nyaman terlibat dalam pertukaran dan perhatian timbal balik dengan dosen sebagai atasan (berdasarkan kepercayaan afektif), atau; (2) melalui pemimpin, mahasiswa magang mengembangkan persepsi positif tentang integritas, kompetensi dan keandalan pemimpin (berdasarkan kepercayaan kognitif).

Kontribusi teoritis ketiga muncul dari penggunaan dimensi perilaku partisipatif pimpinan, partisipasi verbal dan konsultatif pimpinan dalam pengukuran kepemimpinan partisipatif. Komunikasi partisipatif mendorong proses imbal balik antara atasan (supervisor) dan bawahan (tenaga magang). Pemimpin partisipatif terbuka dan mengapresiasi masukan, kepentingan, perhatian bawahan dan kemauan untuk mengambil tindakan atas saran bawahan.¹⁵ Pemimpin verbal partisipatif mendengar dan didengar bawahan. Kemampuan mendengar sama penting dengan kemampuan untuk menjelaskan. Kemampuan mendengar akan membuat pemimpin mampu memahami kebutuhan, perhatian dan perasaan bawahan. Pemimpin konsultatif mendorong pertemuan reguler, atasan dan bawahan memprioritaskan tugas dan tujuan yang mengarah pada keberhasilan tim kerja. Pemimpin konsultatif mendengar bawahan sebelum membuat keputusan. Pemimpin konsultatif menciptakan lingkungan yang mendukung bawahan untuk menyampaikan ide-ide secara bebas.¹⁶

Meskipun para peneliti telah memperlihatkan perilaku partisipatif dalam kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja bawahan¹⁷ dan partisipasi konsultatif yang rendah melemahkan motivasi bawahan,¹⁸ namun para peneliti hanya menggunakan kepemimpinan partisipatif untuk memprediksi kinerja dalam dimensi tunggal. Para peneliti tampak mengabaikan karakteristik utama kepemimpinan partisipatif untuk

¹⁴ Schaubroeck, J., Lam, 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; Wang, S., Tomlinson, E. C., & Noe, R. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95, 358–367; Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, 21, 1, 50–63; Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Leadership Quarterly*, 20, 2, 143–154; Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust on transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *Leadership Quarterly*, 24, 1, 94–105.

¹⁵ Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *The Academy of Management Journal*, 50, 4, 869–884.

¹⁶ Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, 835–874.

¹⁷ Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. *Ibid.*

¹⁸ De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10, 1, 41–64.

memprediksi dimensi kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Lebih dari itu, sulit ditemukan literatur yang mengkaji kepemimpinan partisipatif yang secara alamiah lebih dekat dengan kinerja kontekstual dan level keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan yang secara alamiah juga lebih dekat dengan kinerja kontekstual.

Penelitian memberi implikasi praktis yang penting bagi sekolah tinggi untuk lebih memahami bagaimana memperbaiki desain program. Program yang mengukur kinerja secara efektif dalam situasi yang mencerminkan situasi aktual yang dihadapi. Sekolah tinggi dapat mempromosikan praktik kepemimpinan partisipatif dosen supervisor untuk memperoleh manfaat penjarangan para mahasiswa magang.

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja mahasiswa magang melalui mediasi *affective* dan *cognitive-trust in leader*. Konteks yang tidak banyak memiliki tradisi dan adopsi kepemimpinan partisipatif di masa lalu, namun kemungkinan besar menjadi sangat penting pada saat ini dan pada saat mendatang. Penelitian ini akan mempertinggi pemahaman tentang mekanisme berbasis *trust* yang mempengaruhi respons perilaku mahasiswa magang terhadap kepemimpinan partisipatif. Temuan penelitian ini akan membantu sekolah tinggi dan mitra akademis untuk mengembangkan program magang yang lebih efektif bagi calon generasi berikutnya yang berpotensi untuk direkrut.

B. KAJIAN LITERATUR DAN PENGAJUAN HIPOTESIS

1. Kepemimpinan partisipatif, kinerja tugas dan kinerja kontekstual

Kepemimpinan partisipatif menunjuk pada gaya kepemimpinan dimana atasan mempersilahkan bawahan untuk mengambil sejumlah tanggung jawab di tempat kerja.¹⁹ Pemimpin partisipatif memfasilitasi bawahan untuk melibatkan diri dalam proses pengambilan keputusan melalui kewenangan, dukungan dan pengaruh. Pemimpin partisipatif lebih konsultatif daripada direktif, dan berjuang untuk membangun konsensus anggota tim.

Mahasiswa magang memiliki kedekatan dengan dosen supervisor yang menjadi atasan langsung dan berlaku sebagai mentor. Kedekatan membuat mentor berperilaku partisipatif, berperilaku verbal partisipatif, dan berperilaku konsultatif partisipatif. Konteks partisipasi tidak hanya membuat mahasiswa magang mengikuti bimbingan dan arahan mentor, tetapi juga memiliki kesempatan untuk unjuk kerja. Temuan penelitian

¹⁹Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 3, 574–587.

Newman *et al.*²⁰ menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga magang dalam dimensi tunggal. Temuan penelitian Huang *et al.*²¹ juga menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tetap juga dalam dimensi tunggal.

Dimensi kinerja tugas (*intra-role*) adalah unjuk kerja yang berkontribusi langsung maupun tidak langsung pada inti teknis organisasi. Kinerja tugas bervariasi antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya dalam organisasi yang sama. Dimensi kinerja kontekstual (*extra-role*) adalah unjuk kerja yang secara formal tidak menjadi bagian pekerjaan dan dilakukan oleh karyawan secara sukarela. Kinerja kontekstual tidak berhubungan dengan inti teknis organisasi, tetapi dapat mempertinggi kinerja pada inti teknis organisasi. Bertukar informasi, memberi masukan, memberi arahan, bimbingan dan memandu karyawan yang lebih muda usia dan belum memiliki banyak pengalaman adalah kinerja kontekstual.²²

Pelibatan mahasiswa magang dalam proses pengambilan keputusan, partisipasi verbal dan partisipasi konsultatif secara teoritis akan lebih mendorong mahasiswa magang untuk menunjukkan kinerja kontekstual. Konteks magang adalah terbatas waktu. Mahasiswa magang akan terdorong untuk benar-benar memanfaatkan kesempatan belajar bersama mentor dalam konteks partisipasi. Mahasiswa magang dalam konteks partisipasi akan memberikan sanggahan, sumbang saran, dan berbagai umpan balik lainnya pada atasan. Konteks kepemimpinan partisipatif secara teoritis akan mengarah pada kinerja kontekstual mahasiswa magang. Sebaliknya, kepemimpinan partisipatif secara teoritis kurang mengarah pada kinerja tugas mahasiswa magang.

Hipotesis 1: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual mahasiswa magang.

2. Affective dan *cognitive-trust in leader*, kinerja tugas dan kinerja kontekstual

Cognitive dan *affective-trust* memiliki proses pertukaran utama dan berpotensi memberikan dampak pada *outcomes* yang lebih besar antara satu dengan yang lain.²³

²⁰ Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. T. *Loc Cit.*

²¹ Huang, X., Lun, J., Liu, A., & Gong, Y. *Loc Cit.*

²² Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.

²³ Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Metaanalytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 611–628.

Perbedaan *outcomes* antara *cognitive-trust* dan *affective-trust* bergantung pada tipe *trust* yang bentuknya berbasis respon. Efek utama *cognitive-trust* dan *affective-trust* dapat lebih dipahami melalui kategorisasi *outcomes* kerja. Khususnya ketika diperiksa dalam term hubungan atasan-bawahan, hubungan *affective* dari pada *cognitive*. Menurut teori proses pertukaran sosial, pertukaran antara supervisor dan karyawan dapat menjadi interpersonal dan berkaitan dengan tugas kerja.²⁴

Pertukaran tugas dalam hubungan atasan-bawahan dapat membuat karyawan percaya tentang konsistensi, kehandalan dan kompetensi kerja atasan. Pertukaran interpersonal membuat karyawan merasa *care* (nyaman) dengan atasan dan memperhatikan apa yang diperlihatkan oleh atasan. Perasaan *care* dikarakterisasi melalui perasaan aman dan merasa ada hubungan yang kuat.²⁵

Affective-trust menunjuk pada *trust* yang didasarkan atas kedekatan emosi antara dua pihak dalam sebuah relasi sebagai hasil dari eksibisi mutual yang sangat *care* dan *concern*. *Affective-trust* baik dalam proses pertukaran sosial, kedua belah pihak saling bertukar *care* dan *concern*.²⁶

Cognitive-trust didasarkan atas evaluasi instrumental yang dilakukan oleh bawahan terhadap karakteristik atasan, seperti integritas, kompetensi, konsistensi dan kehandalan atasan.²⁷ *Cognitive-trust* mempengaruhi sikap dengan cara membuat mahasiswa magang merasa lebih yakin terhadap kemampuan dan kualifikasi dosen supervisor untuk membimbing kinerja tugas. Hal ini akan mengarahkan mahasiswa magang untuk menilai pekerjaan yang dialami dalam sorot yang mendukung dan membuat mahasiswa magang menghindari perilaku yang bermanfaat bagi organisasi.

Fakta awal menyatakan, tidak seperti *affective-trust*, *cognitive-trust* dapat juga mengarah pada ketergantungan (*overdependence*) yang berlebihan atau *reliance* bawahan pada atasan. *Overdependence* akan membuat bawahan cenderung bekerja dalam tim tidak sebaik bila bekerja sendiri. Sebaliknya *affective-trust* kemungkinan berpengaruh secara positif pada *outcomes* kerja, seperti kinerja. *Cognitive-trust* kemungkinan berpengaruh

²⁴ McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 24–59.

²⁵ Hon, A. H. Y., & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 669–676.

²⁶ Schaubroeck, J., Lam, S. K., & Peng, A. C. *Op Cit*; Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. *Op Cit*.

²⁷ Schaubroeck, J., Lam, S. K., & Peng, A. C. *Ibid*.

negatif pada *outcomes* kerja. Hal ini karena kinerja mensyaratkan karyawan untuk bertindak berdasarkan inisiatif sendiri dan bukan berdasarkan pada kemampuan atasan.²⁸

Argument teoritis dan asumsi *cognitive-trust* membuat mahasiswa magang menilai pekerjaan yang dialami dalam sorot yang mendukung; menghindari dari perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, dan temuan-temuan penelitian yang menjadi bukti awal akan mengarah pada proposisi: *affective-trust* sebagai prediktor kinerja tugas yang lebih kuat dibanding kinerja kontekstual, dan *cognitive-trust* sebagai prediktor kinerja kontekstual yang lebih kuat dibanding kinerja tugas.

Hipotesis 2: *Affective* dan *cognitive-trust in leader* berpengaruh positif terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual mahasiswa magang.

3. Kepemimpinan partisipatif, kinerja tugas dan kinerja kontekstual, *affective* dan *cognitive-trust in leader*

Kepemimpinan partisipatif mempengaruhi kinerja bawahan melalui kepercayaan pada supervisor yang sangat tinggi, khususnya pada karyawan dalam posisi non manajerial.²⁹ Kepercayaan pada atasan meng-*capture* proses yang terjadi antara atasan dan bawahan dalam hubungan imbal balik pertukaran sosial.³⁰

Affective-trust dilabel sebagai kepercayaan yang muncul dari dalam hati (*trust from the heart*) karena lebih berorientasi relasional.³¹ Pemimpin partisipatif memberi kesempatan dan dukungan untuk mengambil tanggung jawab dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Pemimpin partisipatif membangkitkan *affective-trust* bawahan melalui pengembangan hubungan emosional yang sangat erat.³² *Affective-trust* pada atasan akan membuat mahasiswa magang lebih luwes untuk menyampaikan sumbang saran dan lebih melibatkan diri dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini akan mengarahkan mahasiswa magang untuk berimbal balik dalam perilaku terkait kerja yang didorong oleh dosen supervisor, seperti kinerja. Imbal balik perilaku terkait kerja kemungkinan terjadi pada kinerja tugas maupun kinerja kontekstual.

²⁸ Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. *Loc Cit.*

²⁹ Huang, X., Lun, J., Liu, A., & Gong, Y. *Loc Cit.*

³⁰ Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. *Ibid.*

³¹ Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., & Zapata, C. P. (2012). Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97, 1–15; Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. *Ibid.*

³² Huang, X., Lun, J., Liu, A., & Gong, Y. *Ibid.*

Cognitive-trust dilabel sebagai kepercayaan yang muncul dari kepala (*trust from the head*)³³ karena menunjuk pada persepsi bawahan pada *track record* pimpinan dan atribut terkait kerja.³⁴ *Cognitive-trust* berkembang sebagai hasil dari asesmen rasional dan objektif bawahan terhadap karakteristik pimpinan, seperti kompetensi, konsistensi dan integritas.³⁵

Kepemimpinan partisipatif secara alamiah memiliki *cognitive-trust* tingkat tinggi dalam diri bawahan, seperti keahlian akan berpengaruh pada persepsi bawahan pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi atasan dalam bergelut dengan masalah-masalah terkait tugas. Misalnya, dengan mempersilahkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, atasan akan membuat bawahan merasa lebih percaya diri dalam kemampuan dan kompetensi yang akan memandu kinerja tugas bawahan. Hal ini akan memandu bawahan untuk menilai pekerjaan yang dialami secara mendukung dan bersedia terlibat dalam perilaku yang bermanfaat bagi organisasi, seperti tingkat kinerja yang tinggi.³⁶

Berdasarkan penjelasan teoritis di atas, terdapat literatur empirik yang memeriksa bagaimana *affective* dan *cognitive-trust* mempengaruhi respon bawahan pada perilaku kepemimpinan atasan. Temuan penelitian menunjukkan *affective* dan *cognitive-trust* berpengaruh positif terhadap respon perilaku bawahan pada gaya kepemimpinan yang menekankan pada partisipasi. *Affective* dan *cognitive-trust* berpengaruh pada hubungan antara perilaku kepemimpinan transformasional dan kinerja tim.³⁷

Argumentasi teoritis tersebut di atas jelas kontras dengan fakta lain dimana *cognitive-trust* berpotensi membuat mahasiswa magang memiliki ketergantungan yang berlebihan terhadap dosen supervisor. Ketergantungan pada kompetensi dosen supervisor akan membuat mahasiswa magang menarik diri dari unjuk kerja. Kepercayaan mahasiswa magang pada dosen supervisor berbasis *cognitive-trust* dalam konteks kepemimpinan partisipatif akan membuat mahasiswa magang seperti lebih banyak berbicara (kinerja kontekstual) dibanding bekerja (kinerja tugas).

Berdasarkan argumentasi-argumentasi teoritis di atas, dapat diasumsikan *cognitive-trust in leader* akan memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap

³³ Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51, 436-452.

³⁴ Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., & Zapata, C. P. *Ibid.*

³⁵ Wang, S., Tomlinson, E. C., & Noe, R. *Op Cit*; Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. *Op Cit.*

³⁶ Schaubroeck, J., Lam, S. K., & Peng, A. C. (2011). *Loc Cit.*

³⁷ *Ibid.*

kinerja kontekstual. *Affective-trust* in leader akan memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja tugas mahasiswa magang. Kajian ini dengan demikian mengajukan proposisi jika kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual, maka akan diperkuat dengan mediasi *cognitive-trust in leader*. Jika kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja tugas, maka akan diperkuat dengan mediasi *affective-trust*.

Hipotesis 4: Kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap *affective* dan *cognitive-trust in leader*

Hipotesis 5: *Affective* dan *cognitive-trust in leader* memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja tugas dan kinerja kontekstual mahasiswa magang.

C. METODE PENELITIAN

1. Lokasi dan subjek penelitian

Penelitian dilaksanakan di dua Perguruan Tinggi Agama Islam di Nganjuk dan di Jombang Jawa Timur dengan beberapa pertimbangan, yaitu: (1) sekolah tinggi telah bekerjasama dengan berbagai institut dan universitas dalam program magang mahasiswa; (2) Kepemimpinan partisipatif tampak belum menjadi tradisi dan kemungkinan akan menjadi penting dalam praktik manajemen sekolah tinggi; (3) Dosen supervisor sebagai atasan langsung berlaku sebagai mentor yang memiliki kedekatan dan hubungan erat dengan mahasiswa peserta magang dan menghendaki praktik kepemimpinan partisipatif; (4) Praktik kepemimpinan partisipatif diharapkan akan menumbuhkan *affective* dan *cognitive-trust in leader* (kepercayaan mahasiswa magang terhadap mentor); (5) Praktik kepemimpinan partisipatif diharapkan akan menginisiasi mahasiswa magang untuk memperlihatkan kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Subjek penelitian adalah 80 mahasiswa magang tahun 2018 (*Total Sampling*) di dua Perguruan Tinggi Agama Islam yang ada di Nganjuk dan Jombang Jawa Timur.

2. Alat ukur

a. Kinerja

Kinerja diukur melalui dimensi kinerja tugas dan kinerja kontekstual dari Motowidlo *et al.*³⁸ Kinerja tugas diukur dengan 5 butir skala, disusun berdasarkan

³⁸ Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.

indikator kinerja tugas dari Campbell *et al.*³⁹ yaitu profisiensi tugas kerja khusus, profisiensi tugas kerja tidak khusus, profisiensi komunikasi tertulis, profisiensi komunikasi tidak tertulis dan profisiensi manajemen/ administrasi. Indeks validitas 0,680 sampai 0,730 dan reliabilitas α 0,747. Contoh butir, “Saya melaksanakan tugas kerja magang secara rinci untuk hasil kerja teliti tanpa revisi (profisiensi tugas kerja khusus).” Kinerja kontekstual diukur dengan 5 butir skala berdasarkan indikator dari Borman dan Motowidlo,⁴⁰ yaitu kerja ekstra, tetap semangat kerja keras, membantu dan bekerja sama dengan orang lain, taat aturan dan prosedur organisasi, dan mendukung tujuan organisasi. Indeks validitas 0,702 sampai 0,741 dan reliabilitas α 0,762. Contoh butir, “Saya sukarela menerima tugas ekstra sebagai bagian dari tugas kerja magang (kerja ekstra).”

b. Kepercayaan pada organisasi

Kepercayaan pada organisasi diukur melalui dimensi *affective* dan *cognitive-trust in leader* dari Mayer *et al.*⁴¹ *Affective-trust* diukur dengan 5 butir skala, disusun berdasarkan indikator investasi emosi dari Rempel, *et al.*,⁴² diperlakukan secara hormat dari Yang *et al.*,⁴³ dan menolong dari Robinson.⁴⁴ Indeks validitas 0,679 sampai 0,730 dan reliabilitas α 0,733. Contoh butir, “Mentor terlihat tulus mendampingi kami dalam tugas magang (investasi emosi).” Indikator *cognitive-trust in leader* diukur dengan 5 butir skala, disusun berdasarkan indikator dari Mayer *et al.*,⁴⁵ yaitu *ability*, *benovolence*, dan *integrity*. Indeks validitas 0,697 sampai 0,734 dan reliabilitas α 0,762. Contoh butir, “Kami percaya pada kemampuan mentor untuk membimbing dan memfasilitasi usaha kami melaksanakan tugas magang (*ability*).”

c. Kepemimpinan partisipatif

Kepemimpinan partisipatif diukur dengan 9 butir skala, disusun berdasarkan tiga dimensi, yaitu: (1) Dimensi perilaku partisipatif dari Detert dan Burris;⁴⁶ (2)

³⁹ Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., & Pulakos, E. D. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 277–300.

⁴⁰ Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. *Op Cit.*

⁴¹ Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, 709–734.

⁴² Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. D. (1985). Trust in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95–112.

⁴³ Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. *Loc Cit.*

⁴⁴ Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574–599.

⁴⁵ Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. *Ibid.*

⁴⁶ Detert, J.R., & Burris, E.R. *Op Cit.*

Perilaku partisipatif verbal, dan; (3) Perilaku partisipatif konsultatif dari Kabasakal dan Bodur.⁴⁷ Indeks validitas 0,726 sampai 0,748 dan reliabilitas $\alpha = 0,759$. Contoh butir, “Dalam proses komunikasi, mentor memiliki kemampuan yang sama baik dalam menjelaskan dan mendengar penjelasan mahasiswa magang (perilaku partisipatif verbal).”

D. ANALISIS DAN HASIL

Analisis jalur dikembangkan berdasar variabel-variabel penelitian, yaitu: variabel endogen kinerja tugas (Y_1) dan kinerja kontekstual (Y_2), variabel bebas endogen *affective* (Z_1) dan *cognitive-trust in leader* (Z_2) dan variabel eksogen kepemimpinan partisipatif (X). Model dikembangkan sebagai hasil dari studi literatur tentang hubungan-hubungan kausalitas, baik teoritis maupun empiris dari dukungan penelitian-penelitian terdahulu. Analisis jalur regresi digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis berdasarkan data-data empiris hasil penelitian. Masing-masing variabel dikaji pengertian dan indikator untuk menemukan hubungan kausalitas antar variabel sehingga keakuratan model teoritis dapat diuji berdasar data empirik. Rerata, simpangan baku dan korelasi antar variabel pada tabel 1 menunjukkan hubungan antara sesama variabel adalah sangat signifikan ($p < 0,01$). Temuan mengkonfirmasi asumsi dan predisposisi yang mendasari perumusan hipotesis.

Tabel 1: Statistik deskriptif dan korelasi antar variabel

Variabel	Mean	Deviasi Standar	Kepemimpinan partisipatif (X)	<i>Affective-trust</i> (Z_1)	<i>Cognitive-trust</i> (Z_2)	Kinerja Tugas (Y_1)
Kepemimpinan partisipatif (X)	35,53	5,555				
<i>Affective-trust</i> (Z_1)	22,56	3,745	0,671**			
<i>Cognitive-trust</i> (Z_2)	22,85	3,464	0,730**	0,582**		
Kinerja Tugas (Y_1)	20,35	2,956	0,604**	0,562**	0,552**	
Kinerja Kontekstual (Y_2)	20,36	3,078	0,768**	0,611**	0,602**	0,586**

** $p < 0,01$

Analisis jalur regresi pertama menguji pengaruh kepemimpinan partisipatif (X) pada kinerja tugas (Y_1) dan kinerja kontekstual (Y_2). $\beta_{XY_1} = 0,158$ ($p < 0,05$) menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif pada kinerja tugas. $\beta_{XY_2} = 0,340$ ($p < 0,01$) menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif pada kinerja kontekstual.

Analisis jalur regresi kedua menguji pengaruh kepemimpinan partisipatif (X) pada *affective* (Z_1) dan *cognitive-trust* (Z_2). $\beta_{XZ_1} = 0,453$ ($p < 0,001$) menunjukkan kepemimpinan

⁴⁷ Kabasakal, H., & Bodur, M. *Op Cit.*

partisipatif berpengaruh positif pada *affective-trust*. $\beta_{XZ_2} = 0,455$ ($p < 0,01$) menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif pada *cognitive-trust*.

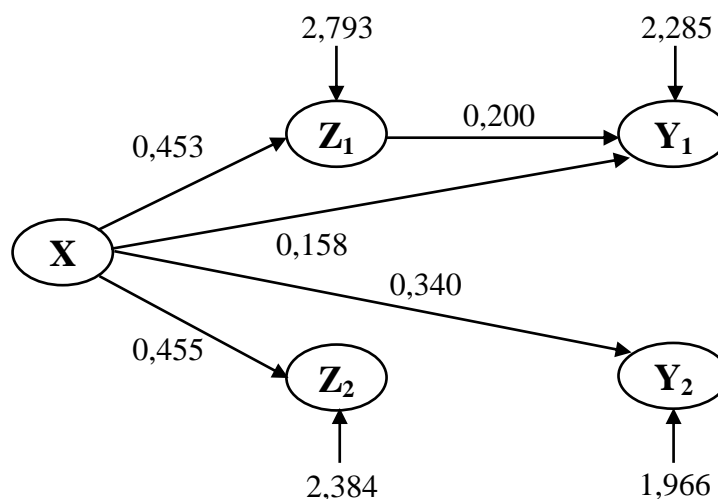
Analisis jalur regresi ketiga menguji pengaruh *affective* (Z_1) dan *cognitive-trust* (Z_2) pada kinerja tugas (Y_1) dan kinerja kontekstual (Y_2). $\beta_{Z_1Y_1} = 0,200$ ($p < 0,05$) menunjukkan *affective-trust* berpengaruh positif pada kinerja tugas. $\beta_{Z_1Y_2} = 0,136$ ($p > 0,05$) menunjukkan *affective-trust* tidak berpengaruh pada kinerja kontekstual. $\beta_{Z_2Y_1} = 0,160$ ($p > 0,05$) menunjukkan *cognitive-trust* tidak berpengaruh pada kinerja tugas. $\beta_{Z_2Y_2} = 0,051$ ($p > 0,05$) menunjukkan *cognitive-trust* tidak berpengaruh pada kinerja kontekstual.

Analisis jalur regresi keempat menguji pengaruh tidak langsung kepemimpinan partisipatif (X) pada kinerja tugas (Y_1) dan kinerja kontekstual (Y_2) melalui *affective-trust* (Z_1) dan *cognitive-trust* (Z_2). Pengaruh tidak langsung diketahui dari hasil perkalian β_{XZ} dengan β_{ZY} . Pengaruh total $XY = \beta_{XY} + (\beta_{XZ} \times \beta_{ZY})$. Apabila $\beta_{XY} < \beta_{XZ} \times \beta_{ZY}$, maka pengaruh tidak langsung β_{XY} melalui β_{ZY} adalah signifikan.

Hasil analisis pengaruh tidak langsung *affective-trust* pada kinerja tugas $0,453 \times 0,200 = 0,091$. Pengaruh total $0,158 + 0,091 = 0,249$. Pengaruh tidak langsung = $0,091$ lebih kecil dari pengaruh langsung = $0,158$. Hasil analisis menunjukkan *affective-trust* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif pada kinerja tugas.

Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif pada kinerja tugas dan *cognitive-trust*, dan *cognitive-trust* tidak berpengaruh pada kinerja tugas. *Cognitive-trust* dengan demikian tidak memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif pada kinerja tugas.

Hasil analisis menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif pada kinerja kontekstual, *affective-trust* dan *cognitive-trust*. *Affective* dan *cognitive-trust* tidak berpengaruh pada kinerja kontekstual. *Affective* dan *cognitive-trust* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif pada kinerja kontekstual.



Gambar 1: Hasil analisis jalur regresi

1. Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif pada kinerja tugas. *Affective-trust in leader* berpengaruh positif pada kinerja tugas. *Cognitive-trust* tidak berpengaruh pada kinerja tugas. Kepemimpinan partisipatif berdasarkan temuan penelitian ini menjadi penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia sekolah tinggi. Hal ini karena semakin partisipatif mentor terhadap mahasiswa yang sedang melaksanakan program magang, maka mahasiswa magang dapat diprediksi akan meningkat dalam kinerja tugas. Mentor yang bersikap terbuka terhadap opini, mengapresiasi sumbang saran, bersedia mendengar dan menjelaskan, meminta pendapat dan bekerjasama mengumpulkan informasi bersama mahasiswa magang sebelum membuat keputusan akan membuat mahasiswa magang melaksanakan tugas secara rinci, menunjukkan kemampuan terbaik, menunjukkan kemampuan komunikasi tertulis, berbahasa sederhana dan mudah dipahami, mengelola dan mengadministrasi pekerjaan untuk efisiensi.

Pengaruh positif kepemimpinan partisipatif pada kinerja tugas konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan praktik kepemimpinan partisipatif akan memberikan dampak yang lebih besar pada hasil kerja karyawan penuh waktu.⁴⁸ Pengaruh positif kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja tugas dalam latar pekerjaan non permanen, yaitu magang tiga bulan, secara empiris menyanggah keraguan para peneliti

⁴⁸ Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127–152.

terdahulu yang mempertanyakan manfaat kepemimpinan partisipatif dalam pengaturan ketenagakerjaan sementara pada umumnya,⁴⁹ dan pengaturan magang yang lebih khusus.⁵⁰

Affective-trust in leader berpengaruh positif terhadap kinerja tugas. Mahasiswa magang yang melihat mentor sebagai orang yang tulus, penuh perhatian, menghormati, membantu, dan bersedia menolong akan membuat mahasiswa magang melaksanakan tugas secara rinci, menunjukkan kemampuan terbaik, menunjukkan kemampuan komunikasi tertulis, berbahasa sederhana dan mudah dipahami, mengelola dan mengadministrasi pekerjaan untuk efisiensi.

Temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja kontekstual. *Affective* dan *cognitive-trust in leader* tidak berpengaruh pada kinerja kontekstual. Kepemimpinan partisipatif berdasarkan temuan penelitian juga menjadi penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Hal ini karena semakin partisipatif mentor, maka mahasiswa magang dapat diprediksi akan meningkat dalam kinerja kontekstual. Mentor yang bersikap terbuka terhadap opini, mengapresiasi sumbang saran, bersedia mendengar dan menjelaskan, meminta pendapat dan bekerjasama mengumpulkan informasi bersama mahasiswa magang sebelum membuat keputusan akan membuat mahasiswa magang sukarela menerima tugas ekstra, semangat kerja keras, memberikan bantuan, disiplin mengikuti aturan dan prosedur, dan berusaha memberikan yang yang terbaik bagi kepentingan sekolah tinggi.

Sebagaimana pengaruh positif kepemimpinan partisipatif pada kinerja tugas, pengaruh positif kepemimpinan partisipatif pada kinerja kontekstual juga konsisten dengan temuan penelitian Liu *et al.*⁵¹ yang menunjukkan praktik kepemimpinan partisipatif memberikan dampak yang lebih besar pada hasil kerja karyawan penuh waktu. Pengaruh positif kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja kontekstual dalam latar pekerjaan magang, secara empiris menyanggah keraguan para peneliti terdahulu yang mempertanyakan manfaat kepemimpinan partisipatif dalam pengaturan ketenagakerjaan sementara pada umumnya,⁵² dan pengaturan magang yang lebih khusus.⁵³

⁴⁹ Djibo, I. J. A., Desiderio, K. P., & Price, N. M. (2010). *Op Cit*; Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). *Ibid.*

⁵⁰ Beenen, G., & Rousseau, D. M. (2010). *Op Cit.*

⁵¹ Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. *Op Cit.*

⁵² Djibo, I. J. A., Desiderio, K. P., & Price, N. M. *Loc Cit*; Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. *Ibid.*

⁵³ Beenen, G., & Rousseau, D. M. *Loc Cit.*

Temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif pada *affective* dan *cognitive-trust in leader*. Temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan partisipatif tidak hanya penting untuk pengembangan hubungan jangka panjang, namun juga efektif dalam hubungan jangka pendek antara dosen supervisor (mentor) dan mahasiswa magang. Temuan penelitian konsisten dengan Jarvenpaa dan Leidner⁵⁴ yang menunjukkan pengembangan kepercayaan bawahan pada atasan (*trust in leader*) kemungkinan terjadi dalam kerangka waktu yang singkat diantara anggota tim dalam pengaturan kelompok sementara seperti magang.

Mentor yang bersikap terbuka terhadap opini, mengapresiasi sumbang saran, bersedia mendengar dan menjelaskan, meminta pendapat dan bekerjasama mengumpulkan informasi bersama mahasiswa magang sebelum membuat keputusan akan membuat mahasiswa magang melihat mentor sebagai orang yang tulus, penuh perhatian, menghormati, membantu, dan bersedia menolong mahasiswa magang. Selain itu, mahasiswa magang juga akan mengembangkan kepercayaan bahwa mentor adalah orang yang memiliki kemampuan, bijak dan memiliki integritas.

Temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif pada kinerja tugas dan kinerja kontekstual, *affective* dan *cognitive-trust in leader*. *Affective-trust in leader* berpengaruh positif pada kinerja tugas dan tidak berpengaruh pada kinerja kontekstual. *Cognitive-trust* tidak berpengaruh pada kinerja tugas maupun kinerja kontekstual. *Cognitive-trust in leader* dengan demikian tidak memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif pada kinerja tugas maupun kinerja kontekstual. Meskipun berpengaruh pada kinerja tugas, *affective-trust* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif pada kinerja tugas.

Temuan penelitian ini menunjukan *affective-trust in leader* tidak berpengaruh pada kinerja kontekstual. *Cognitive-trust in leader* tidak berpengaruh pada kinerja tugas maupun kinerja kontekstual. Baik *affective* maupun *cognitive-trust in leader* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan partisipatif pada kinerja tugas maupun kinerja kontekstual pada mahasiswa magang. Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan Colquitt *et al.*⁵⁵ yang menyatakan *affective-trust* memiliki efek mediasi pertukaran yang lebih kuat karena memiliki sifat timbal balik yang lebih menonjol.

⁵⁴ Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. *Loc Cit.*

⁵⁵ Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., & Zapata, C. P. *Loc Cit.*

2. Implikasi manajerial

Temuan penelitian memiliki implikasi praktis bagi para manajer. Tidak seperti penelitian sebelumnya yang menyarankan manajer tentang bagaimana merancang magang untuk menghasilkan pengalaman belajar yang memuaskan bagi para peserta magang,⁵⁶ penelitian ini memberikan panduan manajer mengenai bagaimana merancang magang untuk mencapai kinerja tugas dan kinerja kontekstual. Hal ini penting karena sebelumnya telah dicatat bahwa praktik pengelolaan yang mengoptimalkan hasil belajar magang mungkin tidak sama dengan yang memaksimalkan hasil kerja.⁵⁷ Kinerja tugas dan kinerja kontekstual mahasiswa magang dapat ditingkatkan melalui praktik kepemimpinan partisipatif. Kinerja tugas mahasiswa magang dapat ditingkatkan melalui *affective-trust in leader* sebagai hasil dari praktik kepemimpinan partisipatif.

Jika manajemen sumber daya manusia sekolah tinggi berupaya memanfaatkan magang sebagai alat penjangkaran, tidak dianjurkan perancangan magang hanya untuk mempromosikan kesempatan belajar. Rancangan ini hanya akan memungkinkan bagian sumber daya manusia untuk mengevaluasi potensi magang untuk belajar, bukan merancang mahasiswa magang untuk memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk unjuk kerja segera setelah menyelesaikan program magang.⁵⁸ Magang yang diarahkan pada pemilihan calon dosen harus dirancang agar manajemen sumber daya manusia lebih tepat mengukur kinerja dosen dalam situasi yang mencerminkan pekerjaan aktual. Sekolah tinggi yang berada dalam situasi lingkungan yang menantang, membutuhkan kinerja dengan tingkat otonomi yang tinggi. Kinerja mahasiswa magang yang sudah terukur memberikan calon dosen yang dibutuhkan secara relatif cepat. desain magang harus mendukung kepemimpinan partisipatif, bukan kepemimpinan direktif. kepemimpinan direktif menasehatkan bahwa belajar adalah tujuan utama magang.⁵⁹

Affective-trust in leader merupakan variabel intervensi penting yang harus dipertimbangkan dalam magang. *Affective-trust in leader* penting bagi pengembangan kinerja tugas mahasiswa magang. Manajemen sekolah tinggi penting mempertimbangkan untuk menempatkan dosen supervisor dengan karakteristik yang sesuai untuk

⁵⁶ D'Abate, C. P., Youndt, M. A., & Wenzel, K. E. *Loc Cit.* Rothman, M. (2003). Internships: Most and least favoured aspects among a business school sample. *Psychological Reports*, 93, 3, 921–924.

⁵⁷ Beenen, G., & Rousseau, D. M. *Loc Cit.*

⁵⁸ Hornung, S. D., Rousseau, J., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 8, 738–746.

⁵⁹ Beenen, G., & Rousseau, D. M. *Ibid.*

memfasilitasi pengembangan *affective-trust in leader* dalam bingkai waktu yang relatif singkat.

Sekolah tinggi perlu mempertimbangkan untuk memberikan pelatihan kepada dosen supervisor untuk merancang magang yang memfasilitasi partisipasi dalam magang. Hal ini memungkinkan sekolah tinggi untuk menetapkan program magang yang memiliki potensi untuk merespons perilaku kepemimpinan partisipatif secara positif dan meningkatkan nilai magang sebagai alat seleksi calon dosen.

E. KESIMPULAN

Kepemimpinan partisipatif memprediksi peningkatan kinerja tugas dan kinerja kontekstual, *affective-trust* dan *cognitive-trust*. Semakin partisipatif dosen supervisor, kinerja tugas dan kinerja kontekstual mahasiswa akan semakin meningkat. Semakin partisipatif dosen supervisor, mahasiswa magang akan memiliki *affective-trust* dan *cognitive-trust* yang tinggi. *Affective-trust* memprediksi peningkatan kinerja tugas. Semakin tinggi *affective-trust*, mahasiswa magang akan semakin tinggi dalam kinerja tugas. Penelitian ini mempertinggi pemahaman tentang arti penting kepemimpinan partisipatif dan *affective-trust* untuk memberikan kontribusi positif terhadap kinerja tugas mahasiswa magang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, W., Glaze, R. M., Villado, A. J., & Taylor, J. E. (2009). The magnitude and extent of cheating and response distortion effects on unproctored Internet-based tests of cognitive ability and personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 1–16.
- Beenen, G., & Rousseau, D. M. (2010). Getting the most from MBA internships: Promoting intern learning and job acceptance. *Human Resource Management*, 49, 1, 3–22.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99–109.
- Campbell, C. H., Ford, P., Rumsey, M. G., & Pulakos, E. D. (1990). Development of multiple job performance measures in a representative sample of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 277–300.
- Chua, R. Y. J., Ingram, P., & Morris, M. W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition- and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51, 436–452.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., & Zapata, C. P. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97, 1–15.
- D'Abate, C. P., Youndt, M. A., & Wenzel, K. E. (2009). Making the most of an internship: An empirical study of internship satisfaction. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 4, 527–538.
- De Jong, J.P.J., & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10, 1, 41–64.
- Detert, J.R., & Burris, E.R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *The Academy of Management Journal*, 50, 4, 869–884.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Metaanalytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 4, 611–628.
- Djibo, I. J. A., Desiderio, K. P., & Price, N. M. (2010). Examining the role of perceived leader behavior on temporary employees' organizational commitment and citizenship behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 21, 4, 321–342.
- Hon, A. H. Y., & Lu, L. (2010). The mediating role of trust between expatriate procedural justice and employee outcomes in Chinese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 669–676.
- Hornung, S. D., Rousseau, J., & Glaser, J. (2009). Why supervisors make idiosyncratic deals. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 8, 738–746.
- Huang, X., Lun, J., Liu, A., & Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 1, 122–143.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization Science*, 10, 6, 791–815.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (2007). Leadership and culture in Turkey: A multifaceted phenomenon. *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*, 835–874.
- Lam, T., & Ching, L. (2006). An exploratory study of an internship program: The case of Hong Kong students. *Hospitality Management*, 26, 336–351.

- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Sims, H. P. (2003). Matching leadership styles with employment modes: Strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review*, 13, 127–152.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 3, 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 1, 24–59.
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs. *Journal of World Business*, 45, 2, 143–149.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Newman, A., Rose, P. S., & Teo, S. T. T. (2016). The role of participative leadership and trust-based mechanism in eliciting intern performance: Evidence from China. *Human Resource Management*, 55, 1, 53–67.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. D. (1985). Trust in close relationships, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 95–112.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 574–599.
- Rothman, M. (2003). Internships: Most and least favoured aspects among a business school sample. *Psychological Reports*, 93, 3, 921–924.
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 3, 574–587.
- Schaubroeck, J., Lam, S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognitionbased and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 4, 863–871.
- Thornton, G. C. III., & Gibbons, A. M. (2009). Validity of assessment centers for personnel selection. *Human Resource Management Review*, 19, 169–187.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: Infancy or adolescence? *International Journal of Human Resource Management*, 24, 9, 1744–1761.
- Wang, S., Tomlinson, E. C., & Noe, R. (2010). The role of mentor trust and protégé internal locus of control in formal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 95, 358–367.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *Leadership Quarterly*, 21, 1, 50–63.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2009). Supervisory procedural justice effects: The mediating roles of cognitive and affective trust. *Leadership Quarterly*, 20, 2, 143–154.
- Zhao, H., & Liden, R. C. (2011). Internships: A recruitment and selection perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1, 221–229.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust on transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *Leadership Quarterly*, 24, 1, 94–105.