

***TRUST IN SUPERVISOR DAN INTERPERSONAL
COMMUNICATION DALAM PENINGKATAN
KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN MELALUI
AFFECTIVE COMMITMENT***

Proposal Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :
Muhammad Fadli
NIM 20402300390**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2024**

Lembar Pengesahan

***TRUST IN SUPERVISOR DAN INTERPERSONAL
COMMUNICATION DALAM PENINGKATAN
KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN MELALUI
AFFECTIVE COMMITMENT***

Disusun Oleh:

Muhammad Fadli
NIM 20402300390

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis

Program Studi Magister Manajemen

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 25 Januari 2025

Pembimbing



Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM

NIK 210488016

LEMBAR PENGUJIAN

***TRUST IN SUPERVISOR DAN INTERPERSONAL
COMMUNICATION DALAM PENINGKATAN
KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN MELALUI
AFFECTIVE COMMITMENT***

**Disusun Oleh:
Muhammad Fadli
NIM 20402300390**

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal
25 Januari 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



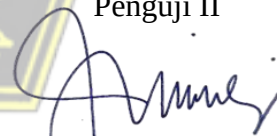
Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM
NIK 210488016

Penguji I



Prof. Dr. Widodo, SE, MSi
NIK. 210491028

Penguji II



Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi
NIK 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal, 25 Januari 2025
Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Fadli
NIM : 20402300390
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “*Trust In Supervisor dan Interpersonal Communication* dalam Peningkatan Kinerja Personil Kepolisian Melalui *Affective Commitment*“. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 25 Januari 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM
NIK 210488016



Muhammad Fadli
NIM 20402300390

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Fadli
NIM : 20402300390
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

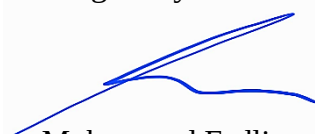
***“TRUST IN SUPERVISOR DAN INTERPERSONAL COMMUNICATION
DALAM PENINGKATAN KINERJA PERSONIL KEPOLISIAN
MELALUI AFFECTIVE COMMITMENT”***

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 2024

Yang menyatakan



Muhammad Fadli

NIM 20402300390

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “*Trust In Supervisor dan Interpersonal Communication dalam Peningkatan Kinerja Personil Kepolisian Melalui Affective Commitment*”.

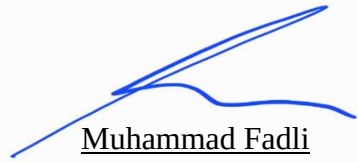
Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Ibnu Khajar, SE. M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Unissula yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. Widodo, SE, MSi serta ibu Dr. Hj. Siti Sumiati, SE, MSi selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Istri tercinta Arindha Amk dan Anak-anak tersayang Najwa Aqillah Rhamadhifa; Shayna humaira Zharadhifa dan Muhammad Fatih Al Ghifaryang selalu menemani dalam berproses.
5. Rekan – rekan Kelas 79D MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
6. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FE Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi..
7. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan Tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 25 Januari 2025

Yang menyatakan



Muhammad Fadli

NIM 20402300390

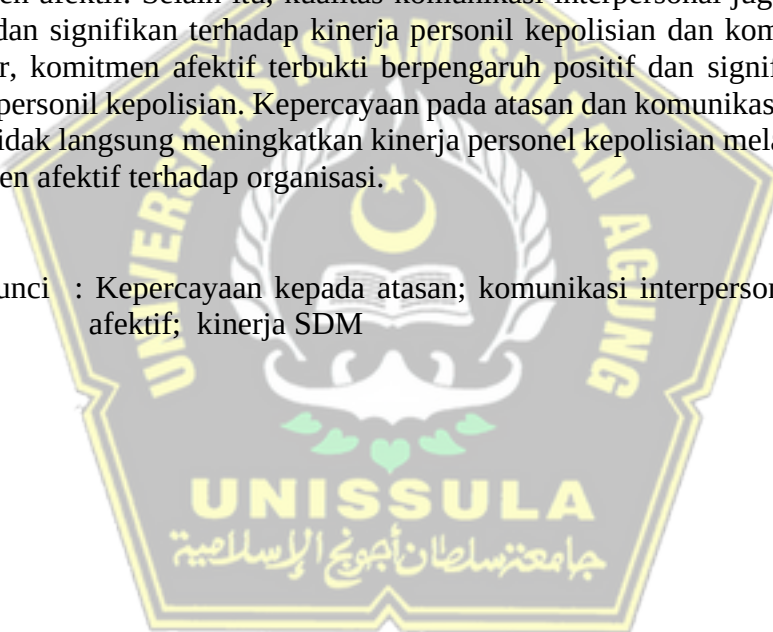


Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh kepercayaan kepada atasan dan komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif serta kinerja sumber daya manusia (SDM). Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (explanatory research). Populasi penelitian meliputi seluruh SDM Direktorat Lalu Lintas Polda Kepulauan Riau sebanyak 179 personil, yang juga menjadi sampel dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode convenience sampling (Hair, 2021). Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala pengukuran interval (skor 1-5). Analisis data menggunakan permodelan persamaan struktural (Structural Equation Modeling) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan kepada atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil kepolisian serta komitmen afektif. Selain itu, kualitas komunikasi interpersonal juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil kepolisian dan komitmen afektif. Terakhir, komitmen afektif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil kepolisian. Kepercayaan pada atasan dan komunikasi interpersonal secara tidak langsung meningkatkan kinerja personel kepolisian melalui penguatan komitmen afektif terhadap organisasi.

Kata Kunci : Kepercayaan kepada atasan; komunikasi interpersonal; komitmen afektif; kinerja SDM

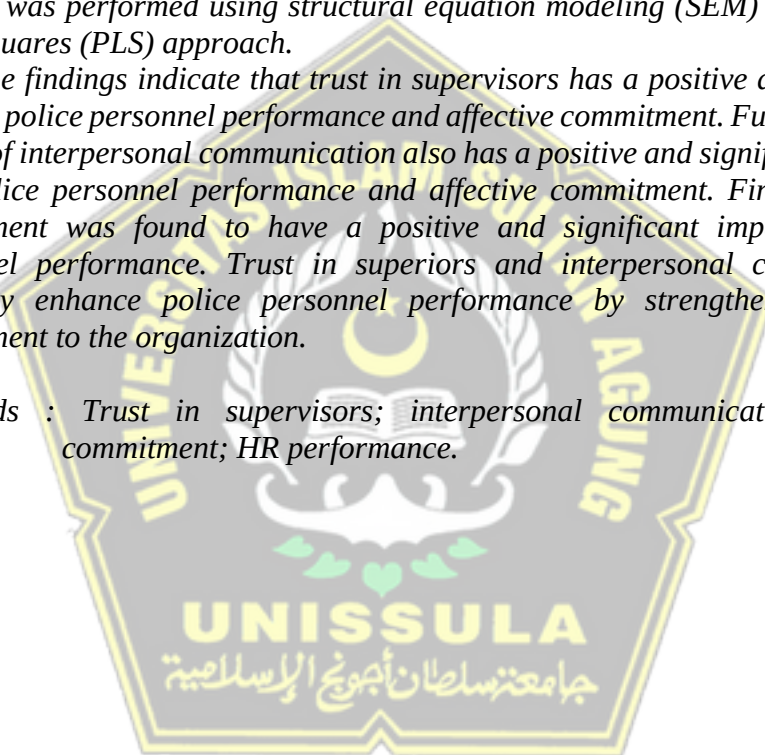


Abstract

This study aims to empirically analyze the impact of trust in supervisors and interpersonal communication on affective commitment and human resource (HR) performance. The type of research conducted is explanatory research. The population of the study includes all HR personnel of the Traffic Directorate of the Riau Islands Police, totaling 179 personnel, who also serve as the sample for this study. The sampling technique used was non-probability sampling with a convenience sampling method (Hair, 2021). Data were collected through questionnaires using an interval measurement scale (scores from 1 to 5). Data analysis was performed using structural equation modeling (SEM) with a Partial Least Squares (PLS) approach.

The findings indicate that trust in supervisors has a positive and significant effect on police personnel performance and affective commitment. Furthermore, the quality of interpersonal communication also has a positive and significant effect on both police personnel performance and affective commitment. Finally, affective commitment was found to have a positive and significant impact on police personnel performance. Trust in superiors and interpersonal communication indirectly enhance police personnel performance by strengthening affective commitment to the organization.

Keywords : Trust in supervisors; interpersonal communication; affective commitment; HR performance.



Daftar Isi

Halaman Cover.....	i
Lembar Pengesahan	i
LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak	vii
Abstract	viii
Daftar Isi.....	1
BAB I PENDAHULUAN	3
1.1. Latar Belakang Masalah.....	3
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Kinerja SDM	10
2.2 Kepercayaan pada Atasan.....	11
2.3 Kualitas Komunikasi Interpersonal	13
2.4 Affective Commitment.....	15
2.5 Pengembangan Hipotesis.....	16
2.6 Model Empirik	19
BAB III METODE PENELITIAN	21
3.1 Jenis Penelitian	21
3.2 Populasi dan Sampel	21
3.3 Jenis dan Sumber Data	22
3.4 Metode Pengumpulan Data	22
3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	24
3.6 Metode Analisis Data	25
3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel	25

3.6.2	Analisis Uji Partial Least Square	26
3.6.3	Analisa model Partial Least Square	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		36
4.1.	Deskripsi Responden	36
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	39
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	42
4.3.1.	Convergent Validity	43
4.3.2.	Discriminant Validity	47
4.3.3.	Uji Reliabilitas	50
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	52
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	54
4.5.1.	Uji Multikolinieritas	55
4.5.2.	Pengujian Hipotesis	56
4.5.3.	Analisis Indirect Effect	60
4.6.	Pembahasan	61
BAB V PENUTUP		71
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	71
5.2.	Implikasi Teoritis	72
5.3.	Implikasi Manajerial	74
5.4.	Keterbatasan Penelitian	76
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	77
Daftar Pustaka		78
Lampiran 1 Kuestioner Penelitian		84
Lampiran 2. Deskripsi Responden		87
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Penelitian		89
Lampiran 4. Full Model PLS		90
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		91
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		93
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Tugas pokok Polri (Kepolisian Negara Republik Indonesia) adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Dalam melaksanakan tugas ini, Polri menjalankan fungsi penting seperti pemeliharaan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum yang adil dan transparan, serta perlindungan dan pelayanan kepada masyarakat (Gaussyah, 2012; Muradi, 2018)

Kemampuan berkomunikasi yang efektif dan bekerja sama dalam tim, kemampuan adaptasi terhadap teknologi modern untuk menangani kejahatan siber dan sistem informasi kepolisian adalah beberapa kebutuhan khusus (Fitriawan & Fitriati, 2020). Selain itu, keberanian dan ketahanan fisik serta mental diperlukan untuk menghadapi situasi berisiko tinggi dengan tenang dan profesional (Tri Brata & Nashar, 2022). Dengan memenuhi kebutuhan ini, personel Polri dapat meningkatkan kinerja mereka dan berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan Polri, yaitu menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum yang adil, dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Ini akan mendukung visi dan misi Presiden dan Wakil Presiden dalam mewujudkan Indonesia yang maju, berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong-royong.

Kepercayaan sangat penting karena membantu mengatur kompleksitas, mengembangkan kapasitas aksi, meningkatkan kolaborasi, dan meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi (Coyle-Shapiro et al., 2018). Kunci utama dalam membangun kepercayaan tinggi dalam organisasi adalah pencapaian hasil, bertindak dengan integritas, dan menunjukkan perhatian (Schaap, 2021). Dalam bekerja, atasan harus mendapat kepercayaan dari bawahannya karena tanpa kepercayaan tersebut, sangat sulit pekerjaan akan selesai tepat waktu. Untuk mendapatkan kepercayaan dari bawahan, seorang atasan harus kompeten dalam pekerjaannya, dapat diandalkan, bersikap terbuka, dan peduli terhadap bawahannya (Buck et al., 2021).

Trust in supervisor adalah tingkat kepercayaan atau keyakinan yang dimiliki oleh seorang bawahan terhadap atasannya atau pimpinan langsungnya (Xiong et al., 2016). Hal ini mencakup keyakinan bahwa atasan akan bertindak dengan integritas, adil, dan kompeten dalam mengelola tugas-tugas dan memberikan arahan kepada bawahannya. *Trust in supervisor* juga mencakup keyakinan bahwa atasan akan mempertimbangkan kepentingan dan kesejahteraan bawahannya dalam pengambilan keputusan serta akan mendukung mereka dalam mencapai tujuan individu dan tim (Dirks & Bart de Jong, 2022). Tingkat *trust in supervisor* yang tinggi dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, loyalitas, dan kinerja bawahan dalam organisasi (Men et al., 2022).

Faktor lain yang meningkatkan kinerja adalah kualitas komunikasi interpersonal (Gita Friolina et al., 2017). Menurut (Kotamena et al., 2021) kualitas komunikasi interpersonal secara operasional didefinisikan sebagai tingkat di mana

isi komunikasi dapat diterima dan dipahami oleh pihak lain yang terlibat dalam proses komunikasi tersebut. Ini berarti bahwa cara terbaik bagi konsumen untuk mencapai kualitas adalah melalui komunikasi antara penyedia jasa dengan penerima jasa. Semakin tinggi kualitas komunikasi antara perusahaan dengan pelanggan, semakin tinggi pula kualitas jasa yang diberikan. Kualitas komunikasi SDM sangat penting karena mencerminkan kualitas komunikasi perusahaan kepada pelanggannya.

Komunikasi interpersonal, yang merupakan bentuk komunikasi tatap muka, memiliki keistimewaan di mana efek dan umpan balik, aksi dan reaksi langsung terlihat karena jarak fisik partisipan yang dekat (Ghofar & Tola, 2018). Aksi dan reaksi verbal dan nonverbal semuanya terlihat dengan jelas. Oleh karena itu, komunikasi tatap muka yang dilakukan terus menerus akan mengembangkan mutu komunikasi interpersonal yang menguntungkan kedua belah pihak. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki hubungan positif dengan kinerja (Ghofar & Tola, 2018; Hermawan et al., 2023; Y. Lee & Kim, 2021).

Penelitian sebelumnya menunjukkan perbedaan hasil terkait pengaruh komunikasi terhadap kinerja, hasil studi yang dilakukan oleh (Esthi, 2021), ditemukan bahwa komunikasi sebagian tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh (Nyakundi Atambo & Kemunto Momanyi, 2016a) menyimpulkan bahwa komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk menjembatani gap tersebut penelitian ini mengajukan komitmen afektif sebagai variabel intervening. Pengembangan komitmen organisasi diperlukan untuk manajemen diri sendiri, yang memerlukan penjelasan dan komunikasi misi perusahaan, terjaminnya keadilan organisasional, penciptaan komunitas, dukungan perkembangan SDM, dan perhatian terhadap orang-orang (Ghosh & R, 2014). Komitmen organisasi adalah komitmen yang dibangun oleh semua komponen individu dalam menjalankan operasional organisasi (Avoyan & Ramos, 2020; Morgan & Hunt, 1994). Komitmen ini dapat terwujud jika individu dalam organisasi menjalankan hak dan kewajiban mereka sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing, karena pencapaian tujuan organisasi adalah hasil kerja kolektif semua anggota organisasi (Amernic & Aranya, 2005).

Komitmen organisasi merefleksikan dampak dari kesesuaian antara individu dengan organisasi (Swailles, 2002). Pengalaman kerja yang sesuai dengan nilai-nilai personal individu atau dapat memenuhi kebutuhan dan preferensi individu akan memperkuat komitmen individu terhadap organisasi (Meyer & Allen, 2007).

1.2. Rumusan Masalah

Selain adanya fenomena gap diatas, dan perbedaan penelitian antara peran komunikasi yang efektif terhadap kinerja SDM sehingga rumusan permasalahan dalam studi ini adalah “Peningkatan Kinerja SDM Melalui Kepercayaan kepada atasan, Kualitas Komunikasi Interpersonal, dan Komitmen Afektif” Sehingga pertanyaan yang muncul (*research question*) adalah ;

1. Bagaimanakah pengaruh kepercayaan kepada atasan terhadap kinerja personil kepolisian Direktorat lalulintas Polda Kepulauan Riau ?
2. Bagaimanakah pengaruh kepercayaan kepada atasan terhadap komitmen afektif ?
3. Bagaimanakah pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja personil Kepolisian Direktorat lalulintas Polda Kepulauan Riau ?
4. Bagaimanakah pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif?
5. Bagaimanakah pengaruh komitmen Affektif pada kinerja personil Kepolisian Direktorat lalulintas Polda Kepulauan Riau?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh kepercayaan kepada atasan dan komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif dan kinerja SDM

- 1) Menganalisis pengaruh kepercayaan kepada atasan terhadap kinerja SDM
- 2) Menganalisis pengaruh kepercayaan kepada atasan terhadap komitmen afektif
- 3) Menganalisis pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja SDM
- 4) Menganalisis pengaruh kualitas komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif
- 5) Menganalisis komitmen Affektif pada kinerja SDM

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dalam penelitian yang akan dilaksanakan ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan gambaran mengenai pengaruh kepercayaan kepada atasan, kualitas komunikasi interpersonal dan komitmen afektif terhadap kinerja SDM sehingga dapat memberikan masukan dalam teori-teori manajemen organisasi khususnya yang terkait dengan komunikasi dan trust / kepercayaan.
- b. Memberikan gambaran mengenai besarnya tingkat pengaruh atau kontribusi variabel kepercayaan kepada atasan, kualitas komunikasi interpersonal dan komitmen afektif terhadap kinerja SDM. Hal ini dikandung maksud agar penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang konstruktif bagi pengembangan ilmu manajemen dan perilaku organisasi.

2. Manfaat Praktis

3. Managerial

- a) Secara managerial, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada para pimpinan dalam mengambil kebijakan. Dengan demikian dalam proses pengambilan kebijakan, dapat terumuskan hal-

hal substantif sesuai dengan hasil penelitian yang berkaitan serta dapat mendukung terwujudnya peningkatan kinerja para sumber daya manusia.

- b) Organisasional. Manfaat dari aspek organisasional adalah guna memberikan bahan masukan mengenai pengaruh kepercayaan kepada atasan, kualitas komunikasi interpersonal dan komitmen afektif terhadap kinerja SDM.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja SDM

Konsep kinerja (*performance*) adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Kadarisman, 2012). Pengertian Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan (Hidayani, 2016). Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh (Ybema et al., 2020) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Bakirova Oynura, 2022).

Cascio (2006) mendefinisikan bahwa “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan”. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk (1) kuantitas keluaran, (2) kualitas keluaran, (3) jangka waktu keluaran, (4) kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif (Gabcanova, 2012).

Dari beberapa definisi mengenai kinerja menurut para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah akumulasi hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan

kepadanya. Dalam penelitian ini kinerja personil kepolisian adalah kemampuan menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum yang adil, dan memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Indikator yang digunakan adalah kuantitas keluaran, kualitas keluaran, jangka waktu keluaran, kehadiran di tempat kerja dan Sikap kooperatif (Gabcanova, 2012). Indikator kinerja dikembangkan dalam penelitian ini adalah menurut tugas pokok dan fungsi kepolisian lalu lintas menurut Undang-Undang no 2 tahun 2002 tentang Kepolisian Republik Indonesia, yaitu kuantitas dan kualitas luaran yang ditunjukkan dalam bentuk :

- 1) Kemampuan menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat,
- 2) Menegakkan hukum dan aturan lalu lintas yang adil,
- 3) Memberikan pelayanan terbaik,
- 4) Pelayanan informasi lalu lintas kepada masyarakat (dikmaslantas)
- 5) Respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas.

2.2. Kepercayaan pada Atasan

Kepercayaan merupakan hal yang penting karena membantu mengatur kompleksitas, membantu mengembangkan kapasitas aksi, meningkatkan kolaborasi dan meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi (Coyle-Shapiro et al., 2018). Kunci yang sangat penting dalam membangun kepercayaan yang tinggi dalam organisasi adalah pencapaian hasil, bertindak dengan integritas, dan pendemonstrasian perhatian (Singh et al., 2020). Peningkatan tingkat kepercayaan membutuhkan keseimbangan dari hal-hal

penting yang telah tersebut di atas, meskipun ada konflik di antara para pihak dalam organisasi (Fancourt et al., 2020).

Schilke et al (2021) mendefinisikan kepercayaan sebagai “perilaku seseorang untuk bersandar (*rely on*) kepada reliabilitas dan integritas orang lain dalam memenuhi harapannya dimasa yang akan datang. Sedangkan (Clegg et al., 2002) menjelaskan bahwa kepercayaan sebagai perilaku ketergantungan individu pada orang lain di bawah kondisi risiko.

Trust in supervisor adalah tingkat kepercayaan atau keyakinan yang dimiliki oleh seorang bawahan terhadap atasannya atau pimpinan langsungnya (Xiong et al., 2016). *Trust in supervisor* adalah persepsi atau keyakinan yang dimiliki oleh seorang bawahan terhadap kemampuan, niat, dan integritas atasannya dalam memimpin dan mengelola tim kerja (Men et al., 2022). Ini mencakup keyakinan bahwa atasan akan menjaga kerahasiaan informasi, menghormati hak-hak bawahan, dan memberikan dukungan serta bimbingan yang diperlukan. *Trust in supervisor* juga melibatkan kepercayaan bahwa atasan akan mengambil tindakan yang tepat dan adil dalam situasi yang mempengaruhi bawahan (Legood et al., 2021). *Trust in supervisor* menciptakan hubungan saling percaya antara atasan dan bawahan yang merupakan fondasi penting dalam mencapai kesuksesan organisasi (Xiong et al., 2016).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Trust in supervisor* merupakan sejauh mana tingkat kepercayaan atau keyakinan yang dimiliki oleh seorang bawahan terhadap atasannya atau pimpinan langsungnya. Indikator yang

digunakan adalah Kepercayaan atas kompetensi atasan, Kepercayaan atas integritas/kejujuran atasan dan Kepercayaan bahwa Atasan dapat diandalkan (Xiong et al., 2016).

2.3. Kualitas Komunikasi Interpersonal

Komunikasi digambarkan sebagai usaha untuk berbagi informasi, ide, atau sikap antar individu (Puscas et al., 2021). Menurut Moffett et al (2020) komunikasi adalah proses di mana dua orang atau lebih saling bertukar informasi dengan tujuan mencapai saling pengertian. Grant & Jennifer H. Meadows (2010) mendefinisikan komunikasi sebagai proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih secara timbal balik, memungkinkan pemahaman pesan yang disampaikan.

Dalam konteks interaksi komunikatif, terdapat tiga kategori utama, yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil, dan komunikasi public (Kim A Johnston & Taylor, 2018). Penelitian ini akan lebih fokus pada komunikasi interpersonal, yang merupakan proses komunikasi sosial di mana individu saling mempengaruhi satu sama lain.

Harjanti et al (2021) mencatat bahwa meskipun teknologi komunikasi telah signifikan memfasilitasi kolaborasi tim dan meningkatkan kinerja tim, dinamika interpersonal yang kuat tetap penting. Menurut Xie & Derakhshan (2021) komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan dengan tujuan mengubah atau membentuk sikap, pendapat, atau perilaku, baik melalui media atau secara langsung.

Komunikasi interpersonal terjadi dalam berbagai konteks, baik di tempat kerja, di lingkungan sosial, maupun dalam hubungan pribadi (Raharjo, 2021). Tujuan utama dari komunikasi interpersonal adalah untuk membangun hubungan yang kuat, memecahkan masalah, bertukar informasi, dan mempengaruhi perilaku orang lain (Ong Choon Hee et al., 2019).

Kualitas komunikasi interpersonal yang efektif diindikasikan dengan pemahaman yang baik antara para pihak, respek, empati, dan kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat (Raharjo, 2021). Sedangkan menurut (Wijayanti, 2021) kualitas komunikasi interpersonal dapat diukur melalui indikator seperti keterbukaan, empati, dan umpan balik. Keterbukaan mengacu pada kemampuan komunikator dan komunikan untuk saling mengungkapkan ide tanpa penutupan informasi. Empati melibatkan pemahaman terhadap perasaan dan pandangan orang lain. Umpan balik, menurut Clement dan Frandsen (1976), adalah tanggapan terhadap pesan yang dikirimkan dengan makna tertentu.

Kualitas komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi, gagasan, perasaan, dan sikap antara dua atau lebih individu yang melibatkan interaksi langsung atau tatap muka melalui berbagai elemen komunikasi seperti bicara, mendengarkan, bahasa tubuh, dan ekspresi wajah. Dalam penelitian ini, kualitas komunikasi interpersonal diukur menggunakan indikator menurut (Wijayanti, 2021) yaitu kualitas komunikasi interpersonal dapat diukur melalui indikator seperti keterbukaan, empati, dan umpan balik serta satu indikator

tambahan yaitu dan kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat (Raharjo, 2021).

2.4. *Affective Commitment*

Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi (Kuncoro & Wibowo, 2019).

Mercurio (2015) mendefinisikan komitmen afektif sebagai identifikasi dengan, terlibat dalam, dan keterikatan emosi terhadap organisasi. (Odoardi et al., 2019) mengatakan bahwa ia lebih suka menjelaskan bahwa komitmen afektif lebih terkait dengan keterikatan secara emosi terhadap organisasi. Komitmen afektif (*affective commitment*) didefinisikan juga sebagai keterlibatan emosional seseorang pada organisasinya berupa perasaan cinta pada organisasi (Pathardikar et al., 2023).

Komitmen Afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan (McCormick & Donohue, 2019). Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya (Kaur & Mittal, 2020).

Sehingga disimpulkan bahwa komitmen afektif adalah perasaan terikat secara emosional terhadap organisasinya yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan atau organisasi. Indikator yang digunakan adalah : Memiliki makna yang mendalam secara pribadi; Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi; Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain; Terikat secara emosional dengan organisasi; Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun; dan senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi (Allen, Natalie J., 1990).

2.5. Pengembangan Hipotesis

1) Kepercayaan Kepada Atasan Dan Kinerja SDM

Pada Penelitian terdahulu seperti penelitian (C. C. Lee et al., 2022; Legood et al., 2021) menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepercayaan dan kinerja. Hasil ini didukung dengan hasil penelitian (Dirks & Bart de Jong, 2022; Men et al., 2022; Xiong et al., 2016) yang menyatakan kepercayaan terhadap atasan yang rendah memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Kemudian penelitian lain juga menunjukkan bahwa tingginya kepercayaan kepada atasan akan mendorong kinerja SDM (Gunawan et al., 2022; Oh, 2019; Parra-Requena et al., 2022; Saleem et al., 2020).

H1 : Kepercayaan terhadap pemimpin mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja

2) Kepercayaan kepada atasan terhadap komitmen afektif

Menurut Ridwan et al (2020) pembinaan hubungan kerja dan kepercayaan antar sumber daya manusia (SDM) penting untuk menciptakan kerjasama yang kompak dan harmonis. Komunikasi yang baik memainkan peran kunci dalam membangun kepercayaan (Quandt, 2012), menciptakan lingkungan kerja harmonis (Lantara, 2019), dan menyelesaikan masalah secara kekeluargaan (Johnson et al., 2005). Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *trust ini supervisor* berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Xiong et al., 2016). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepercayaan kepada atasan akan mendorong komitmen afektif SDM terhadap organisasi. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah

H2 : Kepercayaan terhadap pemimpin mempunyai pengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif.

3) Kualitas komunikasi interpersonal dan kinerja SDM

Boyd (2013) menekankan bahwa kualitas komunikasi interpersonal memengaruhi kinerja tim virtual secara positif. Dalam konteks penelitian (Wijayanti, 2021) komunikasi interpersonal memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM). Secara keseluruhan, komunikasi interpersonal yang efektif memiliki dampak positif pada hubungan interpersonal, kepercayaan, dan kinerja individu atau tim (Puscas et al., 2021).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh terhadap kinerja (Diana et al., 2020; Kartini et al., 2020;

Vandela & Sugiarto, 2021). Kemudian, penelitian lain mendukung hasil tersebut dengan menyatakan bahwa semakin baik komunikasi interpersonal SDM akan semakin baik kinerjanya (Izzul Ihsan & Palapa, 2022; Sofyan et al., 2021).

H3 : Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja .

4) Kualitas komunikasi interpersonal dan komitmen afektif

Komunikasi secara tatap muka yang berupa pengiriman pesan dari seseorang kepada kualitas komunikasi interpersonal adalah suatu proses komunikasi antara orang-orang orang lain, baik secara verbal maupun non-verbal dengan efek dan umpan balik yang berlangsung. Hasil dari penelitian (Avoyan & Ramos, 2020) bahwa komunikasi terbuka memiliki efek positif pada komitmen. Penelitian lain menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan secara efektif akan mampu mendorong kinerja SDM (Gita Friolina et al., 2017). Hasil penelitian tersebut didukung oleh (Ghofar & Tola, 2018; Moyo, 2019; Ng et al., 2006; Sharma & Patterson, 1999; Venkatesh, 2019) yang menyatakan bahwa komunikasi yang efektif dapat berujung pada peningkatan komitmen afektif yang tinggi. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H4 : Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif .

5) Komitmen Afektif dan kinerja SDM

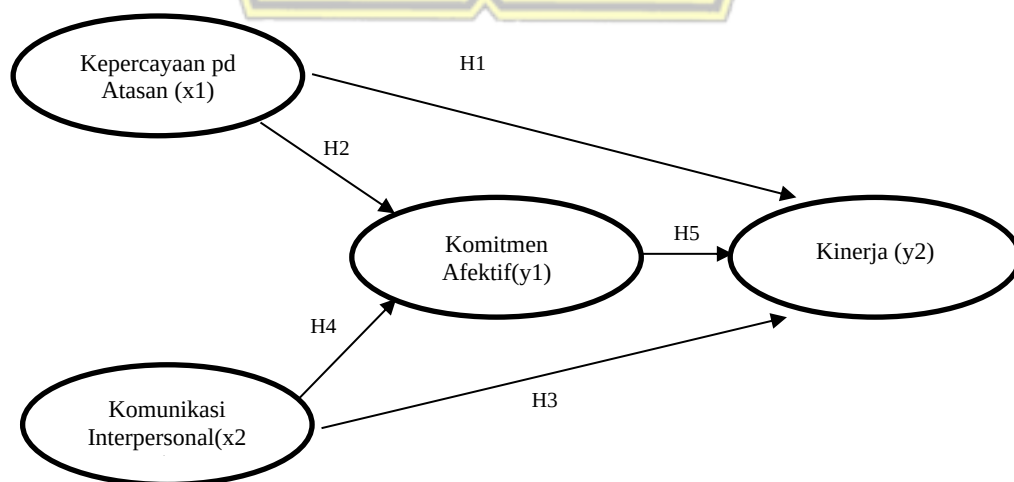
Hasil Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kesinambungan komitmen terbukti meningkatkan kinerja (Mohammad Fathi Almaaitaha et al., 2020). Komitmen kontinuitas dan komitmen normatif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja pada karyawan di organisasi (Kuhail et al., 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan factor pendorong kinerja pegawai (Alqudah et al., 2022; Che Rose et al., 2009; Donkor & Zhou, 2020; Hye Kyoung Kim, 2019; Loan, 2020; Primiana, 2018; Ribeiro et al., 2020). Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H5 : Komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja personil .

2.6. Model Empirik

Berdasarkan dari uraian latar belakang, tinjauan pustaka dengan teori-teori yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya dalam penelitian ini, maka sebagai kerangka pikir dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



Pada gambar diatas dapat dilihat bahwa kepercayaan terhadap atasan dan kualitas komunikasi interpersonal memiliki hubungan langsung terhadap komitmen afektif. Sedangkan dalam konstruk kinerja SDM, variabel kepercayaan terhadap atasan, kualitas komunikasi interpersonal dan komitmen afektif memiliki hubungan langsung terhadap kinerja SDM. Selain itu, kepercayaan terhadap atasan dan kualitas komunikasi interpersonal memiliki hubungan tidak langsung terhadap kinerja SDM melalui variable komitmen afektif.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian *eksplanatory research* yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh Kepercayaan kepada atasan, Kualitas Komunikasi Interpersonal, Komitmen Afektif dan Kinerja SDM.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Direktorat lalulintas Polda Kepulauan Riau sebanyak 179 personil.

3.2.2. Sample

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan pada penelitian ini adalah sensus, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel

penelitian. Pendekatan ini digunakan ketika populasi yang diteliti relatif kecil dan dapat dikelola secara praktis. Dengan menggunakan sensus, setiap individu dalam populasi mendapatkan kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam penelitian, sehingga tidak ada elemen yang terlewatkan. Hal ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data yang lebih komprehensif dan representatif, yang dapat meningkatkan keakuratan dan keandalan hasil penelitian. Sensus juga membantu dalam mengeliminasi bias sampel yang mungkin timbul dari teknik pengambilan sampel yang tidak acak. Sehingga sampel dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Direktorat lalulintas Polda Kepulauan Riau sebanyak 179 personil.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup : Kepercayaan kepada atasan, Kualitas Komunikasi Interpersonal, Komitmen Afektif dan Kinerja SDM. Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data kinerja, jumlah personil, dan lainnya terkait dengan penelitian ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable penelitian yaitu Kepercayaan kepada atasan, Kualitas Komunikasi Interpersonal, Komitmen Afektif dan Kinerja SDM. Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
------------------------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup Kepercayaan kepada atasan, Kualitas Komunikasi Interpersonal, Komitmen Afektif dan Kinerja SDM. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1 berikut.

Table 3.1
Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kinerja kepolisian Akumulasi hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, terkait kemampuan (lihat di bab2)	1. Kemampuan menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat, 2. Menegakkan hukum dan aturan lalu lintas yang adil, 3. Memberikan pelayanan terbaik, 4. Pelayanan informasi lalu lintas kepada masyarakat (dikmaslantas) 5. Respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas.	
2.	<i>Trust in supervisor</i> sejauh mana tingkat kepercayaan atau keyakinan yang dimiliki oleh seorang bawahan terhadap atasannya atau pimpinan langsungnya.	1. Kepercayaan atas kompetensi atasan 2. Kepercayaan atas integritas/kejujuran atasan 3. Kepercayaan bahwa atasan dapat diandalkan dalam memecahkan masalah	(Xiong et al., 2016).

- | | | |
|---|--|--|
| <p>3. Komunikasi interpersonal proses pertukaran informasi, gagasan, perasaan, dan sikap antara dua atau lebih individu yang melibatkan interaksi langsung atau tatap muka melalui berbagai elemen komunikasi seperti bicara, mendengarkan, bahasa tubuh, dan ekspresi wajah.</p> | <p>1. Keterbukaan,
2. Empati,
3. Umpan balik
4. kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat.</p> | <p>(Wijayanti, 2021)
(Raharjo, 2021)</p> |
| <p>4. Komitmen afektif perasaan terikat secara emosional terhadap organisasinya yang diidentifikasi dengan keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan atau organisasi</p> | <p>1. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi;
2. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi;
3. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain;
4. Terikat secara emosional dengan organisasi;
5. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pension;
6. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi.</p> | <p>(Allen, Natalie J., 1990)</p> |

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu

dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah

weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi *means* dan lokasi (konstanta).

3.6.3 Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading*

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap kontruk lebih besar daripada nilai korelasi antara kontruk dengan kontruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diektrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor loading, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.

4. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu kontruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa kontruk tersebyr memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *croncbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formartif dilakukukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. *Uji Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

6. Analisa *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model

konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai

*weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t*-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah :

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikatnya

$H_0 : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikatnya

2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha; n-k)$

3) Kriteria pengujian

H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_0 diterima bila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$

4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model

struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah SDM Direktorat lalu-lintas Polda Kepulauan Riau sebanyak 179 personil. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 18 - 28 November 2024. Analisis deskripsi responden terdiri dari informasi terkait karakteristik responden yang dilihat dari faktor jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1 – 4.4.

1. Jenis Kelamin

Responden yang menjadi partisipan penelitian dapat digolongkan menurut jenis kelamin sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	157	87.7
Wanita	22	12.3
Total	179	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 157 responden (87,7%) dan responden wanita sebanyak 22 responden (12,3%). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah responden pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita.

2. Usia

Responden yang menjadi partisipan penelitian dapat digolongkan menurut tingkat usia sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 30 tahun	52	29.1
31 - 40 tahun	74	41.3
41 - 50 tahun	35	19.6
51 - 60 tahun	18	10.1
Total	179	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21-30 tahun sebanyak 52 responden (29,1%), usia 31-40 tahun sebanyak 74 responden (41,3%), usia 41-50 tahun sebanyak 35 responden (19,6%), dan terdapat 18 responden (10,1%) usia 51-60 tahun. Berdasarkan data responden di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah anggota dengan usia antara 31-40 tahun.

3. Pendidikan Terakhir

Responden yang menjadi partisipan penelitian dapat digolongkan menurut pendidikan terakhir sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA/SMK	29	16.2
Diploma	39	21.8
Sarjana S1	100	55.9
Pascasarjana S2	11	6.1

Total	179	100.0
--------------	------------	--------------

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir setingkat Sarjana S1 yaitu sebanyak 100 responden (55,9%). Untuk responden dengan pendidikan terakhir Diploma sebanyak 39 responden (21,8%), SMA/SMK sebanyak 29 responden (16,2%), dan terdapat 11 (6,1%) responden memiliki pendidikan terakhir pascasarjana S2.

4. Lama Bekerja

Responden yang menjadi partisipan penelitian dapat digolongkan menurut lama mereka bekerja sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Menurut Lama Bekerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
<5 tahun	65	36.3
5 - 10 tahun	68	38.0
11 - 15 tahun	26	14.5
> 15 tahun	20	11.2
Total	179	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja antara 5-10 tahun sebanyak 68 personil (47,1%). Responden dengan masa kerja < 5 tahun sebanyak 65 personil (36,3%), masa kerja 11 - 15 tahun sebanyak 26 personil (14,5%), dan responden dengan masa kerja >15 tahun sebanyak 20 personil (11,2%).

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Tujuan utamanya adalah memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu:

1. kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 ,
2. kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66
3. kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00.

Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel Penelitian **Kepercayaan pada Atasan**

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kepercayaan atas kompetensi atasan	3.80	0.71
2	Kepercayaan atas integritas/kejujuran atasan	3.91	0.71
3	Kepercayaan bahwa atasan dapat diandalkan dalam memecahkan masalah	3.87	0.74
	Mean keseluruhan	3.86	

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kepercayaan pada Atasan secara keseluruhan sebesar 3,86 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Nilai rata-rata untuk variabel Kepercayaan pada Atasan adalah 3,86, yang termasuk dalam kategori tinggi (3,67–5,00). Hal ini menunjukkan bahwa, secara umum, responden memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kompetensi atasan, integritas atau kejujuran atasan, serta keyakinan bahwa atasan dapat diandalkan dalam menyelesaikan masalah. Hasil deskripsi data pada variabel

Kepercayaan pada Atasan didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kepercayaan atas integritas/kejujuran atasan (3,91) dan terendah adalah indikator Kepercayaan atas kompetensi atasan (3,80).

Tabel 4.6. Deskripsi Variabel Penelitian Komunikasi Interpersonal

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Keterbukaan,	3.95	0.67
2	Empati,	3.87	0.79
3	Umpan balik	3.92	0.79
4	Kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat	3.86	0.80
	Mean keseluruhan	3.90	

Pada variabel Komunikasi interpersonal secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,90 terletak pada rentang kategori baik (3,67 – 5,00). Artinya, personel umumnya menunjukkan kemampuan komunikasi interpersonal yang baik, yang tercermin dari makna yang mendalam secara pribadi dalam hubungan kerja, rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, serta kebanggaan saat berbagi informasi tentang organisasi dengan orang lain. Selain itu, mereka memiliki keterikatan emosional yang tinggi dengan organisasi, merasa puas, dan berkeinginan untuk tetap bekerja di organisasi hingga pensiun. Antusiasme mereka juga terlihat dalam keinginan untuk mendiskusikan organisasi dengan pihak luar, menunjukkan hubungan yang erat dan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Hasil deskripsi data pada variabel Komunikasi interpersonal didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Keterbukaan (3,95) dan terendah

pada indikator Kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat (3,86).

Tabel 4.7. Deskripsi Variabel Penelitian Komitmen Afektif

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Memiliki makna yang mendalam secara pribadi;	3.96	0.86
2	Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi;	3.98	0.86
3	Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain;	3.97	0.86
4	Terikat secara emosional dengan organisasi;	3.96	0.87
5	Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pension;	3.93	0.87
6	Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi	3.91	0.77
Mean keseluruhan		3.95	

Pada variabel Komitmen afektif secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,93 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya Hal ini menunjukkan bahwa personel secara umum memiliki kemampuan komunikasi interpersonal yang efektif, yang tercermin dari sikap terbuka, kemampuan berempati, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta mengekspresikan diri secara jelas dan tepat. Hasil deskripsi data pada variabel Komitmen afektif didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi (3,98) dan indikator dengan nilai mean terendah yaitu Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi (3,91).

Tabel 4.8. Deskripsi Variabel Penelitian Komitmen Afektif

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Kemampuan menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat,	4.00	0.62
2	Menegakkan hukum dan aturan lalu lintas yang adil,	4.03	0.61
3	Memberikan pelayanan terbaik,	3.93	0.68
4	Pelayanan informasi lalu lintas kepada masyarakat (dikmaslantas)	3.92	0.67
5	Respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas	3.98	0.67
	Mean keseluruhan	3.97	

Pada variabel Kinerja Personil Kepolisian secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,97 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Hal ini menunjukkan bahwa personel pada umumnya memiliki kinerja yang memuaskan, ditandai dengan kemampuan mereka dalam menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum serta aturan lalu lintas secara adil, memberikan layanan yang optimal, menyediakan informasi lalu lintas kepada masyarakat (dikmaslantas), dan merespons dengan cepat kejadian kecelakaan lalu lintas. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja Personil Kepolisian didapatkan indikator dengan nilai *mean* tertinggi yaitu Menegakkan hukum dan aturan lalu lintas yang adil (4,03) dan terendah pada indikator Pelayanan informasi lalu lintas kepada masyarakat (dikmaslantas) (3,92).

1.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria

validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kepercayaan pada Atasan

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kepercayaan pada Atasan direfleksikan melalui tiga indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Kepercayaan pada Atasan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Outer Loading Konstruk Kepercayaan pada Atasan

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1_1	Kepercayaan atas kompetensi atasan	0.717	Valid
X1_2	Kepercayaan atas integritas/kejujuran atasan	0.860	Valid
X1_3	Kepercayaan bahwa atasan dapat diandalkan dalam memecahkan masalah	0.862	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Komunikasi interpersonal memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kepercayaan pada Atasan (X1) mampu dibentuk atau

dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kepercayaan atas kompetensi atasan, Kepercayaan atas integritas/kejujuran atasan, Kepercayaan bahwa atasan dapat diandalkan dalam memecahkan masalah.

2. Evaluasi Model Komunikasi interpersonal

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Komunikasi interpersonal direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Komunikasi interpersonal sebagai berikut:

Tabel 4.7
Outer Loading Konstruk Komunikasi interpersonal

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
X2_1	Keterbukaan,	0.720	Valid
X2_2	Empati,	0.907	Valid
X2_3	Umpan balik	0.911	Valid
X2_4	Kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat	0.911	Valid

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Komunikasi interpersonal memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Komunikasi interpersonal (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Keterbukaan, Empati, Umpan balik dan Kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat,

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Komitmen afektif

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Komitmen afektif direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Komitmen afektif sebagai berikut:

Tabel 4.8
Outer Loading Konstruk Komitmen afektif

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y1_1	Memiliki makna yang mendalam secara pribadi;	0.822	Valid
Y1_2	Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi;	0.877	Valid
Y1_3	Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain;	0.831	Valid
Y1_4	Terikat secara emosional dengan organisasi;	0.885	Valid
Y1_5	Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun;	0.889	Valid
Y1_6	Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi	0.744	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Komitmen afektif memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Komitmen afektif (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Memiliki makna yang mendalam secara pribadi; Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi; Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain; Terikat secara emosional dengan organisasi; Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun; dan Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja Personil Kepolisian

Pengukuran variabel Kinerja Personil Kepolisian dalam hal ini direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja Personil Kepolisian sebagai berikut:

Tabel 4.9
Outer Loading Konstruk Kinerja Personil Kepolisian

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y2_1	Kemampuan menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat,	0.749	Valid
Y2_2	Menegakkan hukum dan aturan lalu lintas yang adil,	0.757	Valid
Y2_3	Memberikan pelayanan terbaik,	0.743	Valid
Y2_4	Pelayanan informasi lalu lintas kepada masyarakat (dikmaslantas)	0.761	Valid
Y2_5	Respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas	0.841	Valid

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja Personil Kepolisian memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja Personil Kepolisian mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator Kemampuan menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat, Menegakkan hukum dan aturan lalu lintas yang adil, Memberikan pelayanan terbaik, Pelayanan informasi lalu lintas kepada masyarakat (dikmaslantas), dan Respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas.

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract (AVE)* dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.10

Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepercayaan pada Atasan	Kinerja personil kepolisian	Komitme n afektif	Komunikasi interpersonal
Kepercayaan pada Atasan	0.816			
Kinerja personil kepolisian	0.534	0.771		
Komitmen afektif	0.375	0.605	0.843	
Komunikasi interpersonal	0.427	0.538	0.532	0.866

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.7 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.11

Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Kepercayaan pada Atasan	Kinerja personil kepolisia n	Komitme n afektif	Komunikasi interpersonal
Kepercayaan pada Atasan				
Kinerja personil kepolisia n	0.677			
Komitmen afektif	0.449	0.690		
Komunikasi interpersonal	0.530	0.632	0.580	

Sumber : Olah data dengan SmartPLS (2024)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.12
Nilai Cross Loading

	Kepercayaan pada Atasan	Kinerja personil kepolisian	Komitmen afektif	Komunikasi interpersonal
X1_1	0.717	0.435	0.267	0.280
X1_2	0.860	0.436	0.371	0.381
X1_3	0.862	0.433	0.269	0.378
X2_1	0.379	0.461	0.321	0.720
X2_2	0.342	0.458	0.536	0.907
X2_3	0.389	0.499	0.502	0.911
X2_4	0.377	0.450	0.460	0.911
Y1_1	0.256	0.503	0.822	0.427
Y1_2	0.343	0.522	0.877	0.464
Y1_3	0.281	0.491	0.831	0.436
Y1_4	0.361	0.519	0.885	0.494
Y1_5	0.344	0.566	0.889	0.517
Y1_6	0.304	0.452	0.744	0.328
Y2_1	0.478	0.749	0.478	0.393
Y2_2	0.407	0.757	0.466	0.309
Y2_3	0.374	0.743	0.430	0.474
Y2_4	0.328	0.761	0.427	0.451
Y2_5	0.458	0.841	0.524	0.448

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. Cronbach alpha

Cronbach's Alpha mengukur reliabilitas internal, tetapi dengan asumsi bahwa semua indikator memiliki bobot yang sama. Cronbach's Alpha lebih konservatif dibandingkan dengan Composite Reliability, dan sering digunakan sebagai tolak ukur awal untuk menilai reliabilitas konstruk. Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. Composite Reliability.

Composite Reliability digunakan untuk mengukur reliabilitas internal dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu konstruk dalam model PLS. CR memberikan estimasi yang lebih akurat dibandingkan

Cronbach's Alpha karena mempertimbangkan bobot (weight) dari setiap indikator dalam model. Nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

AVE mengukur seberapa besar variabilitas yang dapat dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan variabilitas total yang dihasilkan oleh indikator-indikatornya. Jika nilai AVE > 0,5 maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kepercayaan pada Atasan	0.744	0.855	0.665
Kinerja personil kepolisian	0.829	0.880	0.595
Komitmen afektif	0.918	0.936	0.711
Komunikasi interpersonal	0.886	0.922	0.750

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Tabel 4.13 menunjukkan nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Dengan demikian hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik, sehingga dapat digunakan dalam proses analisis lebih lanjut.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator

yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Uji kesesuaian model dalam analisis PLS digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model struktural mendukung hipotesis yang diajukan dan memiliki kemampuan prediksi yang baik terhadap variabel dependen. Ukuran statistic yang dapat dipakai untuk menentukan kesesuaian model yang diajukan diantaranya yaitu R square dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.14 Nilai R-Square

	R-square
Kinerja personil kepolisian	0.504
Komitmen afektif	0.309

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model Komitmen afektif sebesar 0,309 artinya variabel Komitmen afektif dapat dijelaskan 30,9% oleh variabel Kepercayaan pada Atasan dan Komunikasi interpersonal. Sedangkan sisanya 69,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar

penelitian. Nilai R square tersebut (0,309) berada di nilai 0,19 - 0,33, artinya variabel Kepercayaan pada Atasan dan Komunikasi interpersonal memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel Komitmen afektif.

Nilai R square Kinerja Personil Kepolisian sebesar 0,504 artinya Kinerja Personil Kepolisian dapat dijelaskan 50,4% oleh variabel Kepercayaan pada Atasan, Komunikasi interpersonal, dan Komitmen afektif, sedangkan sisanya 49,6% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,504) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Kepercayaan pada Atasan, Komunikasi interpersonal, dan Komitmen afektif memberikan pengaruh yang besar terhadap Kinerja Personil Kepolisian.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15 Nilai Q-square

	Q-Suare (Q^2)
Kinerja personil kepolisian	0.289
Komitmen afektif	0.214

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

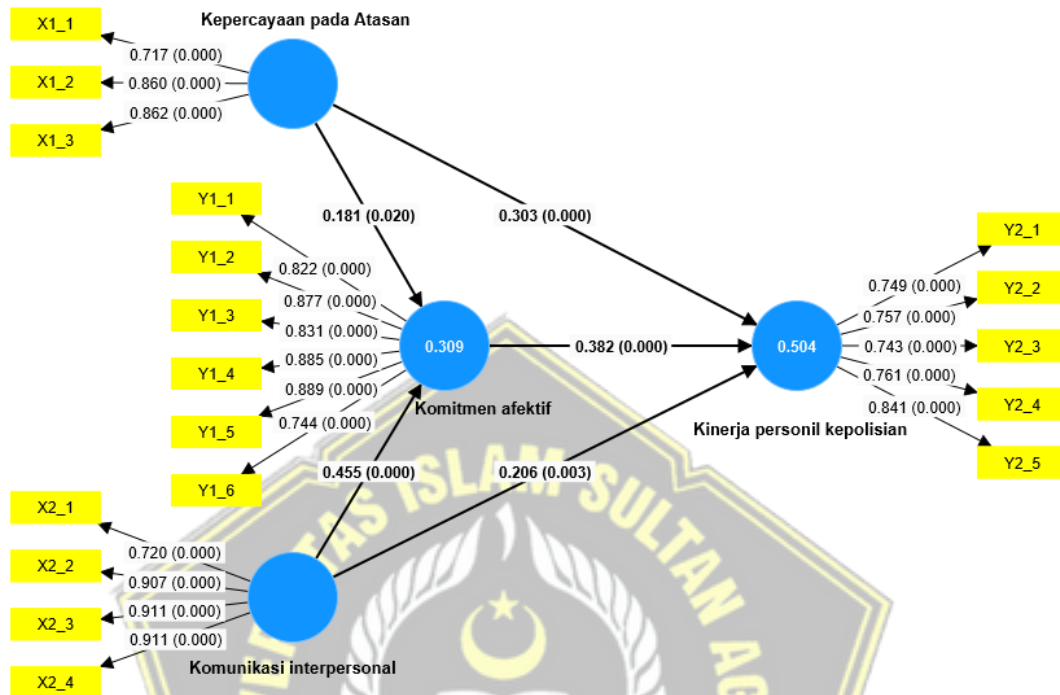
Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Komitmen afektif sebesar 0,214 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Komitmen afektif termasuk cukup baik. Pada variabel Kinerja Personil Kepolisian diperoleh nilai Q-square sebesar 0,289 yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja Personil Kepolisian termasuk cukup baik.

Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Kepercayaan pada Atasan, Komunikasi interpersonal, Komitmen afektif dan Kinerja Personil Kepolisian.

PLS v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.

Full Inner Model SEM-PLS dengan Mediasi

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Kepercayaan pada Atasan -> Kinerja personil kepolisian	1.270
Kepercayaan pada Atasan -> Komitmen afektif	1.223
Komitmen afektif -> Kinerja personil kepolisian	1.448
Komunikasi interpersonal -> Kinerja personil kepolisian	1.522
Komunikasi interpersonal -> Komitmen afektif	1.223

Tabel 4.16 hasil di atas memperlihatkan bahwa hasil uji multikolinieritas pada model penelitian ini dimana nilai VIF seluruh variabel tidak melebihi nilai 5. Sesuai dengan syarat yang ditetapkan bahwa pada kondisi tersebut tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas dalam model yang terbentuk.

4.5.2. Pengujian Hypothesis

Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.15 Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Kepercayaan pada Atasan -> Kinerja personil kepolisian	0.303	0.303	0.058	5.200	0.000
Kepercayaan pada Atasan -> Komitmen afektif	0.181	0.182	0.077	2.335	0.020
Komitmen afektif -> Kinerja personil kepolisian	0.382	0.384	0.053	7.246	0.000
Komunikasi interpersonal -> Kinerja personil kepolisian	0.206	0.206	0.070	2.939	0.003
Komunikasi interpersonal -> Komitmen afektif	0.455	0.454	0.066	6.872	0.000

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Kepercayaan terhadap pemimpin mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,303. Nilai tersebut membuktikan bahwa Kepercayaan pada Atasan berpengaruh positif terhadap Kinerja Personil Kepolisian yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (5,200) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif Kepercayaan pada Atasan terhadap peningkatan kinerja personil kepolisian. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Kepercayaan terhadap pemimpin mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja*" dapat diterima.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Kepercayaan terhadap atasan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,181. Nilai tersebut membuktikan Kepercayaan pada Atasan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,335) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,020) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan Kepercayaan pada Atasan terhadap

komitmen afektif. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *”Kepercayaan terhadap atasan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif”* dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: *Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja*

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,206. Nilai tersebut membuktikan Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja personil. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,939) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,003) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Komunikasi interpersonal terhadap kinerja personil. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa *”Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja”* dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: *Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif.*

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,455. Nilai tersebut membuktikan komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap komitmen afektif personil kepolisian. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (6,872) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif personil kepolisian.

Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ” *Komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen afektif Personil*” dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja personil

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,382. Nilai tersebut membuktikan komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja personil kepolisian yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (7,246) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Komitmen afektif terhadap Kinerja Personil Kepolisian. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa ”*Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja personil*” dapat **diterima**.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.16
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien	T statistics	P values	Keterangan
H1	Kepercayaan terhadap pemimpin mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja	0.303	5.200	0.000	Diterima
H2	Kepercayaan terhadap atasan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif	0.181	2.335	0.020	Diterima
H3	Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja	0.206	2.939	0.003	Diterima
H4	Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh terhadap peningkatan komitmen afektif.	0.455	6.872	0.000	Diterima

H5	Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap kinerja personil	0.382	7.246	0.000	Diterima
----	--	-------	-------	-------	----------

Keterangan: Hipotesis diterima jika $t > 1,96$ atau $p < 0,05$

4.5.3. Analisis Indirect Effect

Pengujian *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung dimaksudkan untuk mengetahui adanya pengaruh Kepercayaan pada Atasan dan Komunikasi interpersonal terhadap variabel Kinerja Personil Kepolisian melalui mediasi Komitmen afektif sebagai variabel intervening. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kepercayaan pada Atasan -> Komitmen afektif -> Kinerja personil kepolisian	0.069	2.127	0.033	Signifikan
Komunikasi interpersonal -> Komitmen afektif -> Kinerja personil kepolisian	0.174	4.866	0.000	Signifikan

Sumber : Olah data dengan *SmartPLS* (2024)

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kepercayaan pada Atasan terhadap Kinerja Personil Kepolisian melalui Komitmen afektif adalah 0,069 dengan nilai t hitung sebesar 2,127 dan $p=0,033$ ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Kepercayaan pada Atasan terhadap Kinerja Personil Kepolisian secara tidak langsung melalui Komitmen afektif. Artinya, kepercayaan yang tinggi kepada atasan akan menjadikan personil merasa bangga menjadi anggotanya, sehingga hal ini dapat meningkatkan komitmen afektif

personil. Komitmen yang kuat secara emosional kepada organisasi akan mendorong perilaku kerja personel untuk mencapai kinerja yang baik.

Hasil lainnya menunjukkan besarnya pengaruh tidak langsung Komunikasi interpersonal terhadap Kinerja Personil Kepolisian melalui Komitmen afektif adalah 0,74 dengan nilai t hitung sebesar 4,866 dan nilai signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh Komunikasi interpersonal terhadap Kinerja Personil Kepolisian secara tidak langsung melalui Komitmen afektif. Personel yang memiliki komunikasi interpersonal yang baik, cenderung memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan mudah berkolaborasi dengan rekan lain, serta selalu ingin berkontribusi bagi organisasi. Perilaku tersebut dapat meningkatkan komitmen afektif personil untuk terlibat dan terikat dalam kegiatan organisasi. Kondisi tersebut mendorong personel untuk berupaya memberikan kinerja terbaik bagi organisasi.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kepercayaan Terhadap Atasan Terhadap Kinerja Personil

Kepercayaan terhadap atasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil kepolisian, yang berarti semakin tinggi tingkat kepercayaan yang dimiliki oleh personil terhadap pemimpin mereka, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Temuan ini didukung oleh penelitian Dirks & Bart de Jong (2022), yang menegaskan bahwa kepercayaan terhadap atasan memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, kepercayaan terhadap atasan diukur melalui beberapa indikator, seperti kepercayaan atas kompetensi atasan, kepercayaan atas integritas atau kejujuran atasan, dan kepercayaan bahwa atasan dapat diandalkan dalam memecahkan masalah. Indikator-indikator ini terbukti mampu meningkatkan kinerja personil kepolisian, yang diukur melalui kemampuan menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum dan aturan lalu lintas secara adil, memberikan pelayanan terbaik, menyampaikan informasi lalu lintas kepada masyarakat, serta merespons dengan cepat terhadap kecelakaan lalu lintas.

Indikator dengan nilai loading tertinggi pada kepercayaan terhadap atasan adalah kepercayaan bahwa atasan dapat diandalkan dalam memecahkan masalah, sedangkan indikator dengan nilai loading tertinggi pada kinerja personil kepolisian adalah respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin besar tingkat kepercayaan sumber daya manusia (SDM) terhadap kemampuan atasan dalam menangani permasalahan, maka semakin tinggi pula tingkat respon cepat personil dalam menghadapi kecelakaan lalu lintas. Dengan kata lain, kepercayaan terhadap atasan yang kuat mendorong personil untuk bertindak lebih sigap dan efisien dalam situasi darurat.

Sebaliknya, indikator kepercayaan terhadap atasan dengan nilai loading terendah adalah kepercayaan atas kompetensi atasan, sementara indikator kinerja personil kepolisian dengan nilai loading terendah adalah memberikan pelayanan terbaik. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kepercayaan terhadap kompetensi atasan dapat mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh personil. Artinya, jika personil percaya bahwa atasan mereka memiliki kompetensi

yang memadai, maka mereka akan lebih mampu untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Kepercayaan yang tinggi terhadap kompetensi atasan dapat memotivasi personil untuk bekerja dengan lebih profesional dan meningkatkan kualitas interaksi mereka dengan masyarakat.

4.6.2. Pengaruh Kepercayaan Terhadap Atasan Terhadap komitmen afektif

Kepercayaan Terhadap Atasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, yang berarti semakin tinggi tingkat kepercayaan terhadap pemimpin, semakin tinggi pula tingkat komitmen afektif yang dimiliki oleh SDM. Temuan ini mendukung penelitian Xiong et al. (2016), yang menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap atasan secara signifikan mempengaruhi kinerja SDM.

Variabel kepercayaan terhadap atasan direfleksikan melalui beberapa indikator, seperti kepercayaan atas kompetensi atasan, kepercayaan atas integritas atau kejujuran atasan, serta kepercayaan bahwa atasan dapat diandalkan dalam memecahkan masalah. Ketiga indikator ini terbukti dapat meningkatkan komitmen afektif, yang direfleksikan melalui indikator seperti memiliki makna yang mendalam secara pribadi, rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi, bangga memberitahukan hal tentang organisasi kepada orang lain, terikat secara emosional dengan organisasi, serta senang apabila dapat bekerja di organisasi hingga pensiun dan senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi.

Kepercayaan terhadap atasan dengan nilai loading tertinggi adalah kepercayaan bahwa atasan dapat diandalkan dalam memecahkan masalah, sedangkan indikator komitmen afektif dengan nilai loading tertinggi adalah senang

apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin SDM merasa bahwa atasan mereka dapat diandalkan dalam mengatasi berbagai permasalahan, semakin besar rasa senang mereka untuk tetap bekerja di organisasi hingga pensiun. Artinya, pemimpin yang mampu menunjukkan kemampuan menyelesaikan masalah secara efektif dapat meningkatkan rasa loyalitas dan komitmen jangka panjang di kalangan SDM.

Di sisi lain, indikator kepercayaan terhadap atasan dengan nilai loading terendah adalah kepercayaan atas kompetensi atasan, sementara indikator komitmen afektif dengan nilai loading terendah adalah senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan SDM terhadap kompetensi atasan, semakin besar pula minat mereka untuk berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar lingkungan kerja. Artinya, peningkatan kepercayaan terhadap kompetensi atasan dapat memperluas tingkat keterlibatan SDM dalam membicarakan dan mempromosikan organisasi, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja.

4.6.3. Pengaruh Kualitas komunikasi interpersonal terhadap kinerja personil

Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil kepolisian, yang menunjukkan bahwa peningkatan kualitas komunikasi interpersonal dapat mendorong kinerja yang lebih baik di kalangan personil. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Diana et al. (2020), yang mengungkapkan bahwa komunikasi interpersonal berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Komunikasi interpersonal diukur melalui empat indikator utama, yaitu keterbukaan, empati, umpan balik, dan kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat. Peningkatan komunikasi interpersonal ini terbukti berkontribusi pada peningkatan kinerja personil kepolisian, yang diukur melalui lima indikator, yaitu kemampuan menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum dan aturan lalu lintas yang adil, memberikan pelayanan terbaik, pelayanan informasi lalu lintas kepada masyarakat (dikmaslantas), dan respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas.

Indikator komunikasi interpersonal dengan nilai loading tertinggi adalah kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat, yang berarti kemampuan ini sangat berpengaruh dalam meningkatkan respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas, indikator kinerja personil kepolisian yang juga memiliki nilai loading tertinggi. Artinya, semakin personil kepolisian mampu mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat, semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam merespon kecelakaan lalu lintas dengan cepat.

Di sisi lain, indikator komunikasi interpersonal dengan nilai loading terendah adalah keterbukaan, sementara indikator kinerja personil kepolisian dengan nilai loading terendah adalah memberikan pelayanan terbaik. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun keterbukaan mungkin tidak menjadi faktor dominan dalam komunikasi interpersonal, peningkatan tingkat keterbukaan tetap dapat membantu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh personil kepolisian. Dengan kata lain, meskipun fokus pada keterbukaan tidak sekuat kemampuan

mengekspresikan diri dengan jelas, tetap penting untuk mendorong keterbukaan agar personil kepolisian dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

4.6.4. Pengaruh Kualitas komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif.

Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, yang berarti semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, semakin tinggi pula tingkat komitmen afektif yang dimiliki individu. Temuan ini sejalan dengan penelitian Avoyan & Ramos (2020), yang menegaskan bahwa komunikasi yang terbuka memberikan dampak positif terhadap komitmen.

Aspek komunikasi interpersonal, seperti keterbukaan, empati, umpan balik, serta kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat, terbukti dapat meningkatkan komitmen afektif. Komitmen afektif itu sendiri tercermin melalui enam indikator utama, yaitu memiliki makna pribadi yang mendalam, rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi, kebanggaan dalam membicarakan organisasi dengan orang lain, keterikatan emosional dengan organisasi, senang bekerja di organisasi hingga pensiun, dan kesenangan berdiskusi tentang organisasi dengan orang lain di luar organisasi.

Indikator komunikasi interpersonal dengan nilai loading tertinggi adalah kemampuan untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat, sedangkan indikator komitmen afektif dengan nilai loading tertinggi adalah senang apabila dapat bekerja di organisasi hingga pensiun. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan individu dalam mengekspresikan diri secara jelas dan

tepat akan berdampak pada peningkatan rasa senang dan kepuasan dalam bekerja di organisasi hingga masa pensiun. Dengan kata lain, kemampuan berkomunikasi yang efektif dapat memperkuat keterikatan emosional individu terhadap organisasi, meningkatkan rasa bangga, dan memperkuat komitmen jangka panjang.

Di sisi lain, indikator komunikasi interpersonal dengan nilai loading terendah adalah keterbukaan, sedangkan indikator komitmen afektif dengan nilai loading terendah adalah kesenangan berdiskusi tentang organisasi dengan orang lain di luar organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun keterbukaan dalam komunikasi sangat penting, peningkatan dalam aspek keterbukaan ini juga berpotensi mempengaruhi minat individu untuk berdiskusi tentang organisasi di luar lingkup kerja. Artinya, individu yang lebih terbuka dalam komunikasi mungkin merasa lebih nyaman dan memiliki rasa tanggung jawab untuk berbagi pandangan serta membicarakan organisasi dengan orang lain, yang dapat berdampak pada penguatan komitmen afektif mereka terhadap organisasi.

4.6.5. Pengaruh Komitmen afektif terhadap kinerja personil

Kualitas komitmen afektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil kepolisian, yang berarti semakin tinggi komitmen afektif, semakin baik pula peningkatan kinerja personil. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Almaaitaha et al. (2020), yang menyatakan bahwa kesinambungan komitmen terbukti meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Variabel komitmen afektif diindikasikan melalui beberapa indikator, seperti memiliki makna pribadi yang mendalam, rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi, kebanggaan dalam memberitahukan tentang organisasi kepada orang

lain, keterikatan emosional dengan organisasi, senang bekerja di organisasi hingga pensiun, dan senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi. Semua indikator ini berkontribusi dalam meningkatkan kinerja personil kepolisian, yang diukur melalui indikator kemampuan menciptakan keamanan dan ketertiban masyarakat, penegakan hukum dan aturan lalu lintas yang adil, pemberian pelayanan terbaik, pelayanan informasi lalu lintas kepada masyarakat (dikmaslantas), dan respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas.

Di antara indikator komitmen afektif, yang memiliki nilai loading tertinggi adalah rasa senang bekerja di organisasi hingga pensiun. Sementara itu, indikator kinerja personil kepolisian yang memiliki nilai loading tertinggi adalah respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin personil merasa senang bekerja di organisasi hingga pensiun, semakin tinggi pula kemampuan mereka dalam memberikan respon cepat terhadap kecelakaan lalu lintas. Hal ini berarti bahwa rasa loyalitas dan kebanggaan terhadap organisasi dapat memperkuat kesiapan dan kemampuan personil dalam menangani situasi darurat dengan cepat dan efektif.

Di sisi lain, indikator komitmen afektif dengan nilai loading terendah adalah senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi, sedangkan indikator kinerja personil kepolisian dengan nilai loading terendah adalah pemberian pelayanan terbaik. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa senang personil dalam berdiskusi mengenai organisasi dengan pihak luar, semakin baik pula kemampuan mereka dalam memberikan pelayanan terbaik. Hal ini menunjukkan bahwa interaksi yang positif tentang organisasi di luar

lingkungan kerja dapat memperkaya wawasan personil dan meningkatkan kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat.

4.6.6. Pengaruh tidak Langsung Kepercayaan pada Atasan terhadap Kinerja Personil Kepolisian melalui Komitmen Afektif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepercayaan pada Atasan dan memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Kinerja Personil Kepolisian melalui Komitmen Afektif. Kepercayaan tinggi kepada atasan meningkatkan rasa bangga personel, yang memperkuat komitmen emosional terhadap organisasi, sehingga mendorong peningkatan kinerja. Komitmen ini mendorong personel untuk bekerja dengan dedikasi tinggi, menunjukkan inisiatif, dan menjaga standar profesionalisme yang konsisten.

Selain itu, kepercayaan pada atasan juga memengaruhi cara personel merespons tantangan dalam pekerjaan, seperti menangani situasi yang kompleks atau menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan masyarakat. Dengan komitmen yang kuat, personel lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang tidak hanya memenuhi ekspektasi, tetapi juga mendukung tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

4.6.7. Pengaruh tidak Langsung Kepercayaan pada Atasan terhadap Kinerja Personil Kepolisian melalui Komitmen Afektif

Komunikasi interpersonal yang baik meningkatkan kepercayaan diri, kolaborasi, dan kontribusi personel karena menciptakan lingkungan kerja yang

mendukung, terbuka, dan saling menghargai. Ketika komunikasi berlangsung secara efektif, personel merasa didengar dan dipahami, sehingga kepercayaan diri mereka tumbuh karena mereka merasa peran dan kontribusinya diakui oleh atasan maupun rekan kerja. Hubungan komunikasi yang baik juga memfasilitasi kolaborasi yang lebih lancar, memungkinkan pertukaran ide, informasi, dan solusi secara konstruktif, yang pada akhirnya meningkatkan sinergi dalam tim.

Selain itu, komunikasi yang positif mendorong personel untuk berkontribusi secara lebih aktif, karena mereka merasa memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Semua ini memperkuat komitmen afektif, karena personel merasa terikat secara emosional dengan organisasi yang menghargai mereka sebagai individu dan anggota tim. Akibatnya, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, menciptakan siklus positif yang mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Hal ini menegaskan bahwa membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan komunikasi yang efektif bukan hanya strategi operasional, tetapi juga merupakan fondasi bagi budaya organisasi yang produktif dan harmonis.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara empiris pengaruh kepercayaan kepada atasan dan komunikasi interpersonal terhadap komitmen afektif dan kinerja SDM. Jawaban atas pertanyaan penelitian yang muncul adalah :

1. Kepercayaan terhadap atasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil kepolisian, yang berarti bahwa semakin besar kepercayaan personil pada atasannya, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh personil tersebut.
2. Kepercayaan terhadap atasan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kepercayaan personil pada atasannya, semakin besar tingkat komitmen afektif yang dimiliki oleh personil.
3. Kualitas komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil kepolisian, yang berarti bahwa peningkatan kualitas komunikasi interpersonal akan diikuti oleh peningkatan kinerja personil.
4. Kualitas komunikasi interpersonal juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, yang mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas komunikasi interpersonal, semakin tinggi tingkat komitmen afektif yang dimiliki oleh personil.

5. Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja personil kepolisian, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat komitmen afektif, semakin tinggi pula kinerja personil yang ditunjukkan.
6. Kepercayaan pada atasan dan komunikasi interpersonal secara tidak langsung meningkatkan kinerja personel kepolisian melalui penguatan komitmen afektif terhadap organisasi.

5.2. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan sumber daya manusia (SDM) terhadap kemampuan atasan dalam menangani masalah berhubungan langsung dengan kecepatan respon personil dalam menghadapi kecelakaan lalu lintas. Dengan kata lain, kepercayaan yang tinggi terhadap atasan mendorong personil untuk bertindak lebih cepat dan efisien dalam situasi darurat. Peningkatan kepercayaan pada kompetensi atasan juga dapat berdampak positif pada kualitas pelayanan yang diberikan. Jika personil percaya bahwa atasan mereka memiliki kemampuan yang cukup, mereka akan merasa lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, serta bekerja secara profesional dan meningkatkan interaksi mereka dengan publik.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa jika SDM merasa atasan mereka dapat diandalkan dalam menyelesaikan masalah, maka mereka akan lebih cenderung untuk merasa puas dan bertahan di organisasi hingga pensiun. Ini berarti pemimpin yang efektif dalam menyelesaikan permasalahan dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen jangka panjang dari SDM. Semakin besar kepercayaan

SDM terhadap kompetensi atasan, semakin tinggi pula keinginan mereka untuk berdiskusi tentang organisasi dengan orang lain di luar lingkungan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap kompetensi atasan dapat memperluas keterlibatan SDM dalam membicarakan dan mempromosikan organisasi, baik di dalam maupun di luar tempat kerja.

Selain itu, temuan penelitian ini menyatakan bahwa kemampuan personil kepolisian untuk mengekspresikan diri dengan jelas dan tepat dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam merespons kecelakaan lalu lintas dengan cepat. Meskipun keterbukaan tidak menjadi faktor utama dalam komunikasi interpersonal, peningkatan tingkat keterbukaan dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan personil kepolisian. Dengan demikian, meskipun fokus utama harus tetap pada kemampuan mengekspresikan diri dengan jelas, penting untuk mendorong keterbukaan guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa komunikasi yang lebih terbuka dapat mempengaruhi minat individu untuk berdiskusi tentang organisasi di luar lingkungan kerja. Individu yang lebih terbuka dalam berkomunikasi mungkin merasa lebih nyaman dan memiliki rasa tanggung jawab untuk berbagi pandangan serta membicarakan organisasi, yang pada gilirannya dapat memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi.

Semakin tinggi rasa senang personil dalam bekerja di organisasi hingga pensiun, semakin baik pula kemampuan mereka dalam merespons kecelakaan lalu lintas. Ini menunjukkan bahwa rasa loyalitas dan kebanggaan terhadap organisasi dapat memperkuat kesiapan dan efektivitas personil dalam menangani situasi

darurat. Temuan ini juga menunjukkan bahwa semakin besar rasa senang personil dalam berdiskusi mengenai organisasi dengan pihak luar, semakin tinggi pula kualitas pelayanan yang mereka berikan. Interaksi positif tentang organisasi di luar lingkungan kerja dapat memperkaya wawasan personil dan meningkatkan kualitas pelayanan mereka kepada masyarakat.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Terkait variable kepercayaan pada atasan, Indikator dengan nilai loading tertinggi pada kepercayaan terhadap atasan adalah keyakinan bahwa atasan dapat diandalkan untuk menyelesaikan masalah yang muncul. Ini mencerminkan pentingnya kepercayaan yang terjalin antara bawahan dan atasan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Sementara itu, indikator dengan nilai loading terendah adalah keyakinan terhadap kompetensi atasan. Untuk memperkuat rasa percaya sumber daya manusia (SDM) terhadap atasan, penting untuk meningkatkan keyakinan bahwa atasan memiliki kompetensi yang memadai dan juga menjaga keyakinan bahwa atasan dapat diandalkan dalam mengatasi permasalahan. Upaya ini dapat dilakukan melalui pelatihan keterampilan kepemimpinan bagi atasan, memastikan mereka memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan, serta menciptakan budaya organisasi yang mendukung komunikasi terbuka dan pengakuan atas pencapaian atasan dalam menyelesaikan masalah secara efektif.

2. Terkait variable Interpersonal Communication, Indikator komunikasi interpersonal dengan nilai loading tertinggi adalah kemampuan untuk mengekspresikan diri secara jelas dan tepat. Ini menunjukkan bahwa penting bagi individu untuk memiliki kemampuan yang baik dalam mengkomunikasikan ide dan pendapat mereka dengan cara yang mudah dipahami. Sebaliknya, indikator dengan nilai loading terendah adalah keterbukaan, yang mencerminkan pentingnya berbagi informasi secara transparan dan mendengarkan secara aktif. Untuk meningkatkan komunikasi interpersonal, langkah yang dapat diambil adalah memperkuat kemampuan individu dalam mengekspresikan diri secara jelas dan tepat sambil meningkatkan keterbukaan dalam interaksi. Hal ini bisa dilakukan melalui program pelatihan komunikasi, workshop yang mendorong diskusi terbuka, dan kegiatan yang memfasilitasi umpan balik konstruktif antar anggota tim.
3. Terkait variable Affective Commitment, Indikator dengan nilai loading tertinggi dalam komitmen afektif adalah perasaan senang bekerja di organisasi hingga pensiun, menunjukkan rasa loyalitas dan keterikatan jangka panjang terhadap tempat kerja. Sementara itu, indikator dengan nilai loading terendah adalah minat untuk berdiskusi tentang organisasi dengan orang lain di luar organisasi, yang mengindikasikan bahwa tidak semua individu merasa perlu untuk membicarakan organisasi di luar lingkungan kerja. Untuk meningkatkan komitmen afektif, penting untuk memperkuat rasa senang anggota organisasi dalam bekerja di tempat tersebut dan juga

meningkatkan minat mereka dalam berdiskusi tentang organisasi dengan pihak eksternal. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan bagi anggota tim yang menunjukkan komitmen tinggi, memperkenalkan program-program yang meningkatkan ikatan antara organisasi dan karyawan, serta menciptakan lingkungan yang memotivasi karyawan untuk merasa bangga menjadi bagian dari organisasi.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Sampel penelitian hanya mencakup personil kepolisian di wilayah tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi personil kepolisian di daerah lain atau institusi keamanan lainnya.
2. Metode pengumpulan data yang digunakan, seperti kuesioner dan wawancara, berpotensi mengandung bias subjektif dari responden, sehingga validitas hasil dapat terpengaruh oleh persepsi individu yang bersangkutan.
3. Penelitian ini hanya mempertimbangkan beberapa variabel kunci seperti kepercayaan pada atasan, kualitas komunikasi interpersonal, dan komitmen afektif, sementara faktor lain seperti kondisi kerja, motivasi individu, dan dukungan organisasi tidak termasuk dalam studi, meskipun mungkin memiliki pengaruh signifikan. Pengukuran variabel juga dapat menjadi keterbatasan, di mana instrumen yang digunakan mungkin tidak sepenuhnya dapat menggambarkan semua aspek yang diukur dengan akurasi tinggi.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya dapat difokuskan pada beberapa aspek untuk mengatasi keterbatasan yang ada dalam penelitian ini.

1. perluasan sampel penelitian untuk mencakup lebih banyak daerah atau jenis institusi keamanan lainnya akan meningkatkan generalisasi temuan.
2. Penelitian di masa depan juga sebaiknya mencakup lebih banyak variabel yang dapat mempengaruhi kinerja personil, seperti faktor eksternal (misalnya, kebijakan organisasi dan perubahan sosial) dan kondisi kerja, guna memberikan gambaran yang lebih lengkap.
3. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dalam jangka waktu yang lebih panjang untuk mempelajari bagaimana perubahan lingkungan kerja dan kebijakan organisasi dapat memengaruhi hubungan antar variabel dalam studi ini. Penggunaan metode penelitian longitudinal juga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan ini dari waktu ke waktu.
4. Mengintegrasikan metode analisis data yang lebih kompleks, seperti analisis multivariat, untuk mengeksplorasi interaksi antar variabel secara lebih mendetail.

Daftar Pustaka

- Allen, Natalie J., and J. P. M. (1990). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Amernic, J. H., & Aranya, N. (2005). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles*, 38(2), 319–343. <https://doi.org/10.7202/029355ar>
- Avoyan, A., & Ramos, J. ~Ao. (2020). A road to efficiency through communication and commitment. *Department of Finance and Business Economics, Marshall School of Business, University of Southern California.*, Available.
- Bakirova Oynura. (2022). HUMAN RESOURCES MANAGEMENT. *Uzbek Scholar Journal*, 8(9), 114–120. www.uzbekscholar.com
- Boyd, C. (2013). Communication, Collaboration, and trust within virtual teams. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Buck, C., Olenberger, C., Schweizer, A., Völter, F., & Eymann, T. (2021). Never trust, always verify: A multivocal literature review on current knowledge and research gaps of zero-trust. *Computers and Security*, 110. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2021.102436>
- Cascio, W. F. (2006). Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits 7th Edition Tata McGraw-Hill. *Abnormal and Social Psychology*, 62, 401–407. https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/6473908/583915094.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553144068&Signature=IMuRJz7nAsTdmbELlzIloy3%2FEAM%3D&response-content-disposition=inline%3B filename%3DManaging_human_resources.pdf
- Che Rose, R., Kumar, N., & Gua Pak, O. (2009). The Effect Of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction And Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25, 55.
- Clegg, C. W., Unsworth, K. L., And Epitropaki, O., Parker, & Giselle. (2002). Implicating trust in the innovation process. In *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (Vol. 75, Issue 4). <http://eprints.qut.edu.au>
- Coyle-Shapiro, Marjo-Riitta Diehl, & Jacqueline AM. (2018). *Social exchange theory: where is trust?. The Routledge Companion to Trust*. (Vol. 1). Routledge.
- Diana, R., Ahmad, S., & Wahidy, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(3), 1828–1835.

- Dirks, K. T., & Bart de Jong. (2022). Trust Within the Workplace: A Review of Two Waves of Research and a Glimpse of the Third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(247).
- Donkor, F., & Zhou, D. (2020). Organisational commitment influences on the relationship between transactional and laissez- faire leadership styles and employee performance in the Ghanaian public service environment. *Journal of Psychology in Africa*, 30(1), 30–36. <https://doi.org/10.1080/14330237.2020.1712808>
- Fancourt, D., Steptoe, A., & Wright, L. (2020). The Cummings effect: politics, trust, and behaviours during the COVID-19 pandemic. *The Lancet*, 396(10249), 464–465. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)31690-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)31690-1)
- Fitriawan, M., & Fitriati, R. (2020). *Improving Polri Performance Management Online Practices In Polrestabes Surabaya East Java*. <https://doi.org/10.4108/eai.30-10-2019.2299339>
- Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(1), 117–128. <https://doi.org/10.7441/joc.2012.01.09>
- Gaussyah, M. (2012). Revitalisasi Fungsi SDM Polri dan Anggaran Polri menuju Profesionalisme. *Kanun Jurnal Ilmu Hukum*, 14(3), 361–375.
- Ghofar, A., & Tola, B. (2018). THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, INTERPERSONAL COMMUNICATION, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF PUBLIC SERVICE QUALITY IN BNP2TKI. *International Journal of Human Capital Management*, 2(2), 9–17. <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/ijhcm>
- Ghosh, S., & R, S. D. (2014). A Literature Review on Organizational Commitment- A Comprehensive Summary. In *Journal of Engineering Research and Applications* www.ijera.com (Vol. 4). www.ijera.com
- Gita Friolina, D., Endhiarto, T., & Pujo Musmedi, D. (2017). Do Competence, Communication, And Commitment Affect The Civil Servants Performance? *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 6. www.ijstr.org
- Grant, A. E., & Jennifer H. Meadows. (2010). *Communication technology update and fundamentals*. Routledge.
- Gunawan, R., Haryadi, D., Ekonomi dan Bisnis, F., & Manajemen, P. (2022). Enrichment: Journal of Management The effect of extrinsic motivation, interpersonal trust, and organizational commitment in improving employee performance. In *Enrichment: Journal of Management* (Vol. 12, Issue 5).
- Harjanti, W., Wahjoedi, T., Kartika Sari, A., Budi Setiadi, P., & Suhermin, S. (2021). WORK EXPERIENCE, INTERPERSONAL COMMUNICATION ON PERFORMANCE AND USE OF INFORMATION TECHNOLOGY, AIRCRAFT MAINTENANCE COMPANIES. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 5(4). <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i4.4840>
- Hermawan, A., Susanti, E., Pendidikan, K., Teknologi, D., Indrati, B., & Alkarimiyah, S. (2023). TEACHER PERFORMANCE IMPROVEMENT OPTIMIZATION THROUGH TEAMWORK STRENGTHENING, INTERPERSONAL COMMUNICATION, ADVERSITY QUOTIENT AND WORK MOTIVATION Article History. *IJEMS: Indonesian Journal of*

- Education and Mathematical Science*, 4(1), 2715–2985.
<https://doi.org/10.30596%2Fijems.v4i1.13305>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Hye Kyoung Kim. (2019). Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *An International Journal*, 6(1).
- Izzul Ihsan, N., & Palapa, A. (2022). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Crew Kapal Di Bawah Management PT.APOL. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 20(2), 142–152.
<https://doi.org/10.33489/mibj.v20i2.302>
- Johnson, B. T., Maio, G. R., & Smith-McLallen, A. (2005). Communication and attitude change: Causes, processes, and effects. *The Handbook of Attitudes*, December, 617–670. <http://orca.cf.ac.uk/32810/>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kartini, Syarwani Ahmad, & Syaiful Eddy. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 290–294.
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 115–122. <https://doi.org/10.2174/1874350102013010115>
- Kim A Johnston, & Taylor, M. (2018). *The Handbook of Communication Engagement*. John Wiley & Sons, Inc.
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371–401.
<https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Kotamena, F., Senjaya, P., Putri, R. S., & Andika, C. B. (2021). COMPETENCE OR COMMUNICATION: FROM HR PROFESSIONALS TO EMPLOYEE PERFORMANCE VIA EMPLOYEE SATISFACTION. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(1), 33–44. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.33-44>
- Kuhal, A. J., Arabi, A., Firdaus, M., & Zaid, M. (2020). Relationship between Affective Commitment, Continuance Commitment and Normative Commitment towards Job Performance. In *Journal of Sustainable Management Studies* (Vol. 1, Issue 1). www.majmuah.com
- Kuncoro, W., & Wibowo, G. (2019). Ethics, Affective Commitment, and Organizational Identity. *International Business Research*, 12(2), 181–190.
<http://ibr.ccsenet.org>
- Lantara, A. N. F. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*, 9(8), 1243–1256. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.017>
- Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.881725>

- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den Hartog, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819241>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- McCormick, L., & Donohue, R. (2019). Antecedents of affective and normative commitment of organisational volunteers. *International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2581–2604. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1166388>
- Men, L. R., Qin, Y. S., & Jin, J. (2022). Fostering Employee Trust via Effective Supervisory Communication during the COVID-19 Pandemic: Through the Lens of Motivating Language Theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177/23294884211020491>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, & Allen. (2007). *Related papers Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues*.
- Moffett, J. W., Folse, J. A. G., & Palmatier, R. W. (2020). A theory of multiformat communication: mechanisms, dynamics, and strategies. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00750-2>
- Mohammad Fathi Almaaitaha, Yousef Alsafadia, Shadi mohammad Altahata, & Ahmad mohmad Yousfib. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38.
- Moyo, N. (2019). Testing the Effect of Employee Engagement, Transformational Leadership and Organisational Communication on Organisational Commitment. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 270–287. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(6\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(6))
- Muradi, M. (2018). *Urgensi Peran Profesionalisme Polri dalam Praktik Demokrasi Lokal*. 12(April).
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of*

- Vocational Behavior*, 68(3), 474–489.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership and employee innovation: A multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103–113. <https://doi.org/10.5039/jwop2019a12>
- Oh, S. Y. (2019). Effects of organizational learning on performance: the moderating roles of trust in leaders and organizational justice. *Journal of Knowledge Management*, 23(2), 313–331. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2018-0087>
- Ong Choon Hee, Delanie Ang Hui Qin, Tan Owee Kowang, Maizaitulaidawati Md Husin, & Lim Lee Ping. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3S2), 654–658. <https://doi.org/10.35940/ijrte.c1213.1083s219>
- Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., Garcia-Villaverde, P. M., & Ramírez, F. J. (2022). Innovativeness and performance: the joint effect of relational trust and combinative capability. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 191–213. <https://doi.org/10.1108/EJIM-04-2020-0117>
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2023). Procedural justice influencing affective commitment: mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 371–384. <https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0356>
- Primiana, I. (2018). *Organizational commitment, competitive advantage, influence on performance cooperative in west java region*. 16(5), 78–87.
- Puscas, L., Kogan, J. R., & Holmboe, E. S. (2021). Assessing Interpersonal and Communication Skills. *Journal of Graduate Medical Education*, 13(2), 91–95. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-20-00883.1>
- Quandt, T. (2012). What's left of trust in a network society? An evolutionary model and critical discussion of trust and societal communication. *European Journal of Communication*, 27(1), 7–21. <https://doi.org/10.1177/0267323111434452>
- Raharjo, S. T. (2021). *The Influence of Interpersonal Communication and Job Satisfaction of The Members of Indonesian National Police on Work Performance Through Motivation Work in Indonesian Police Academy*.
- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2020). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Building Behavior and Performance Citizenship Perceived Organizational Support and Competence (Case Study at SPMI Private University In West Sumatra). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(06), 2049–2055.
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>

- Schaap, D. (2021). Police trust-building strategies. A socio-institutional, comparative approach. *Policing and Society*, 31(3), 304–320. <https://doi.org/10.1080/10439463.2020.1726345>
- Schilke, O., Reimann, M., & Cook, K. S. (2021). Trust in Social Relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239–259.
- Sharma, N., & Patterson, P. G. (1999). The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer, professional services. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 151–170. <https://doi.org/10.1108/08876049910266059>
- Singh, J., Crisafulli, B., Quamina, L. T., & Xue, M. T. (2020). “To trust or not to trust”: The impact of social media influencers on the reputation of corporate brands in crisis. *Journal of Business Research*, 119, 460–480.
- Sofyan, U., Kamis, R. A., Thahrim, M., & Sabuhari, R. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Ternate. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 7.
- Swailles, S. (2002). *Organizational commitment: a critique of the construct and measures*.
- Tri Brata, J., & Nashar, A. (2022). Visi Presisi POLRI dan Budaya Kerja Pada Kepolisian Resort Konawe Selatan. *Indonesian Annual Conference Series*, 51–56.
- Vandela, F., & Sugiarto, A. (2021). Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi Dan Kemampuan Berkomunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 12(3), 429. <https://doi.org/10.32832/jm-uiika.v12i3.4913>
- Venkatesh, R. (2019). *Communication and Commitment with Constraints in Raghu Venkatesh To cite this version : HAL Id : halshs-01962239 Working Papers / Documents de travail Communication and Commitment with Constraints in International Alliances*.
- Wijayanti, T. C. (2021). Influence of Interpersonal Communication and Teamwork on Organization to Enhance Employee Performance: A Case Study. *1st UMGESHIC International Seminar on Health, Social Science and Humanities (UMGESHIC-ISHSSH 2020)*, 425–431.
- Xie, F., & Derakhshan, A. (2021). A Conceptual Review of Positive Teacher Interpersonal Communication Behaviors in the Instructional Context. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.708490>
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., & Wang, L. (2016). Employee trust in supervisors and affective commitment: The moderating role of authentic leadership. *Psychological Reports*, 118(3), 829–848. <https://doi.org/10.1177/0033294116644370>
- Ybema, J. F., van Vuuren, T., & van Dam, K. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use, and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886–907. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1387865>