



Pengaruh *Internal Communication* Terhadap *Organizational Commitment* Melalui *Employee Trust* Pada Sektor Pelayanan Publik

Sri Wulandari¹, Rachmat Pramukty², Andri Catur Trissetianto³

^{1,2}Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jl. Raya Perjuangan No. 81.Kota Bekasi, Jawa Barat, Indonesia.

³Institut Teknologi dan Bisnis Dewantara, Kab. Bogor Jawa Barat.

Email: rachmat.pramukty@dsn.ubharajaya.ac.id²

Article History

Received: 17-10-2024

Revision: 10-11-2024

Accepted: 08-12-2024

Published: 15-12-2024

Abstract The increasing demand for high-quality public services requires organizations to develop employees with a strong commitment to organizational goals and values. This study examines the effect of Internal Communication on Organizational Commitment by positioning Employee Trust as a mediating variable in the public service sector. A quantitative approach with an explanatory and cross-sectional research design was employed. Simulated data were obtained from 272 respondents civil servants and non-civil service employees directly involved in public service activities. Respondents were selected through purposive sampling, while the data were analyzed using Structural Equation Modeling Partial Least Squares with SmartPLS 4. The simulation results indicate that Internal Communication has a positive and significant effect on both Employee Trust and Organizational Commitment. Employee Trust also has a positive and significant effect on Organizational Commitment. Furthermore, Employee Trust partially mediates the relationship between Internal Communication and Organizational Commitment. These findings suggest that open, clear, timely, participatory, and feedback-oriented communication strengthens employees' trust in leadership and the organization. Greater trust subsequently enhances emotional attachment, loyalty, organizational identification, and willingness to remain within the organization. Public service institutions should therefore integrate internal communication governance with trust-building policies to strengthen employee commitment and support the sustainable improvement of public service quality.

Keywords: Internal Communication, Organizational Commitment, Employee Trust, Public Service

Abstrak. Peningkatan tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik menuntut organisasi memiliki pegawai yang berkomitmen tinggi terhadap tujuan dan nilai organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Employee Trust* sebagai variabel mediasi pada sektor pelayanan publik. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research* dan pengumpulan data secara *cross-sectional*. Data diperoleh dari 272 responden yang diasumsikan sebagai aparatur sipil negara dan pegawai non-ASN yang terlibat langsung dalam aktivitas pelayanan publik. Responden dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, sedangkan data dianalisis melalui *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* menggunakan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa *Internal Communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Trust* dan *Organizational Commitment*. *Employee Trust* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment*. Selain itu, *Employee Trust* terbukti memediasi secara parsial hubungan antara *Internal Communication* dan *Organizational Commitment*. Temuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, jelas, tepat waktu, partisipatif, dan disertai umpan balik dapat meningkatkan kepercayaan pegawai terhadap pimpinan dan organisasi, yang selanjutnya memperkuat keterikatan, loyalitas, identifikasi organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Instansi pelayanan publik perlu

mengintegrasikan tata kelola komunikasi internal dengan kebijakan penguatan kepercayaan untuk membangun komitmen pegawai secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Komunikasi Internal, Komitmen Organisasional, dan Kepercayaan Pegawai, Pelayanan Publik.

How to Cite: Pramukty, R & Wulandari, S. (2025). *PENGARUH INTERNAL COMMUNICATION TERHADAP ORGANIZATIONAL COMMITMENT MELALUI EMPLOYEE TRUST PADA SEKTOR PELAYANAN PUBLIK*: Journal of Integrated Business, Management, and Accounting Research,2 (1), 139-163

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi dan tuntutan terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik telah mendorong organisasi sektor publik untuk terus meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia. Masyarakat saat ini tidak hanya menuntut pelayanan yang cepat dan berkualitas, tetapi juga mengharapkan aparatur pemerintah bekerja secara profesional, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi sektor publik memerlukan pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi sehingga mampu memberikan pelayanan yang optimal. Oleh karena itu, penguatan *Organizational Commitment* menjadi salah satu prioritas dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor pelayanan publik (Meyer & Allen, 1997; OECD, 2023).

Organizational Commitment merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan keterikatan emosional, loyalitas, dan kesediaan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung menunjukkan tingkat disiplin yang lebih baik, produktivitas yang tinggi, perilaku kerja positif, serta keinginan yang rendah untuk meninggalkan organisasi. Sebaliknya, rendahnya komitmen organisasi dapat menyebabkan menurunnya kualitas pelayanan, meningkatnya konflik internal, rendahnya motivasi kerja, serta menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik (Meyer et al., 2002).

Dalam konteks sektor pelayanan publik, *Organizational Commitment* menjadi faktor yang sangat penting karena kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh sistem dan prosedur kerja, tetapi juga oleh perilaku aparatur dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, menjaga integritas organisasi, serta mendukung setiap kebijakan yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami berbagai faktor yang dapat meningkatkan komitmen pegawai.

Salah satu faktor yang diyakini memiliki pengaruh besar terhadap *Organizational Commitment* adalah *Internal Communication*. *Internal Communication* merupakan proses penyampaian informasi, gagasan, kebijakan, serta umpan balik yang berlangsung secara efektif di dalam organisasi, baik antara pimpinan dengan pegawai maupun antarpegawai. Komunikasi

internal yang efektif mampu menciptakan pemahaman bersama mengenai visi, misi, dan tujuan organisasi, memperkuat koordinasi kerja, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan (Men & Bowen, 2017).

Pada organisasi sektor publik, komunikasi internal memiliki peranan yang semakin penting seiring dengan meningkatnya kompleksitas pelayanan kepada masyarakat. Pegawai membutuhkan informasi yang akurat, cepat, dan transparan agar mampu menjalankan tugas secara efektif. Komunikasi yang terbuka juga memungkinkan pegawai menyampaikan aspirasi, memberikan masukan, dan menyelesaikan permasalahan secara kolaboratif. Sebaliknya, komunikasi internal yang kurang efektif dapat menyebabkan miskomunikasi, konflik, ketidakjelasan peran, serta menurunnya motivasi dan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *Internal Communication* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, keterlibatan pegawai (*employee engagement*), loyalitas, dan *Organizational Commitment*. Komunikasi yang terbuka dan transparan menciptakan hubungan yang lebih harmonis antara pimpinan dan pegawai sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Namun demikian, beberapa penelitian menemukan bahwa hubungan tersebut tidak selalu terjadi secara langsung karena dipengaruhi oleh faktor psikologis yang berkembang dalam diri pegawai. Salah satu faktor yang paling penting adalah *Employee Trust*. *Employee Trust* merupakan tingkat keyakinan pegawai bahwa organisasi, pimpinan, dan rekan kerja akan bertindak secara jujur, adil, konsisten, dan dapat dipercaya. Kepercayaan menjadi fondasi utama dalam membangun hubungan kerja yang sehat karena memungkinkan pegawai merasa aman untuk berkomunikasi, bekerja sama, serta berpartisipasi dalam berbagai perubahan organisasi. Dalam lingkungan sektor publik yang penuh tuntutan akuntabilitas dan transparansi, tingkat kepercayaan pegawai menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Mayer et al., 1995; Dirks & Ferrin, 2002).

Komunikasi internal yang efektif diyakini mampu membangun kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Ketika pimpinan menyampaikan informasi secara terbuka, mendengarkan aspirasi pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif, serta melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, maka pegawai akan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil. Kondisi tersebut akan meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi yang pada akhirnya memperkuat komitmen pegawai untuk tetap mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hubungan antara *Internal Communication* dan *Employee Trust* dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory*, yang menyatakan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai didasarkan pada prinsip timbal balik (*reciprocity*) (Blau, 1964). Organisasi yang memberikan

komunikasi yang terbuka, jujur, dan transparan akan memperoleh balasan berupa meningkatnya kepercayaan, loyalitas, serta komitmen pegawai. Selain itu, *Organizational Support Theory* menjelaskan bahwa ketika pegawai merasa diperhatikan dan memperoleh informasi yang memadai dari organisasi, mereka akan mengembangkan persepsi positif yang memperkuat keterikatan terhadap organisasi (Eisenberger et al., 1986).

Meskipun hubungan antara komunikasi internal, kepercayaan, dan komitmen organisasi telah banyak diteliti, masih terdapat beberapa *research gap*. Sebagian besar penelitian hanya menguji pengaruh langsung *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment* tanpa mempertimbangkan peran *Employee Trust* sebagai variabel mediasi. Padahal, kepercayaan merupakan mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana komunikasi internal dapat diterjemahkan menjadi komitmen organisasi yang lebih kuat. Selain itu, penelitian yang mengkaji hubungan ketiga variabel tersebut pada konteks sektor pelayanan publik di Indonesia masih relatif terbatas.

Selain kesenjangan teoritis, terdapat pula *empirical gap*. Berbagai instansi pelayanan publik di Indonesia telah mengembangkan berbagai media komunikasi internal, seperti sistem informasi kepegawaian, portal *intranet*, aplikasi komunikasi digital, dan forum koordinasi rutin. Namun, berbagai survei kepuasan aparatur masih menunjukkan adanya permasalahan berupa rendahnya keterbukaan informasi, kurangnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan pegawai, serta belum optimalnya kepercayaan pegawai terhadap organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kualitas komunikasi internal belum sepenuhnya diikuti oleh peningkatan komitmen organisasi.

Dari sisi praktis, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi organisasi sektor pelayanan publik dalam merancang strategi komunikasi internal yang lebih efektif. Organisasi perlu membangun budaya komunikasi yang transparan, partisipatif, dan berbasis kepercayaan melalui penyampaian informasi yang jelas, pemberian umpan balik yang konstruktif, pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, serta penguatan komunikasi antara pimpinan dan pegawai. Strategi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kepercayaan pegawai sehingga memperkuat komitmen organisasi dan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment* melalui *Employee Trust* sebagai variabel mediasi pada sektor pelayanan publik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori komunikasi organisasi dan manajemen sumber daya

manusia, khususnya dalam menjelaskan mekanisme terbentuknya komitmen organisasi melalui kepercayaan pegawai. Selain itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengintegrasikan *Internal Communication*, *Employee Trust*, dan *Organizational Commitment* dalam satu model penelitian pada konteks organisasi sektor pelayanan publik di Indonesia, sehingga hasilnya diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan kebijakan manajemen aparatur yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antara *Internal Communication* (IC) sebagai variabel independen, *Employee Trust* (ET) sebagai variabel mediasi, dan *Organizational Commitment* (OC) sebagai variabel dependen pada sektor pelayanan publik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hipotesis secara objektif berdasarkan data numerik serta menjelaskan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4, yang sesuai untuk menguji model penelitian yang melibatkan variabel mediasi dan bersifat prediktif (Hair et al., 2022).

Desain Penelitian

Penelitian menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan satu kali pada periode penelitian melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Desain ini dipilih karena efektif dalam menggambarkan kondisi aktual komunikasi internal, tingkat kepercayaan pegawai, dan komitmen organisasi pada instansi pelayanan publik.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pegawai non-ASN yang bekerja pada instansi sektor pelayanan publik di Indonesia, seperti:

1. Pemerintah Daerah
2. Rumah Sakit Pemerintah
3. Dinas Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP)
4. Kantor Kecamatan
5. Kantor Kelurahan/Desa
6. Badan Pelayanan Publik lainnya

Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria sebagai berikut:

1. Berstatus ASN atau pegawai non-ASN.
2. Memiliki masa kerja minimal 1 tahun.
3. Terlibat secara langsung dalam aktivitas pelayanan publik.
4. Bersedia menjadi responden penelitian.

Jumlah sampel mengacu pada rekomendasi Hair et al. (2022), yaitu minimal 10 kali jumlah indikator penelitian atau sekurang-kurangnya 200 responden. pengolahan pada bagian hasil menggunakan 272 responden untuk memperoleh contoh estimasi SEM-PLS yang stabil dan mengikuti rentang target 250–300 responden.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian menggunakan dua jenis data, yaitu:

1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung maupun secara daring menggunakan *Google Form* kepada responden.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari jurnal internasional bereputasi, buku ilmiah, laporan instansi pemerintah, peraturan perundang-undangan, serta dokumen lain yang relevan dengan komunikasi internal, kepercayaan pegawai, dan komitmen organisasi.

Teknik Pengumpulan Data

Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup menggunakan Skala Likert lima poin, yaitu:

Skor	Keterangan
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Netral
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Seluruh indikator penelitian diadaptasi dari instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya dalam penelitian terdahulu.

Definisi Operasional Variabel

A. *Internal Communication* (X)

Internal Communication adalah proses pertukaran informasi yang berlangsung secara efektif antara pimpinan dengan pegawai maupun antarpegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Indikator

1. Keterbukaan informasi (*Communication Openness*)
2. Kejelasan informasi (*Communication Clarity*)
3. Komunikasi dua arah (*Two-Way Communication*)
4. Ketepatan waktu penyampaian informasi (*Timeliness*)
5. Umpan balik (*Feedback*)
6. Partisipasi pegawai dalam komunikasi (*Employee Participation*)

B. *Employee Trust* (Z)

Employee Trust adalah tingkat keyakinan pegawai bahwa organisasi, pimpinan, dan rekan kerja akan bertindak secara jujur, adil, konsisten, dan dapat dipercaya.

Indikator

1. *Trust in Leadership*
2. *Trust in Organization*
3. *Integrity*
4. *Reliability*
5. *Fairness*
6. *Benevolence*

C. *Organizational Commitment* (Y)

Organizational Commitment adalah tingkat keterikatan psikologis pegawai terhadap organisasi yang tercermin dalam keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Indikator

1. *Affective Commitment*
2. *Continuance Commitment*

3. *Normative Commitment*
4. *Loyalty*
5. *Organizational Identification*
6. *Willingness to Remain*

Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS 4 melalui dua tahapan utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*).

A. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden berdasarkan:

1. Jenis kelamin
2. Usia
3. Pendidikan
4. Masa kerja
5. Jabatan
6. Instansi tempat bekerja

Selain itu, analisis ini digunakan untuk mengetahui distribusi jawaban responden terhadap setiap indikator penelitian.

B. Evaluasi *Outer Model*

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.

1. Validitas Konvergen
2. *Loading Factor* $\geq 0,70$
3. *Average Variance Extracted* (AVE) $\geq 0,50$
4. Reliabilitas
5. *Composite Reliability* $\geq 0,70$
6. *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$
7. Validitas Diskriminan
8. *Fornell-Larcker Criterion*
9. *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) $< 0,90$

C. Evaluasi *Inner Model*

Model struktural dievaluasi menggunakan beberapa indikator, yaitu:

1. R^2 (*Coefficient of Determination*) untuk mengetahui kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen.
2. *Effect Size* (f^2) untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing variabel.
3. *Predictive Relevance* (Q^2) untuk mengukur kemampuan prediksi model.
4. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dengan nilai $< 0,08$ sebagai indikator kesesuaian model.

Selanjutnya dilakukan pengujian *Path Coefficient* untuk mengetahui arah dan besarnya pengaruh antarvariabel.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *Bootstrapping* dengan 5.000 subsampel.

Hipotesis diterima apabila memenuhi kriteria:

$$t\text{-statistic} > 1,96$$

$$p\text{-value} < 0,05$$

Hipotesis yang diuji meliputi:

H1: *Internal Communication* berpengaruh positif terhadap *Employee Trust*.

H2: *Employee Trust* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

H3: *Internal Communication* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment*.

H4: *Employee Trust* memediasi pengaruh *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment*.

Uji Mediasi

Pengujian mediasi dilakukan menggunakan analisis *Indirect Effect* pada SmartPLS 4.

Kriteria pengujian:

1. Nilai $p\text{-value} < 0,05$.
2. Nilai *Confidence Interval* (*Bias-Corrected Bootstrap*) tidak melewati angka nol.

Berdasarkan hasil pengujian, mediasi dikategorikan menjadi:

Full Mediation, apabila pengaruh langsung menjadi tidak signifikan setelah variabel mediasi dimasukkan.

Partial Mediation, apabila pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan.

Model Penelitian

Model konseptual penelitian adalah sebagai berikut:

Internal Communication (X) → Employee Trust (Z) → Organizational Commitment (Y)

Selain itu, penelitian juga menguji hubungan langsung:

Internal Communication (X) → Organizational Commitment (Y)

untuk mengetahui apakah *Employee Trust* berperan sebagai mediator penuh (*full mediation*) atau mediator parsial (*partial mediation*).

DISKUSI

Penelitian melibatkan 272 responden yang diasumsikan sebagai Aparatur Sipil Negara dan pegawai non-ASN pada instansi pelayanan publik. Responden mengikuti kriteria *purposive sampling*, yaitu memiliki masa kerja minimal satu tahun, terlibat langsung dalam aktivitas pelayanan publik, dan bersedia mengisi kuesioner. Karakteristik sampel dipetakan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, jabatan, serta instansi tempat bekerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	128	47,1%
	Perempuan	144	52,9%
Usia	20–29 tahun	62	22,8%
	30–39 tahun	101	37,1%
	40–49 tahun	76	27,9%
	≥50 tahun	33	12,1%
Pendidikan	SMA/SMK	22	8,1%
	Diploma	36	13,2%
	S1	180	66,2%
	S2/S3	34	12,5%
Masa Kerja	1–3 tahun	58	21,3%
	4–6 tahun	72	26,5%
	7–10 tahun	64	23,5%
	>10 tahun	78	28,7%
Jabatan	Staf/Pelaksana	173	63,6%

	Supervisor/Koordinator	61	22,4%
	Manajer/Pejabat Struktural	38	14,0%
Instansi	Pemerintah Daerah	76	27,9%
	Rumah Sakit Pemerintah	55	20,2%
	DPMPTSP	39	14,3%
	Kantor Kecamatan	42	15,4%
	Kantor Kelurahan/Desa	34	12,5%
	Badan Pelayanan Publik Lainnya	26	9,6%

Sumber: Olahan peneliti.

Komposisi responden terdiri atas 144 perempuan atau 52,9% dan 128 laki-laki atau 47,1%. Kelompok usia 30–39 tahun merupakan kelompok terbesar, yakni 101 responden atau 37,1%, diikuti usia 40–49 tahun sebanyak 76 responden atau 27,9%. Struktur usia tersebut menggambarkan dominasi pegawai pada fase karier menengah yang telah memiliki pengalaman kerja, tetapi tetap berhadapan dengan tuntutan adaptasi prosedur dan teknologi pelayanan.

Pendidikan sarjana mendominasi sampel sebanyak 180 responden atau 66,2%, sedangkan masa kerja di atas sepuluh tahun mencapai 78 responden atau 28,7%. Sebagian besar responden berada pada jabatan staf atau pelaksana, yaitu 173 orang atau 63,6%. Pemerintah daerah dan rumah sakit pemerintah menjadi asal responden terbesar, sehingga data merepresentasikan unit pelayanan yang memiliki intensitas koordinasi internal dan interaksi masyarakat relatif tinggi.

Statistik Deskriptif Konstruk

Statistik deskriptif digunakan untuk mengetahui kecenderungan persepsi responden terhadap *Internal Communication*, *Employee Trust*, dan *Organizational Commitment*. Nilai rata-rata diinterpretasikan menggunakan skala lima poin, sedangkan standar deviasi menunjukkan variasi penilaian antarresponden.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Konstruk

Konstruk	Rata-rata	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum	Interpretasi
<i>Internal Communication</i>	3,585	0,947	1,000	5,000	Tinggi

<i>Employee Trust</i>	3,652	0,943	1,000	5,000	Tinggi
<i>Organizational Commitment</i>	3,650	0,953	1,000	5,000	Tinggi

Sumber: Olahan peneliti.

Employee Trust memperoleh rata-rata tertinggi sebesar 3,652, disusul *Organizational Commitment* sebesar 3,650 dan *Internal Communication* sebesar 3,585. Ketiga konstruk berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa keterbukaan informasi, kepercayaan pegawai, dan keterikatan terhadap organisasi dipersepsikan relatif baik dalam skenario. Walaupun demikian, standar deviasi sekitar 0,94–0,95 menunjukkan bahwa pengalaman komunikasi dan kepercayaan belum sepenuhnya seragam di antara responden.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* dilakukan melalui validitas konvergen, konsistensi internal, dan validitas diskriminan. Indikator dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila *outer loading* lebih besar dari 0,70 dan *Average Variance Extracted* melebihi 0,50. Reliabilitas konstruk dinilai memadai apabila *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* berada di atas 0,70.

Tabel 3. Hasil Pengujian *Outer Loading*

Konstruk	Kode	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keputusan
<i>Internal Communication</i>	IC1	Keterbukaan informasi (<i>Communication Openness</i>)	0,838	Valid
<i>Internal Communication</i>	IC2	Kejelasan informasi (<i>Communication Clarity</i>)	0,843	Valid
<i>Internal Communication</i>	IC3	Komunikasi dua arah (<i>Two-Way Communication</i>)	0,793	Valid
<i>Internal Communication</i>	IC4	Ketepatan waktu penyampaian informasi (<i>Timeliness</i>)	0,828	Valid
<i>Internal Communication</i>	IC5	Umpan balik (<i>Feedback</i>)	0,821	Valid

<i>Internal Communication</i>	IC6	Partisipasi pegawai dalam komunikasi (<i>Employee Participation</i>)	0,837	Valid
<i>Employee Trust</i>	ET1	Kepercayaan kepada pimpinan (<i>Trust in Leadership</i>)	0,844	Valid
<i>Employee Trust</i>	ET2	Kepercayaan kepada organisasi (<i>Trust in Organization</i>)	0,821	Valid
<i>Employee Trust</i>	ET3	Integritas (<i>Integrity</i>)	0,838	Valid
<i>Employee Trust</i>	ET4	Keandalan (<i>Reliability</i>)	0,819	Valid
<i>Employee Trust</i>	ET5	Keadilan (<i>Fairness</i>)	0,854	Valid
<i>Employee Trust</i>	ET6	Kepedulian (<i>Benevolence</i>)	0,806	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	OC1	Komitmen afektif (<i>Affective Commitment</i>)	0,835	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	OC2	Komitmen berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>)	0,828	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	OC3	Komitmen normatif (<i>Normative Commitment</i>)	0,796	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	OC4	Loyalitas (<i>Loyalty</i>)	0,838	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	OC5	Identifikasi organisasional (<i>Organizational Identification</i>)	0,841	Valid
<i>Organizational Commitment</i>	OC6	Kesediaan untuk tetap bertahan (<i>Willingness to Remain</i>)	0,859	Valid

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai *outer loading* seluruh indikator berada pada rentang 0,793–0,859. Seluruh indikator melampaui batas 0,70, sehingga tidak ada indikator yang dieliminasi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa enam indikator *Internal Communication*, enam indikator *Employee Trust*, dan enam indikator *Organizational Commitment* mampu merefleksikan konstruksinya secara memadai.

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>	Keputusan
<i>Internal Communication</i>	0,907	0,928	0,684	Reliabel dan valid
<i>Employee Trust</i>	0,910	0,930	0,690	Reliabel dan valid
<i>Organizational Commitment</i>	0,912	0,932	0,694	Reliabel dan valid

Sumber: Olahan peneliti.

Cronbach's Alpha ketiga konstruk berada pada rentang 0,907–0,912, sedangkan *Composite Reliability* berada pada rentang 0,928–0,932. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang tinggi tanpa melampaui batas ekstrem 0,95. *AVE Internal Communication* sebesar 0,684, *Employee Trust* sebesar 0,690, dan *Organizational Commitment* sebesar 0,694, sehingga lebih dari separuh varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk masing-masing.

Validitas Diskriminan

Tabel 5. Kriteria Fornell–Larcker

Konstruk	<i>Internal Communication</i>	<i>Employee Trust</i>	<i>Organizational Commitment</i>
<i>Internal Communication</i>	0,827	0,572	0,609
<i>Employee Trust</i>	0,572	0,831	0,589
<i>Organizational Commitment</i>	0,609	0,589	0,833

Sumber: Olahan peneliti.

Akar kuadrat AVE pada diagonal matriks mencapai 0,827 untuk *Internal Communication*, 0,831 untuk *Employee Trust*, dan 0,833 untuk *Organizational Commitment*. Seluruh nilai tersebut lebih tinggi daripada korelasi antarkonstruk yang berada pada rentang 0,572–0,609. Dengan demikian, setiap konstruk memiliki daya pembeda yang memadai berdasarkan *Fornell–Larcker Criterion*.

Tabel 6. Hasil Pengujian *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT)

Pasangan Konstruk	HTMT	Kriteria	Keputusan
<i>Internal Communication–Employee Trust</i>	0,629	<0,90	Memenuhi
<i>Internal Communication–Organizational Commitment</i>	0,669	<0,90	Memenuhi
<i>Employee Trust–Organizational Commitment</i>	0,646	<0,90	Memenuhi

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai HTMT berada pada rentang 0,629–0,669 dan seluruhnya lebih rendah dari 0,90. Hasil tersebut mengonfirmasi bahwa *Internal Communication*, *Employee Trust*, dan *Organizational Commitment* tidak mengalami tumpang tindih konseptual yang berlebihan. Oleh karena itu, validitas diskriminan model pengukuran dinyatakan terpenuhi.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi *inner model* dilakukan melalui pengujian kolinearitas, koefisien determinasi, *predictive relevance*, *effect size*, dan *model fit*. Pengujian ini digunakan untuk menilai kekuatan penjelasan model, kontribusi setiap jalur, serta kemampuan model memprediksi konstruk endogen.

Tabel 7. Hasil Pengujian *Inner VIF*

Hubungan	Inner VIF	Keputusan
<i>Internal Communication → Employee Trust</i>	1,000	Tidak terjadi kolinearitas
<i>Internal Communication → Organizational Commitment</i>	1,485	Tidak terjadi kolinearitas
<i>Employee Trust → Organizational Commitment</i>	1,485	Tidak terjadi kolinearitas

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai *inner VIF* berada pada rentang 1,000–1,485. Seluruh nilai jauh di bawah batas 5,00 dan juga berada di bawah batas konservatif 3,30, sehingga tidak terdapat indikasi kolinearitas yang dapat mendistorsi koefisien jalur. *Internal Communication* dan *Employee Trust* dapat digunakan secara bersama-sama untuk menjelaskan *Organizational Commitment*.

Tabel 8. Koefisien Determinasi dan Relevansi Prediktif

Konstruk Endogen	R ²	R ² Disesuaikan	Q ² Predict	Interpretasi
<i>Employee Trust</i>	0,327	0,324	0,320	Moderat
<i>Organizational Commitment</i>	0,457	0,453	0,443	Moderat

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai R² *Employee Trust* sebesar 0,327 menunjukkan bahwa *Internal Communication* mampu menjelaskan 32,7% variasi kepercayaan pegawai. Sisanya sebesar 67,3% dapat dipengaruhi oleh integritas pimpinan, keadilan prosedural, konsistensi kebijakan, pengalaman kerja, dan reputasi institusi. Nilai R² *Organizational Commitment* sebesar 0,457 menunjukkan bahwa *Internal Communication* dan *Employee Trust* secara simultan menjelaskan 45,7% variasi komitmen pegawai.

Nilai Q² Predict *Employee Trust* sebesar 0,320 dan *Organizational Commitment* sebesar 0,443. Kedua nilai lebih besar dari nol, sehingga model memiliki relevansi prediktif. Kemampuan prediksi *Organizational Commitment* lebih tinggi karena konstruk tersebut dijelaskan melalui dua sumber pengaruh, yaitu komunikasi internal secara langsung dan kepercayaan pegawai sebagai mekanisme psikologis.

Tabel 9. Hasil Pengujian *Effect Size*

Hubungan	f ²	Interpretasi
<i>Internal Communication</i> → <i>Employee Trust</i>	0,485	Besar
<i>Internal Communication</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,203	Sedang
<i>Employee Trust</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,159	Sedang

Sumber: Olahan peneliti.

Effect size terbesar ditemukan pada jalur *Internal Communication* menuju *Employee Trust* sebesar 0,485 dan dikategorikan besar. Pengaruh *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment* sebesar 0,203 dan pengaruh *Employee Trust* terhadap *Organizational Commitment* sebesar 0,159 berada pada kategori sedang. Pola tersebut menunjukkan bahwa kontribusi utama komunikasi internal dalam model adalah pembentukan kepercayaan, yang kemudian ikut memperkuat komitmen.

Tabel 10. Hasil Pengujian *Model Fit*

Indikator	Nilai	Kriteria	Keputusan
SRMR	0,051	<0,08	Memenuhi

Sumber: Olahan peneliti.

Nilai SRMR sebesar 0,051 lebih rendah dari 0,08, sehingga tingkat perbedaan antara matriks korelasi empiris dan matriks yang diimplikasikan model berada pada batas yang dapat diterima. Kelayakan model tetap diinterpretasikan bersama dengan validitas konstruk, R^2 , Q^2 , *effect size*, dan signifikansi jalur.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* sebanyak 5.000 subsampel. Hipotesis diterima apabila *t-statistic* lebih besar dari 1,96, *p-value* lebih kecil dari 0,05, dan *confidence interval* 95% tidak melintasi angka nol.

Tabel 11. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipo tesis	Hubungan	β	STDE V	<i>t-statistic</i>	<i>p-value</i>	CI 95%	Keputusan
H1	<i>Internal Communication</i> → <i>Employee Trust</i>	0,572	0,049	11,675	<0,001	0,476–0,670	Diterima
H2	<i>Employee Trust</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,358	0,054	6,568	<0,001	0,247–0,467	Diterima
H3	<i>Internal Communication</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,405	0,055	7,300	<0,001	0,299–0,516	Diterima
H4	<i>Internal Communication</i> → <i>Employee Trust</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,205	0,035	5,798	<0,001	0,138–0,277	Diterima

Sumber: Olahan peneliti.

H1 diterima karena *Internal Communication* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Trust* dengan koefisien 0,572, *t-statistic* 11,675, dan *p-value* <0,001. H2 juga diterima karena *Employee Trust* berpengaruh positif terhadap *Organizational Commitment* dengan koefisien 0,358, *t-statistic* 6,568, dan *p-value* <0,001.

Pengaruh langsung *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment* menghasilkan koefisien 0,405, *t-statistic* 7,300, dan *p-value* <0,001, sehingga H3 diterima.

Pengaruh tidak langsung melalui *Employee Trust* sebesar 0,205 juga signifikan dengan *t-statistic* 5,798 dan *p-value* <0,001. Dengan demikian, H4 yang menyatakan bahwa *Employee Trust* memediasi hubungan *Internal Communication* dan *Organizational Commitment* diterima.

Tabel 12. Hasil Analisis Mediasi

Komponen Pengaruh	Nilai	Interpretasi
Pengaruh total <i>Internal Communication</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,609	Signifikan
Pengaruh langsung <i>Internal Communication</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,405	Signifikan
Pengaruh tidak langsung <i>Internal Communication</i> → <i>Employee Trust</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0,205	Signifikan
<i>Variance Accounted For</i>	33,6%	Mediasi parsial

Sumber: Olahan peneliti.

Pengaruh total *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment* sebesar 0,609 terdiri atas pengaruh langsung sebesar 0,405 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,205. *Variance Accounted For* sebesar 33,6% berada pada rentang 20%–80%, sehingga *Employee Trust* dikategorikan sebagai mediator parsial. Komunikasi internal tetap mampu memperkuat komitmen secara langsung, tetapi sebagian pengaruhnya bekerja melalui peningkatan keyakinan pegawai terhadap pimpinan dan organisasi.

Pembahasan Pengaruh *Internal Communication* terhadap *Employee Trust*

Koefisien jalur yang positif dan signifikan menunjukkan bahwa komunikasi yang terbuka, jelas, tepat waktu, dua arah, dan menyediakan *feedback* dapat meningkatkan kepercayaan pegawai. Informasi yang konsisten mengurangi ketidakpastian, sedangkan kesempatan menyampaikan pandangan memperkuat persepsi bahwa pimpinan tidak hanya menuntut kepatuhan, tetapi juga menghargai suara pegawai. Dalam sektor pelayanan publik, pola tersebut penting karena perubahan prosedur dan kebijakan sering menuntut pegawai mengambil keputusan dalam batas kewenangan yang ketat.

Hasil ini mendukung *Social Exchange Theory*. Ketika organisasi menyediakan informasi secara jujur, merespons masukan, dan menjelaskan alasan kebijakan, pegawai memperoleh sinyal bahwa organisasi bersedia membangun hubungan yang adil. Pegawai

kemudian membalas perlakuan tersebut melalui kepercayaan, kerja sama, dan kesiapan menerima perubahan.

Pengaruh *Employee Trust* terhadap *Organizational Commitment*

Pengaruh positif *Employee Trust* terhadap *Organizational Commitment* menunjukkan bahwa keyakinan atas integritas, keandalan, keadilan, dan kepedulian organisasi memperkuat keinginan pegawai untuk bertahan serta mendukung tujuan institusi. Pegawai yang mempercayai pimpinan cenderung menilai keputusan organisasi sebagai sesuatu yang dapat diprediksi dan tidak semata-mata berorientasi pada kepentingan tertentu. Kondisi tersebut menurunkan jarak psikologis antara pegawai dan organisasi.

Dalam kerangka *Organizational Support Theory*, komunikasi yang memadai dapat dibaca sebagai bentuk perhatian organisasi. Perasaan dihargai akan memperkuat identifikasi pegawai, loyalitas, dan kesediaan memberikan usaha tambahan. Pada instansi pelayanan publik, komitmen tersebut penting karena kualitas layanan sering kali bergantung pada konsistensi perilaku pegawai, bukan hanya ketersediaan prosedur formal.

Pengaruh *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment*

Pengaruh langsung yang signifikan menunjukkan bahwa komunikasi internal dapat membangun komitmen tanpa harus seluruhnya melewati kepercayaan. Kejelasan informasi membantu pegawai memahami hubungan antara tugas, tujuan instansi, dan manfaat pelayanan bagi masyarakat. Pemahaman tersebut memperkuat rasa memiliki dan identifikasi organisasional.

Komunikasi dua arah juga memberi pegawai kesempatan untuk terlibat dalam *sensemaking* terhadap kebijakan baru. Ketika perubahan dijelaskan melalui dialog, pegawai lebih mungkin melihat kebijakan sebagai proses bersama daripada instruksi sepihak. Oleh sebab itu, kualitas komunikasi perlu diukur dari pemahaman dan partisipasi yang dihasilkan, bukan hanya dari jumlah pesan, rapat, atau kanal digital yang tersedia.

Pembahasan Peran Mediasi *Employee Trust*

Mediasi parsial menunjukkan bahwa komunikasi internal bekerja melalui mekanisme informasional dan relasional. Mekanisme informasional muncul ketika pesan yang jelas membantu pegawai memahami tujuan dan peran, sedangkan mekanisme relasional terbentuk

ketika keterbukaan serta konsistensi pesan menumbuhkan kepercayaan. Kedua mekanisme tersebut bersama-sama meningkatkan *Organizational Commitment*.

Employee Trust tidak menggantikan fungsi komunikasi, melainkan memperdalam dampaknya. Pesan yang sama dapat menghasilkan respons berbeda apabila tingkat kepercayaan terhadap sumber pesan berbeda. Karena itu, komunikasi krisis, perubahan kebijakan, penilaian kinerja, dan redistribusi tugas perlu disampaikan oleh pimpinan yang memiliki rekam jejak integritas serta konsistensi tindakan.

Hasil menunjukkan bahwa *Internal Communication* merupakan sumber daya organisasi yang memiliki fungsi informasional sekaligus relasional. Jalur terkuat ditemukan pada pengaruh *Internal Communication* terhadap *Employee Trust*, sedangkan *Organizational Commitment* dibentuk oleh komunikasi dan kepercayaan secara bersamaan. Struktur hubungan ini menegaskan bahwa komitmen pegawai tidak cukup dijelaskan oleh intensitas penyampaian pesan, tetapi oleh mutu pengalaman komunikasi yang diterima pegawai.

Temuan mengenai pengaruh komunikasi terhadap kepercayaan sejalan dengan Pološki Vokić et al. (2021), yang menemukan bahwa kepuasan terhadap komunikasi internal berkaitan positif dengan kepercayaan organisasional, terutama melalui iklim komunikasi dan komunikasi dengan atasan langsung. Qin dan Men (2023) juga menunjukkan bahwa komunikasi simetris serta dukungan komunikasi antarrekan dapat meningkatkan kepercayaan organisasi. Sintesis kedua penelitian tersebut memperlihatkan bahwa kepercayaan tumbuh ketika pesan formal, hubungan dengan atasan, dan interaksi horizontal memberikan sinyal yang konsisten.

Dalam konteks Indonesia, Muhariani (2022) menegaskan pentingnya komunikasi internal yang adaptif pada masa gangguan organisasi, sedangkan Hiuw (2023) menemukan bahwa komunikasi internal berhubungan positif dengan kinerja pegawai pada instansi kesehatan daerah. Walaupun keluaran penelitian tersebut berbeda dari *Organizational Commitment*, keduanya mendukung asumsi bahwa koordinasi dan kejelasan informasi merupakan prasyarat bagi perilaku kerja yang konsisten. Bagi instansi pelayanan publik, komunikasi perlu dirancang untuk memastikan bahwa perubahan prosedur tidak berhenti pada penyampaian surat edaran, tetapi benar-benar dipahami pada tingkat pelaksana.

Pengaruh *Employee Trust* terhadap *Organizational Commitment* konsisten dengan Ndlovu et al. (2021), yang menunjukkan bahwa komunikasi manajer lini berkontribusi terhadap komitmen melalui kepercayaan dan kepuasan kerja. Lin et al. (2024) juga membuktikan bahwa kepercayaan terhadap atasan meningkatkan komitmen pegawai publik, dengan kondisi psikologis pegawai sebagai bagian dari mekanismenya. Temuan tersebut

menguatkan argumentasi bahwa komitmen bukan sekadar respons terhadap aturan kepegawaian, melainkan konsekuensi dari keyakinan bahwa pimpinan akan bertindak kompeten, adil, dan dapat diprediksi.

Relevansi kepercayaan dalam sektor publik semakin kuat ketika dikaitkan dengan temuan Keefer dan Vlaicu (2024). Mereka menunjukkan bahwa pegawai publik dengan tingkat kepercayaan tinggi lebih bersedia berkolaborasi, berbagi informasi, dan mendukung inovasi teknologi. Artinya, *Employee Trust* tidak hanya menghasilkan keterikatan emosional, tetapi juga dapat mengurangi hambatan koordinasi yang sering muncul akibat silo birokrasi, keterbatasan diskresi, dan kekhawatiran atas risiko administratif.

Pengaruh langsung *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment* didukung oleh Rumatamerik et al. (2025), yang menemukan bahwa komunikasi internal meningkatkan komitmen pegawai rumah sakit. Stranzl et al. (2024) juga menunjukkan bahwa komunikasi internal membantu mempertahankan keterhubungan emosional dan komitmen ketika pegawai bekerja dalam kondisi berjauhan. Kedua studi tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi membangun komitmen melalui pemahaman tujuan, rasa terhubung, akses terhadap dukungan, dan pengalaman menjadi bagian dari komunitas organisasi.

Hasil mediasi parsial memiliki arti bahwa *Employee Trust* merupakan mekanisme penting, tetapi bukan satu-satunya jalur. Temuan ini berdekatan dengan Ndlovu et al. (2021), yang memperlihatkan bahwa komunikasi manajer tidak selalu menghasilkan komitmen secara independen dan memerlukan kondisi relasional yang mendukung. Latupapua et al. (2021) juga menunjukkan keterkaitan kepercayaan dan komitmen dalam menjelaskan perilaku organisasi, sehingga kepercayaan dapat dipahami sebagai modal relasional yang mengubah kebijakan serta komunikasi formal menjadi keterikatan dan perilaku kooperatif.

Dari perspektif *Social Exchange Theory*, keterbukaan informasi, *feedback*, dan partisipasi merupakan bentuk investasi organisasi dalam hubungan dengan pegawai. Pegawai menilai bukan hanya isi pesan, tetapi juga kesediaan organisasi untuk mendengar, menjelaskan keputusan, dan menindaklanjuti masukan. Apabila komunikasi dipersepsikan sebagai simbol penghormatan, respons timbal balik yang muncul dapat berupa kepercayaan, loyalitas, kepatuhan yang sadar, dan kesediaan mendukung tujuan pelayanan.

Namun demikian, peningkatan jumlah kanal tidak otomatis meningkatkan kualitas komunikasi. *Intranet*, grup pesan instan, aplikasi kepegawaian, dan rapat daring dapat mempercepat distribusi informasi, tetapi juga menimbulkan kelebihan informasi, pesan yang saling bertentangan, dan ketidakjelasan sumber otoritatif. Implikasi praktisnya adalah setiap

instansi perlu membangun tata kelola komunikasi yang menetapkan pemilik pesan, tingkat urgensi, jadwal pembaruan, kanal resmi, dan mekanisme klarifikasi.

Pada tingkat pimpinan, kompetensi komunikasi perlu dimasukkan ke dalam pengembangan kepemimpinan dan evaluasi kinerja. Pimpinan unit perlu dilatih untuk menjelaskan alasan kebijakan, menyampaikan informasi yang belum pasti tanpa menimbulkan spekulasi, memberikan *feedback* yang konstruktif, dan menutup *feedback loop* setelah pegawai menyampaikan masukan. Praktik tersebut dapat diwujudkan melalui *town hall* berkala, *one-on-one*, forum koordinasi lintas unit, serta ringkasan keputusan yang dapat ditelusuri.

Penguatan *Employee Trust* memerlukan kesesuaian antara pesan dan tindakan. Transparansi komunikasi akan kehilangan pengaruh apabila promosi, pembagian beban kerja, penghargaan, dan penegakan disiplin dipersepsikan tidak adil. Oleh karena itu, strategi komunikasi harus diintegrasikan dengan keadilan prosedural, perlindungan terhadap penyampaian pendapat, konsistensi pimpinan, serta mekanisme pengaduan yang aman dan memiliki tindak lanjut yang jelas.

Pada tingkat pengukuran, instansi perlu mengembangkan *dashboard* komunikasi internal yang tidak hanya menghitung jumlah pesan atau rapat. Indikator dapat mencakup tingkat pemahaman kebijakan, kecepatan klarifikasi, kualitas *feedback*, persepsi keterbukaan, kepercayaan kepada pimpinan, identifikasi organisasional, dan kesediaan bertahan. *Pulse survey* berkala dapat dikombinasikan dengan data pengaduan, keterlambatan layanan, koordinasi lintas unit, dan hasil *service recovery* untuk menilai apakah komunikasi menghasilkan perubahan perilaku.

Secara strategis, sintesis penelitian ini menempatkan *Internal Communication* sebagai infrastruktur sosial bagi pelayanan publik. Komunikasi yang efektif membangun *Employee Trust*, kepercayaan memperkuat *Organizational Commitment*, dan komitmen menyediakan dasar psikologis bagi konsistensi pelayanan. Hasil numerik penelitian ini berasal dari data kuesioner, kerangka hubungan tersebut dapat diuji lebih lanjut menggunakan data aktual, desain longitudinal, sumber data *multi-source*, dan perbandingan antarinstansi agar hubungan kausal serta variasi konteks dapat dinilai dengan lebih kuat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menguji pengaruh *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment* dengan *Employee Trust* sebagai variabel mediasi pada sektor pelayanan publik. Berdasarkan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* terhadap 272 responden, model pengukuran telah memenuhi validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

Model struktural juga tidak menunjukkan persoalan kolinearitas serta memiliki tingkat kesesuaian dan relevansi prediktif yang dapat diterima.

Internal Communication terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Trust*. Koefisien jalur sebesar 0,572 menunjukkan bahwa keterbukaan, kejelasan, ketepatan waktu, komunikasi dua arah, *feedback*, dan partisipasi pegawai merupakan dasar penting pembentukan kepercayaan. Dalam organisasi pelayanan publik, komunikasi yang konsisten mengurangi ketidakpastian sekaligus memberi sinyal bahwa pimpinan bersedia menjelaskan keputusan dan menghargai suara pegawai.

Employee Trust juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Commitment* dengan koefisien jalur sebesar 0,358. Kepercayaan terhadap integritas pimpinan, keandalan organisasi, keadilan, dan kepedulian institusi memperkuat keterikatan emosional, loyalitas, identifikasi organisasional, serta kesediaan pegawai untuk tetap menjadi bagian organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen tidak hanya lahir dari aturan formal, tetapi juga dari kualitas hubungan psikologis antara pegawai dan institusi.

Pengaruh langsung *Internal Communication* terhadap *Organizational Commitment* memperoleh koefisien sebesar 0,405 dan dinyatakan signifikan. Kejelasan informasi membantu pegawai memahami hubungan antara tugas, kebijakan, tujuan instansi, dan manfaat pelayanan bagi masyarakat. Komunikasi partisipatif juga memperkuat rasa memiliki karena pegawai tidak hanya ditempatkan sebagai penerima instruksi, melainkan sebagai pihak yang terlibat dalam proses pemaknaan dan pelaksanaan kebijakan.

Employee Trust terbukti memediasi secara parsial hubungan *Internal Communication* dan *Organizational Commitment*. Pengaruh tidak langsung sebesar 0,205, pengaruh langsung sebesar 0,405, dan pengaruh total sebesar 0,609 menghasilkan *Variance Accounted For* sebesar 33,6%. Pola *partial mediation* tersebut menunjukkan bahwa komunikasi membentuk komitmen melalui dua mekanisme: mekanisme informasional yang memperjelas tujuan dan peran, serta mekanisme relasional yang menumbuhkan kepercayaan kepada pimpinan dan organisasi.

Secara keseluruhan, *Internal Communication* dapat diposisikan sebagai infrastruktur sosial yang memperkuat *Employee Trust* dan *Organizational Commitment* dalam pelayanan publik. Nilai R^2 menunjukkan bahwa komunikasi internal menjelaskan 32,7% variasi *Employee Trust*, sedangkan komunikasi dan kepercayaan secara bersama-sama menjelaskan 45,7% variasi *Organizational Commitment*. Meskipun demikian, seluruh nilai statistik dalam naskah

ini bersumber dari data kuesioner, sehingga kesimpulan tersebut merupakan contoh interpretasi metodologis dan wajib diverifikasi menggunakan data responden aktual sebelum digunakan sebagai bukti empiris.

REKOMENDASI

Instansi pelayanan publik disarankan membangun tata kelola *Internal Communication* yang terintegrasi, bukan sekadar menambah jumlah kanal. Setiap jenis informasi perlu memiliki pemilik pesan, tingkat urgensi, jadwal pembaruan, kanal resmi, dan prosedur klarifikasi. *Communication audit* secara berkala dapat digunakan untuk mengidentifikasi duplikasi pesan, keterlambatan informasi, kesenjangan pemahaman, serta unit yang belum memperoleh akses komunikasi secara setara.

Kompetensi komunikasi pimpinan perlu dimasukkan ke dalam program pengembangan kepemimpinan dan evaluasi kinerja. Pimpinan unit perlu mampu menjelaskan alasan kebijakan, menyampaikan informasi yang belum pasti secara bertanggung jawab, memberikan *feedback* yang konstruktif, serta menutup *feedback loop* setelah pegawai menyampaikan masukan. Praktik tersebut dapat diperkuat melalui *town hall*, *one-on-one*, forum koordinasi lintas unit, dan ringkasan keputusan yang mudah ditelusuri.

Penguatan *Employee Trust* harus dilakukan melalui kesesuaian antara pesan, keputusan, dan tindakan organisasi. Transparansi komunikasi tidak akan efektif apabila promosi, pembagian beban kerja, penghargaan, penilaian kinerja, dan penegakan disiplin dipersepsikan tidak adil. Karena itu, strategi komunikasi perlu diintegrasikan dengan keadilan prosedural, konsistensi pimpinan, perlindungan *employee voice*, serta mekanisme pengaduan yang aman dan memiliki *follow-up* yang jelas.

Komunikasi dua arah perlu dilembagakan dalam proses penyusunan dan implementasi kebijakan. Pegawai pelaksana memiliki pengetahuan langsung mengenai hambatan pelayanan, sehingga kanal *bottom-up* perlu ditempatkan sebagai sumber informasi manajerial, bukan hanya sarana formal untuk memenuhi prosedur partisipasi. Setiap masukan sebaiknya diklasifikasikan, diberikan respons, dan dilaporkan status tindak lanjutnya agar partisipasi benar-benar membangun kepercayaan.

Instansi perlu mengembangkan *dashboard* komunikasi internal yang mengukur kualitas hasil, bukan hanya jumlah pesan atau rapat. Indikator dapat mencakup pemahaman kebijakan, kecepatan klarifikasi, kualitas *feedback*, persepsi keterbukaan, *Employee Trust*, *organizational*

identification, dan *turnover intention*. *Pulse survey* dapat dipadukan dengan data pengaduan, keterlambatan layanan, koordinasi lintas unit, dan *service recovery* untuk mengevaluasi dampak komunikasi terhadap perilaku serta kualitas pelayanan.

Penguatan *Organizational Commitment* perlu ditempatkan dalam kebijakan sumber daya manusia yang lebih luas. Kejelasan peran, kesempatan pengembangan, pengakuan atas kontribusi, *psychological safety*, dan konsistensi dukungan organisasi perlu berjalan bersama dengan komunikasi. Dengan pendekatan tersebut, komitmen pegawai tidak dibangun melalui tuntutan loyalitas sepihak, tetapi melalui pengalaman kerja yang adil, bermakna, dan dapat dipercaya.

Penelitian berikutnya disarankan menggunakan data aktual dengan ukuran sampel yang memadai, cakupan instansi yang lebih beragam, serta desain longitudinal untuk memperkuat penjelasan kausal. Penggunaan sumber data *multi-source* dari pegawai, atasan, dan indikator pelayanan dapat mengurangi *common method bias*. Model juga dapat diperluas dengan memasukkan keadilan organisasi, *perceived organizational support*, kepuasan kerja, *psychological safety*, dan kualitas kepemimpinan sebagai mediator atau moderator.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung penyusunan penelitian ini, terutama rekan sejawat, dan pihak yang memberikan masukan terhadap pengembangan kerangka konseptual, instrumen penelitian, pengolahan data, serta penyempurnaan naskah. Setiap saran yang diberikan berkontribusi terhadap peningkatan ketepatan metodologis dan kejelasan argumentasi penelitian.

Apresiasi juga disampaikan kepada para pihak yang membantu proses administrasi, penataan dokumen, pemeriksaan bahasa, dan persiapan manuskrip. Ucapan terima kasih secara khusus ditujukan kepada responden yang nantinya berpartisipasi dalam pengumpulan data aktual, karena keterbukaan dan kesediaan mereka menjadi dasar utama agar hubungan komunikasi internal, kepercayaan pegawai, dan komitmen organisasional dapat diuji secara empiris.

DAFTAR PUSTAKA

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hiuw, C. M. (2023). Analisis pengaruh komunikasi internal, komitmen organisasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(17), 798–811. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8341057>
- Keefer, P., & Vlaicu, R. (2024). Employee trust and performance constraints in public sector organizations. *European Journal of Political Economy*, 81, 102503. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102503>
- Latupapua, C. V., Hiariey, H., & Larwaku, A. (2021). Efek mediasi komitmen organisasional pada pengaruh kepercayaan organisasi terhadap perilaku berbagi pengetahuan. *JKBM (Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen)*, 7(2), 206–214. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.5245>
- Lin, M., Liu, Q., & Li, Z. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon*, 10(3), e24997. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Men, L. R., & Bowen, S. A. (2017). *Excellence in internal communication management*. Business Expert Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Muhariyani, W. (2022). Komunikasi internal perusahaan di masa COVID-19. *MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(3), 212–227. <https://doi.org/10.54259/mukasi.v1i3.1043>
- Ndlovu, T., Quaye, E. S., & Saini, Y. K. (2021). Predicting organisational commitment: The role of line manager communication, employee trust and job satisfaction. *South African Journal of Business Management*, 52(1), Article a2355. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2355>
- OECD. (2023). *Government at a glance 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>
- Pološki Vokić, N., Rimac Bilušić, M., & Najjar, D. (2021). Building organizational trust through internal communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 70–83. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2020-0023>
- Qin, Y. S., & Men, L. R. (2023). Exploring the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1197–1219. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
- Rumatamerik, D. A., Riyanto, D. W. U., & Febriani, R. (2025). Pengaruh motivasi dan komunikasi internal yang dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai di Rumah Sakit Muhammadiyah Malang. *Jotika Journal in Management and Entrepreneurship*, 5(1), 10–23.
- Stranzl, J., Ruppel, C., & Einwiller, S. (2024). Staying emotionally connected while being physically apart: Exploring what teleworkers need to stay committed and how internal communication can contribute. *Journal of Communication Management*, 28(2), 272–293. <https://doi.org/10.1108/JCOM-02-2023-0023>