

Pengaruh Sistem Tirani Dalam Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Loyalitas Anggota : Kepercayaan pada Pemimpin Sebagai Variabel Intervening

Irwan Tahir

Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Muslim Indonesia
Irta1334@gmail.com

Suriyanti Suriyanti

Universitas Muslim Indonesia
Suriyanti.mangkona@ac.id

Serlin Serang

Universitas Muslim Indonesia
Serlin.serang@ac.id

Abstract

This study aims to analyze the direct effects of Tyrannical Leadership on Leader Trust, Performance, and Loyalty, as well as evaluate the mediating role of Leader Trust. A quantitative approach was employed, with a population consisting of Polri members and a sample selected through purposive sampling. Data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The findings revealed that Tyrannical Leadership had no significant effect on Leader Trust and Loyalty but had a small significant effect on Performance. In contrast, Leader Trust had a significant and strong influence on both Performance and Loyalty. These results highlight the importance of trust as a key element in enhancing subordinate performance and loyalty, while also demonstrating that tyrannical leadership is less effective in fostering productive working relationships. This study recommends Polri to adopt a trust-based leadership style focused on transparent communication, consistency, and the creation of a fair and supportive work environment.

Keywords: *Tyrannical Leadership, Leader Trust, Performance, Loyalty.*

A. PENDAHULUAN

Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan institusi yang bertanggung jawab menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai salah satu pilar utama dalam sistem keamanan nasional, Polri menghadapi berbagai tantangan, termasuk peningkatan sumber daya manusia (SDM), modernisasi peralatan, dan reformasi birokrasi. Kebijakan institusi Polri dalam meningkatkan kualitas SDM meliputi pelatihan kepemimpinan, pengembangan kompetensi teknis dan strategis, serta upaya meningkatkan kesejahteraan personel (Suharyanto, 2021). Selain itu, Polri juga mengimplementasikan program penguatan integritas melalui pendidikan karakter untuk meningkatkan profesionalisme anggota (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan

Reformasi Birokrasi [KemenPAN-RB], 2022). Meski demikian, problematika seperti rendahnya kepercayaan publik dan isu internal, seperti gaya kepemimpinan yang kurang ideal, masih menjadi tantangan yang harus diatasi. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi berbagai aspek dalam organisasi Polri, termasuk sistem kepemimpinan, guna memastikan efektivitas dan profesionalisme institusi ini.

Kepemimpinan dalam organisasi memiliki peran krusial dalam menentukan kinerja dan loyalitas anggota. Dalam konteks organisasi Polri, kepemimpinan yang efektif tidak hanya mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, tetapi juga memastikan stabilitas dan profesionalitas dalam pelaksanaan tugas (Bass & Bass, 2015). Namun, penelitian menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang kurang ideal dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti menurunnya kepercayaan anggota, konflik internal, dan rendahnya kinerja (Northouse, 2018).

Sistem kepemimpinan di Polri menghadapi tantangan kompleks, termasuk tuntutan reformasi birokrasi, ekspektasi masyarakat, dan dinamika internal. Salah satu isu yang menonjol adalah munculnya praktik kepemimpinan tirani, yang ditandai oleh perilaku otoriter, penyalahgunaan kekuasaan, dan kurangnya penghargaan terhadap anggota (Schilling, 2017). Dalam organisasi yang mengedepankan hierarki seperti Polri, kepemimpinan tirani dapat memengaruhi moralitas, produktivitas, dan loyalitas anggota. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi dampak kepemimpinan tirani dalam konteks organisasi Polri guna mengidentifikasi strategi perbaikan yang relevan.

Tirani dalam kepemimpinan sering kali diidentifikasi dengan gaya kepemimpinan destruktif, yang mengacu pada perilaku pemimpin yang merugikan bawahan dan organisasi (Einarsen et al., 2016). Kepemimpinan tirani ditandai oleh penggunaan kontrol yang berlebihan, pemaksaan terhadap anggota, dan pengabaian terhadap kesejahteraan mereka (Schyns & Schilling, 2015). Fenomena ini sering terjadi dalam organisasi dengan struktur hierarkis yang kaku, seperti militer dan kepolisian, di mana pemimpin memiliki otoritas yang besar.

Dampak kepemimpinan tirani terhadap organisasi telah didokumentasikan dalam berbagai penelitian. Pertama, tirani dapat menurunkan kinerja anggota karena kurangnya motivasi intrinsik dan ketidakpuasan kerja (Tepper et al., 2017). Kedua, gaya kepemimpinan ini juga mengurangi loyalitas anggota, yang dapat berujung pada meningkatnya turnover intention (Harms et al., 2018). Ketiga, tirani dalam kepemimpinan menurunkan tingkat kepercayaan bawahan kepada pemimpin, yang merupakan elemen penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat (Dirks & Ferrin, 2002). Kepercayaan dalam hubungan pemimpin-anggota didefinisikan sebagai keyakinan

bawahan terhadap integritas, kemampuan, dan niat baik pemimpin (Mayer et al., 1995). Dalam literatur, kepercayaan sering kali dianggap sebagai elemen mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan berbagai hasil organisasi, termasuk kinerja dan loyalitas (Colquitt et al., 2012).

Penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin dapat memperbaiki dampak negatif dari kepemimpinan yang kurang ideal. Misalnya, kepercayaan yang tinggi dapat mengurangi persepsi negatif bawahan terhadap perilaku otoriter pemimpin (Fulmer & Gelfand, 2012). Dalam konteks Polri, kepercayaan pada pemimpin menjadi lebih penting karena sifat pekerjaan yang membutuhkan kolaborasi erat dan kepatuhan tinggi terhadap perintah. Oleh karena itu, memahami peran kepercayaan sebagai variabel intervening dapat memberikan wawasan penting tentang bagaimana dampak kepemimpinan tirani dapat diminimalisir.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan tirani terhadap kinerja dan loyalitas anggota Polri, serta mengeksplorasi peran kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang kepemimpinan destruktif dan memberikan pemahaman baru mengenai peran kepercayaan dalam hubungan pemimpin-anggota. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi Polri untuk merancang program pelatihan kepemimpinan yang lebih efektif dan mendukung reformasi dalam organisasi.

B. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sistem Tirani dalam Kepemimpinan

Tirani dalam kepemimpinan merujuk pada gaya kepemimpinan destruktif yang ditandai oleh perilaku otoriter, penyalahgunaan kekuasaan, dan pengabaian kesejahteraan anggota. Einarsen et al. (2016) mendefinisikan tirani kepemimpinan sebagai perilaku yang disengaja untuk mendominasi, mengeksploitasi, atau menekan bawahan demi kepentingan pribadi pemimpin. Schilling, (2017) menambahkan bahwa tirani kepemimpinan sering kali melibatkan manipulasi emosional dan ancaman untuk mempertahankan kontrol.

Teori kepemimpinan destruktif oleh Einarsen et al. (2016) mengklasifikasikan perilaku pemimpin destruktif menjadi dua kategori utama: (1) perilaku yang merugikan anggota dan (2) perilaku yang merugikan organisasi. Kedua dimensi ini saling berinteraksi untuk menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan tirani memiliki dampak negatif pada organisasi, termasuk menurunnya motivasi kerja, peningkatan turnover intention, dan kerusakan hubungan antaranggota tim (Harms et al., 2018). Selain itu,

perilaku ini juga dapat menurunkan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Schyns & Schilling, 2015).

2.2. Kinerja Anggota Polri

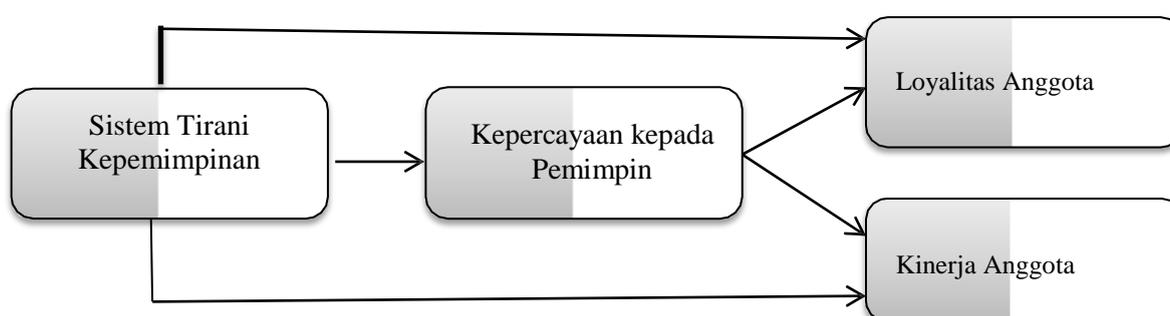
Kinerja individu diukur berdasarkan efektivitas dalam mencapai tujuan pekerjaan dan kontribusi yang diberikan terhadap organisasi. Menurut Campbell (2015), kinerja individu dalam kepolisian mencakup tiga dimensi utama, yaitu tugas inti, perilaku kewarganegaraan organisasi (organizational citizenship behavior), dan perilaku kontraproduktif. Dalam konteks Polri, indikator kinerja anggota meliputi beberapa aspek penting. Pertama, penyelesaian tugas operasional yang mencerminkan kemampuan anggota dalam menyelesaikan tugas-tugas utama yang diberikan (Bass & Bass, 2015). Kedua, kepatuhan terhadap prosedur, yang menunjukkan sejauh mana anggota mematuhi aturan dan pedoman kerja yang telah ditetapkan (Northouse, 2018). Ketiga, kesiapan menghadapi situasi darurat, yaitu kemampuan anggota untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap situasi yang tidak terduga (Campbell, 2015). Keempat, kemampuan bekerja sama dalam tim, yang mencerminkan seberapa baik anggota dapat berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Colquitt et al., 2012). Indikator-indikator ini memberikan panduan untuk mengevaluasi kinerja individu secara komprehensif dalam lingkungan kepolisian yang dinamis dan penuh tantangan.

2.3. Loyalitas Anggota Polri

Loyalitas didefinisikan sebagai komitmen jangka panjang anggota terhadap organisasi, yang mencerminkan keterikatan mereka baik secara emosional maupun fungsional. Menurut Allen dan Meyer (1990), loyalitas terdiri dari tiga dimensi utama. Pertama, loyalitas afektif, yang mengacu pada ikatan emosional anggota terhadap organisasi, di mana anggota merasa terhubung secara pribadi dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Kedua, loyalitas berkelanjutan, yaitu keterikatan anggota yang didasarkan pada pertimbangan biaya atau konsekuensi yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Ketiga, loyalitas normatif, yang mencerminkan rasa kewajiban anggota untuk tetap bekerja di organisasi karena tanggung jawab moral atau etika. Penelitian terbaru oleh Harms et al. (2018) menunjukkan bahwa loyalitas yang kuat tidak hanya meningkatkan stabilitas organisasi, tetapi juga memperkuat hubungan antara pemimpin dan anggota, yang pada akhirnya mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Loyalitas yang kokoh menjadi elemen penting dalam membangun keberlanjutan organisasi dan mendorong kinerja anggota secara kolektif.

2.4. Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Variabel Intervening

Kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan bahwa pemimpin akan bertindak secara integritas, kompeten, dan adil (Mayer et al., 1995). Dalam konteks organisasi, kepercayaan menjadi elemen penting yang memengaruhi kinerja dan loyalitas anggota. Kepercayaan sering kali berperan sebagai mediator yang menghubungkan gaya kepemimpinan dengan hasil organisasi. Penelitian oleh Fulmer dan Gelfand (2012) menunjukkan bahwa kepercayaan dapat memperbaiki dampak negatif dari kepemimpinan destruktif terhadap kinerja dan loyalitas.



Gambar 1. Kerangka Fikir

C. METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausalitas. Pendekatan ini bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel bebas (kepemimpinan tirani) dan variabel terikat (kinerja dan loyalitas), dengan kepercayaan sebagai variabel intervening. Menurut Creswell (2014), penelitian kausalitas cocok untuk mengeksplorasi hubungan yang kompleks antar variabel dengan menggunakan data kuantitatif.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah anggota Polri yang relevan dengan konteks kepemimpinan tirani. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling, yang memungkinkan peneliti untuk memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu, seperti tingkat kepangkatan dan pengalaman kerja. Jumlah sampel yang diambil adalah 150 anggota, yang dianggap representatif untuk analisis kuantitatif (Hair et al., 2010).

3.3. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dirancang menggunakan skala Likert 5 poin, mulai dari "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju". Kuesioner mencakup item yang mengukur kepemimpinan tirani, kepercayaan pada pemimpin, kinerja, dan loyalitas anggota.

Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner secara langsung kepada responden yang relevan, sambil memastikan kerahasiaan data terjamin (Sekaran & Bougie, 2016).

3.4. Teknik Analisis Data

Penelitian ini mengadopsi dua pendekatan analisis data: deskriptif dan evaluasi model menggunakan SEM PLS (Partial Least Squares Structural Equation Modeling). SEM PLS dipilih karena efektif dalam mengelola hubungan kausal secara simultan pada data yang rumit atau tidak mengikuti distribusi normal (Hair et al., 2022). Analisis deskriptif bertujuan mendeskripsikan data demografis responden serta distribusi item penelitian, sehingga pola dasar dan potensi anomali dapat teridentifikasi sebelum analisis lebih lanjut (Sarstedt et al., 2020).

Evaluasi SEM PLS terdiri atas dua bagian utama: outer model dan inner model. Dalam outer model, validitas dan reliabilitas diuji menggunakan validitas konvergen ($AVE \geq 0,5$), validitas diskriminan (Fornell-Larcker Criterion, $HTMT < 0,85$), dan reliabilitas (Composite Reliability dan Cronbach's Alpha $\geq 0,7$) (Hair et al., 2022; Henseler et al., 2015). Inner model menilai hubungan antar variabel menggunakan R^2 (variansi variabel endogen), Q^2 (relevansi prediktif, $Q^2 > 0$), dan path coefficients (signifikansi t-statistik $\geq 1,96$ dan p-value $< 0,05$).

Pengujian mediasi dilakukan dengan bootstrapping untuk mengestimasi indirect effect, mengacu pada klasifikasi Zhao et al. (2010) mengenai full dan partial mediation. Selain itu, evaluasi PLS Predict digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model terhadap data baru, sebagaimana direkomendasikan oleh Shmueli et al. (2019). Pendekatan ini memastikan interpretasi hasil yang akurat dan pemahaman yang mendalam tentang hubungan antar variabel.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Statistik Demografi Responden

Deskripsi demografi responden merupakan bagian penting dalam penelitian yang memberikan gambaran tentang karakteristik responden, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, jabatan, dan unit kerja. Informasi ini berfungsi untuk memastikan representasi sampel yang sesuai dengan populasi, mengidentifikasi pola perbedaan dalam respons, memberikan konteks untuk interpretasi hasil, mengurangi potensi bias, dan mendukung analisis subkelompok. Dalam penelitian sosial atau organisasi, termasuk dalam konteks Polri,

deskripsi demografi memperkaya pemahaman dan analisis hasil, misalnya dengan mengeksplorasi bagaimana persepsi terhadap kepemimpinan atau kepercayaan pimpinan dapat berbeda berdasarkan karakteristik responden tertentu. Hal ini menjadikan deskripsi demografi responden bukan sekadar data pendukung, tetapi juga elemen yang krusial untuk validitas dan interpretasi penelitian.

Tabel 1. Statistik Demografi Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Percent (%)	
Jenis Kelamin	Laki-laki	146	97,3
	Perempuan	4	2,7
Usia	<25 tahun	16	10,7
	=>45 tahun	64	42,7
	25-34 tahun	10	6,7
	35-44 tahun	60	40,0
Pangkat	Menengah	69	46,0
	Rendah	78	52,0
	Tinggi	3	2,0
Lama Bekerja	< 5 tahun	16	10,7
	>20 tahun	96	64,0
	11-20 tahun	34	22,7
	5-10 tahun	4	2,7

Sumber : Output SPSS:2024

Berdasarkan analisis tabel karakteristik responden, penelitian ini melibatkan 150 responden dari anggota Polri. Dari segi jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki sebanyak 146 orang (97,3%), sedangkan perempuan hanya 4 orang (2,7%), mencerminkan dominasi laki-laki dalam keanggotaan Polri. Berdasarkan usia, kelompok terbesar adalah responden berusia ≥ 45 tahun sebanyak 64 orang (42,7%), diikuti oleh kelompok usia 35-44 tahun sebanyak 60 orang (40,0%), dan kelompok usia <25 tahun sebanyak 16 orang (10,7%), sedangkan kelompok usia 25-34 tahun adalah yang terkecil, yaitu 10 orang (6,7%).

Dilihat dari pangkat, sebagian besar responden berada pada pangkat rendah, yaitu 78 orang (52,0%), diikuti oleh pangkat menengah sebanyak 69 orang (46,0%), dan hanya 3 orang (2,0%) yang memiliki pangkat tinggi. Berdasarkan lama bekerja, mayoritas responden memiliki masa kerja >20 tahun, sebanyak 96 orang (64,0%), diikuti oleh responden dengan masa kerja 11-20 tahun sebanyak 34 orang (22,7%). Kelompok dengan masa kerja <5 tahun berjumlah 16 orang (10,7%), sedangkan kelompok dengan masa kerja 5-10 tahun adalah yang terkecil, yaitu hanya 4 orang (2,7%).

Secara keseluruhan, data demografi menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, berusia ≥ 45 tahun, berpangkat rendah hingga menengah, dan memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun. Komposisi ini mencerminkan ciri umum dari struktur organisasi Polri, di mana mayoritas anggotanya memiliki pengalaman kerja yang panjang dan dominasi laki-laki yang signifikan. Hal ini memberikan konteks penting dalam menganalisis hubungan antara gaya kepemimpinan, kepercayaan, kinerja, dan loyalitas dalam penelitian ini.

4.2. Evaluasi Outer Model

Evaluasi *outer model* merupakan tahap awal dalam analisis model pengukuran yang bertujuan untuk menilai kualitas hubungan antara variabel laten dan indikatornya. Proses ini memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten secara akurat dan konsisten. Dalam analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS), evaluasi *outer model* mencakup pengujian validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas indikator dinilai melalui beberapa aspek, yaitu *outer loadings* yang menunjukkan kontribusi indikator terhadap variabel laten dengan nilai minimum yang disarankan $\geq 0,70$, *convergent validity* yang diuji menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan kriteria minimum $\geq 0,50$, serta *discriminant validity* yang mengukur perbedaan konstruk menggunakan metode seperti *Fornell-Larcker Criterion* atau *cross loadings*.

Reliabilitas konstruk dievaluasi untuk memastikan konsistensi internal antarindikator dalam mengukur konstruk laten. Hal ini dilakukan menggunakan *Cronbach's Alpha* (CA) dan *Composite Reliability* (CR), di mana nilai minimum yang disarankan adalah $\geq 0,70$ untuk keduanya. Evaluasi *outer model* yang baik menunjukkan bahwa semua indikator valid dan reliabel dalam mengukur variabel laten yang diwakilinya. Hasil evaluasi ini menjadi dasar penting sebelum melanjutkan ke tahap analisis berikutnya, yaitu evaluasi *inner model*, yang fokus pada hubungan antar variabel laten.

Berdasarkan hasil analisis data, seluruh indikator pada variabel yang diteliti telah memenuhi kriteria validitas indikator, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai *outer loadings* yang mencapai $\geq 0,70$. Dengan demikian, seluruh indikator yang digunakan dinyatakan valid dalam mengukur variabel masing-masing. Pada variabel Kepemimpinan Tirani, indikator yang digunakan adalah Tirani1, Tirani2, Tirani3, dan Tirani4, dengan nilai *outer loadings* tertinggi pada Tirani4 (0,968) dan terendah pada Tirani1 (0,826). Variabel ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha* (CA) sebesar 0,939, *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,957, dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,836, yang semuanya memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konstruk.

Tabel 2. Outer loading, Cronbach alpha (CA), Composite reliability (CR), AVE

Variabel	Item Pengukuran	Indikator	Outer loadings	CA	CR	AVE
Kepimpinan Tirani	Tirani1	Gaya otoriter	0.826	0.939	0.957	0.836
	Tirani2	Fokus pada kekuasaan	0.892			
	Tirani3	Perilaku manipulatif	0.966			
	Tirani4	Ancaman verbal	0.968			
Kepercayaan kepada Pemimpin	Percaya1	Integritas pemimpin	0.880	0.940	0.953	0.848
	Percaya2	Keadilan pemimpin	0.938			
	Percaya3	Kompetensi pemimpin	0.916			
	Percaya4	Keandalan pemimpin	0.947			
Kinerja Anggota	Kinerja1	Penyelesaian tugas tepat waktu	0.910	0.898	0.932	0.775
	Kinerja2	Kemampuan bekerja di bawah tekanan	0.708			
	Kinerja3	Kontribusi terhadap organisasi	0.940			
	Kinerja4	Inovasi dalam produktivitas	0.941			
Loyalitas Anggota	Loyalitas1	Kebanggaan terhadap organisasi	0.968	0.937	0.956	0.844
	Loyalitas2	Keinginan untuk tetap bekerja	0.969			
	Loyalitas3	Prioritas kepentingan organisasi	0.917			
	Loyalitas4	Rekomendasi organisasi	0.812			

Sumber : Output SEM PLS 4 : 2024

Validitas diskriminan merupakan suatu pengukuran yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap variabel laten dalam sebuah model penelitian memiliki karakteristik yang unik dan berbeda dari variabel laten lainnya. Validitas ini memastikan bahwa indikator-indikator suatu variabel tidak secara signifikan mengukur variabel lain yang berada di luar cakupan pengukuran yang dimaksud. Salah satu kriteria utama untuk menentukan validitas diskriminan adalah melalui nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE), di mana nilai tersebut harus lebih besar dibandingkan korelasi antar variabel laten lainnya, sesuai dengan pendekatan *Fornell-Larcker Criterion*. Selain itu, validitas diskriminan juga dapat dievaluasi menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), yang mensyaratkan nilai HTMT berada di bawah 0,90 atau 0,85 untuk kriteria yang lebih ketat. Validitas diskriminan yang terpenuhi menunjukkan bahwa suatu variabel laten secara konsisten merepresentasikan konsep yang

berbeda dengan variabel lain, sehingga dapat meningkatkan akurasi dan keandalan hasil penelitian.

Fornell Larcker Criterion

Variabel	Kinerja	Loyalitas	Kepercayaan kepada	Kepmimpinan Tirani
Kinerja	0.880			
Loyalitas	0.875	0.919		
Kepercayaan kepada pimpinan	0.714	0.635	0.921	
Kepemimpinan Tirani	0.087	0.015	-0.042	0.915

Sumber : Output SEM PLS:2024

Berdasarkan analisis tabel, kinerja memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,880 yang lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap loyalitas (0,875), kepercayaan kepada pimpinan (0,714), dan kepemimpinan tirani (0,087), sehingga memenuhi validitas diskriminan. Demikian pula, loyalitas memiliki akar kuadrat AVE 0,919 yang lebih besar dibandingkan korelasinya terhadap kinerja (0,875), kepercayaan kepada pimpinan (0,635), dan kepemimpinan tirani (0,015), sehingga validitas diskriminannya terpenuhi. Kepercayaan kepada pimpinan juga memenuhi validitas diskriminan karena akar kuadrat AVE-nya (0,921) lebih besar dibandingkan korelasinya terhadap kinerja (0,714), loyalitas (0,635), dan kepemimpinan tirani (-0,042). Terakhir, kepemimpinan tirani memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,915 yang lebih besar dibandingkan korelasinya terhadap kinerja (0,087), loyalitas (0,015), dan kepercayaan kepada pimpinan (-0,042), sehingga validitas diskriminannya terpenuhi.

Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model (kinerja, loyal, kepercayaan, dan kepemimpinan tirani) memenuhi kriteria Fornell-Larcker, menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan yang cukup untuk membedakan dirinya dari konstruk lainnya, sehingga model ini memiliki validitas diskriminan yang baik.

Discriminant Validity – Heterotrait-Montrait Ratio (HTMT)

Variabel	HTMT
Loyalitas ↔ Kinerja	0.946
Kepercayaan Pimpinan ↔ Kinerja	0.777
Kepercayaan Pimpinan ↔ Loyalitas	0.672
Kepemimpinan Tirani ↔ Kinerja	0.688
Kepemimpinan Tirani ↔ Loyalitas	0.056
Kepemimpinan Tirani Kepercayaan Pimpinan	0.041

Sumber: Output SEM PLS:2024

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) yang digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan antar konstruk dalam model. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa sebagian besar pasangan variabel dalam model memenuhi validitas diskriminan, dengan nilai HTMT di bawah ambang batas 0,85 atau 0,90. Pasangan variabel Kepercayaan Pimpinan dan Kinerja (0,777), Kepercayaan Pimpinan dan Loyalitas (0,672), Kepemimpinan Tirani dan Kinerja (0,688), Kepemimpinan Tirani dan Loyalitas (0,056), serta Kepemimpinan Tirani dan Kepercayaan Pimpinan (0,041) semuanya memiliki nilai HTMT yang berada di bawah ambang batas, menunjukkan validitas diskriminan yang terpenuhi. Namun, pasangan variabel Loyalitas dan Kinerja memiliki nilai HTMT sebesar

0,946, yang melampaui ambang batas, sehingga tidak memenuhi validitas diskriminan. Dengan demikian, model secara umum menunjukkan validitas diskriminan yang baik, kecuali untuk pasangan Loyalitas dan Kinerja yang memerlukan perhatian lebih lanjut untuk memperbaiki validitas diskriminannya.

4.3. Evaluasi Inner Model

Inner model, atau model struktural, dalam SEM-PLS digunakan untuk menguji hubungan kausal antar konstruk laten berdasarkan kerangka teori. Analisis inner model mencakup evaluasi koefisien jalur (*path coefficients*) untuk menentukan arah dan kekuatan hubungan antar konstruk, serta nilai R² untuk mengukur seberapa besar varians konstruk endogen dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai R² dikategorikan sebagai lemah ($\leq 0,25$), moderat (0,25–0,50), atau kuat ($> 0,50$). Selain itu, kualitas prediktif model dapat dievaluasi menggunakan nilai Q², di mana Q² > 0 menunjukkan kemampuan prediktif yang baik. Tabel inner model membantu mengidentifikasi kekuatan hubungan antar konstruk dan menjelaskan varians yang sesuai dengan teori yang diajukan.

Tabel 5. Evaluasi Inner Model

Hipotesis		Path Coefficient	P Value	Hasil Sig.	VIF	F ² / Upsilon V
Pengaruh langsung (Direct Effect)						
H1	Kepemimpinan tirani Kepercayaan pimpinan	-0.042	0.639	Yes	1.000	0.002
H2	Kepemimpinan tirani Kinerja	0.117	0.027	Yes	1.002	0.029
H3	Kepemimpinan tirani Loyalitas	0.042	0.523	No	1.002	0.003
H4	Kepercayaan pimpinan Kinerja	0.719	0.000	No	1.002	1.082
H5	Kepercayaan pimpinan Loyalitas	0.636	0.027	Yes	1.002	0.679
Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)						
H6	Kepemimpinan tirani Kepercayaan pimpinan Kinerja	-0.030	0.643	No		0.001
H7	Kepemimpinan tirani Kepercayaan pimpinan Loyalitas	-0.027	0.641	No		0.001

Sumber : Output SEM PLS:2024

Berdasarkan analisis data, pengaruh langsung menunjukkan bahwa kepemimpinan tirani memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ($H2$, p -value = 0,027), meskipun dengan pengaruh yang kecil ($f^2 = 0,029$). Namun, kepemimpinan tirani tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan pimpinan ($H1$, p -value = 0,639) maupun loyalitas ($H3$, p -value = 0,523). Di sisi lain, kepercayaan pimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja ($H4$, p -value = 0,000) dengan pengaruh yang sangat kuat ($f^2 = 1,082$) dan juga terhadap loyalitas ($H5$, p -value = 0,027) dengan pengaruh besar ($f^2 = 0,679$). Untuk pengaruh tidak langsung, baik $H6$ (kepemimpinan tirani \rightarrow kepercayaan pimpinan \rightarrow kinerja) maupun $H7$ (kepemimpinan tirani \rightarrow kepercayaan pimpinan \rightarrow loyalitas) tidak signifikan (p -value masing-masing 0,643 dan 0,641) dengan pengaruh yang sangat kecil ($f^2 = 0,001$).

Secara keseluruhan, model ini menunjukkan bahwa kepercayaan pimpinan adalah faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas, sementara kepemimpinan tirani memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak terhadap kepercayaan pimpinan maupun loyalitas. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan tirani melalui kepercayaan pimpinan juga tidak signifikan. Semua nilai *VIF* berada dalam ambang batas, menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas dalam model ini.

Tabel 6. R-Square – Overview

Variabel	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.523	0.052
Loyalitas	0.405	0.400
Kepercayaan Kepemimpinan	0.002	-0.002

Sumber : SEM PLS:2024

Berdasarkan analisis R-square, model menunjukkan bahwa variabel eksogen mampu menjelaskan 52,3% varians Kinerja, yang termasuk dalam kategori cukup kuat, dan 40,5% varians Loyalitas, yang termasuk dalam kategori moderate. Namun, hanya 0,2% varians Kepercayaan Pimpinan yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen, menunjukkan pengaruh yang sangat lemah. Nilai R-square adjusted yang kecil menunjukkan bahwa model untuk Kinerja dan Loyalitas stabil, sedangkan nilai R-square adjusted negatif pada Kepercayaan Pimpinan menunjukkan perlunya revisi model untuk meningkatkan kemampuannya dalam menjelaskan varians pada variabel tersebut.

PLS Predictive Relevance

Q^2 (Predictive Relevance) adalah ukuran dalam PLS-SEM yang digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model pada konstruk endogen. Perhitungan Q^2 dilakukan menggunakan teknik blindfolding, di mana sebagian data dihilangkan dan kemudian diperkirakan

kembali menggunakan model. Nilai Q^2 dihitung dengan rumus $Q^2 = 1 - SSESQ^2 = 1 - (SSE/SSO)$, di mana SSE adalah varians yang tidak dapat dijelaskan oleh model, dan SSO adalah total varians data asli. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik, sedangkan $Q^2 \leq 0$ menunjukkan bahwa model tidak mampu memprediksi varians konstruk endogen. Q^2 melengkapi evaluasi R^2 dengan menilai kemampuan model untuk memprediksi data di luar sampel (*out-of-sample prediction*), sehingga memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang relevansi prediktif model.

Construct Cross-Validated Redundancy-Total

Variabel	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja	1000,000	604.161	0.396
Loyalitas	1000.000	670.782	0.329
Kepercayaan Pimpinan	1000.000	999.139	0.001
Kepemimpinan Tirani	1000.000	1000.000	0.000

Sumber: Output SEM PLS : 2024

Berdasarkan analisis construct cross-validated redundancy, model memiliki kemampuan prediktif yang cukup baik untuk konstruk Kinerja ($Q^2 = 0,396$) dan Loyalitas ($Q^2 = 0,329$), yang menunjukkan bahwa sebagian besar varians pada kedua konstruk tersebut dapat dijelaskan oleh model. Namun, kemampuan prediktif untuk konstruk Kepercayaan Pimpinan sangat rendah ($Q^2 = 0,001$), menunjukkan bahwa hampir seluruh varians pada konstruk ini tidak dapat dijelaskan oleh model. Untuk konstruk Kepemimpinan Tirani, nilai Q^2 tidak relevan karena merupakan variabel eksogen. Secara keseluruhan, model memiliki kemampuan prediktif yang baik untuk Kinerja dan Loyalitas, tetapi memerlukan perbaikan untuk meningkatkan prediksi terhadap Kepercayaan Pimpinan.

MW Prediction Summary

MV Prediction Summary adalah bagian dari evaluasi PLS Predict yang digunakan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi nilai indikator (*manifest variables*) pada konstruk endogen, khususnya untuk data di luar sampel (*out-of-sample prediction*). Hasil evaluasi ini mencakup beberapa metrik, seperti Q^2 predict, yang menunjukkan relevansi prediktif indikator (dengan $Q^2 > 0$ menunjukkan kemampuan prediktif yang baik), serta PLS-SEM RMSE/MAE dan LM RMSE/MAE, yang membandingkan kesalahan prediksi model PLS dengan model benchmark (Linear Model). Evaluasi ini penting untuk memastikan model tidak hanya cocok dengan data sampel, tetapi juga mampu membuat prediksi yang relevan

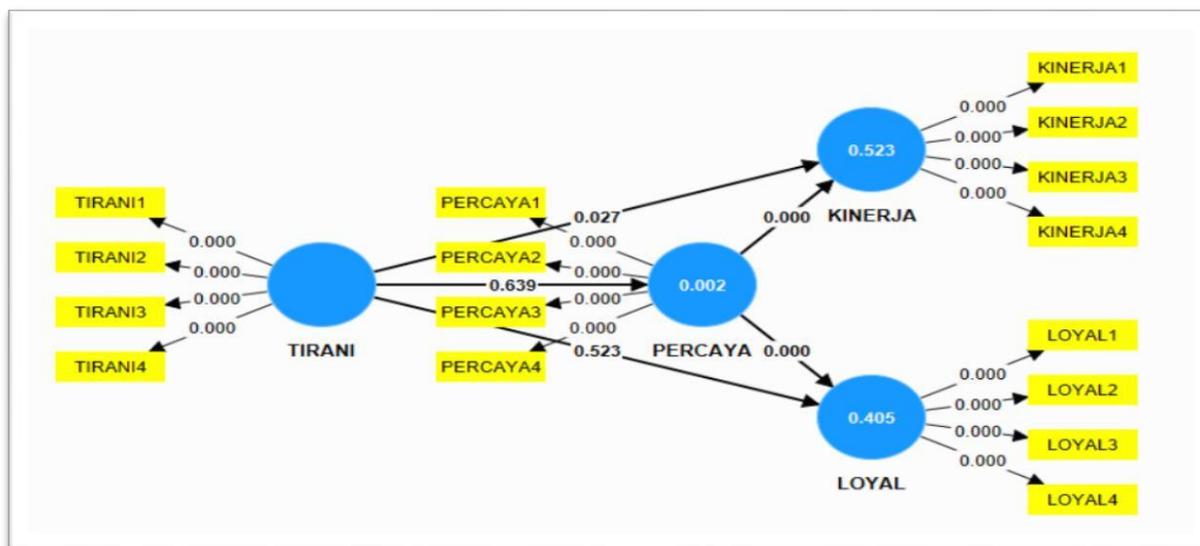
untuk data baru. Analisis terhadap tabel ini membantu mengidentifikasi indikator dengan kemampuan prediktif yang baik dan mengukur keunggulan model PLS dibandingkan model linear.

Tabel 8. MV Prediction Summary - Overview

Indikator	PLS SEM_RMSE	PLS SEM MAE	LM RSE	LM MAE
Kinerja1	0.970	0.537	0.928	0.554
Kinerja2	1.250	0.879	1.283	0.893
Kinerja3	0.912	0.554	0.921	0.561
Kinerja4	0.954	0.567	0.953	0.580
Loyal1	0.904	0.496	0.909	0.501
Loyal2	0.899	0.496	0.909	0.501
Loyal3	0.955	0.578	0.961	0.580
Loyal4	1.110	0.697	1.126	0.708
Percaya1	1.057	0.664	1.065	0.667
Percaya2	1.090	0.694	1.124	0.709
Percaya3	1.028	0.643	1.052	0.661
Percaya4	1.208	0.648	1.048	0.656

Sumber: Output SEM PLS : 2024

Berdasarkan analisis PLS Predict, sebagian besar indikator dalam model memiliki nilai Q^2 predict ≤ 0 , kecuali indikator Kinerja2 (Q^2 predict = 0,004), yang menunjukkan bahwa relevansi prediktif model secara keseluruhan rendah. Namun, dari perbandingan PLS-SEM RMSE dengan LM RMSE, model PLS menunjukkan kemampuan prediktif yang lebih baik dibandingkan model linear untuk sebagian besar indikator, termasuk indikator-indikator pada konstruk Kinerja, Loyalitas, dan Kepercayaan Pimpinan. Meskipun model PLS lebih efektif dalam meminimalkan kesalahan prediksi dibandingkan model linear, kemampuan prediktif model masih perlu ditingkatkan untuk indikator-indikator dengan Q^2 predict ≤ 0 , dengan mempertimbangkan revisi hubungan antar konstruk atau penambahan variabel yang lebih relevan.



Gambar 2. Analisis Bootstrapping (Path Coefficient dan P Value)

Model Fit

Model fit dalam PLS-SEM digunakan untuk menilai sejauh mana model yang dibangun sesuai dengan data yang diamati. Meskipun PLS-SEM lebih berfokus pada eksplorasi hubungan dan prediksi, evaluasi model fit tetap penting untuk memastikan kelayakan model secara statistik. Indikator utama yang digunakan meliputi SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), di mana nilai $\leq 0,08$ menunjukkan model fit yang baik; NFI (Normed Fit Index), dengan nilai mendekati 1 menunjukkan kesesuaian yang lebih baik dibandingkan model dasar; dan Chi-Square, meskipun jarang digunakan dalam PLS-SEM. Evaluasi ini memberikan gambaran awal tentang kualitas model secara keseluruhan dan membantu peneliti memutuskan apakah diperlukan revisi untuk meningkatkan kesesuaian model.

Tabel 9. Model Fit

Model	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.055	0.129
d_ ULS	0.407	2.261
d_ G	0.479	0.771
Chi-Square	591.206	826.373
NFI	0.880	0.883

Sumber: Output SEM PLS:2024

Tabel di atas menampilkan hasil evaluasi model fit berdasarkan beberapa indikator utama untuk saturated model dan estimated model. Nilai SRMR (Standardized Root Mean Square Residual), yang digunakan untuk menilai perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dan diprediksi, menunjukkan hasil 0,055 untuk saturated model (di bawah ambang batas 0,08) dan

0,129 untuk estimated model (di atas ambang batas). Hal ini menunjukkan bahwa saturated model memiliki kesesuaian yang baik, sementara estimated model kurang sesuai dengan data. Indikator lainnya, seperti d_{ULS} dan d_G , mengukur jarak antara matriks korelasi yang diamati dan yang diestimasi. Nilai d_{ULS} lebih besar pada estimated model (2,261) dibandingkan saturated model (0,407), menunjukkan kesesuaian yang lebih rendah pada estimated model. Nilai Chi-Square untuk estimated model (826,373) lebih tinggi dibandingkan saturated model (591,206), yang mengindikasikan peningkatan ketidaksesuaian. Namun, nilai NFI (Normed Fit Index), yang membandingkan model dengan model dasar, menunjukkan bahwa saturated model (0,880) memiliki kesesuaian yang lebih baik dibandingkan estimated model (0,833).

Secara keseluruhan, saturated model menunjukkan kesesuaian yang lebih baik dengan data dibandingkan estimated model, terutama terlihat dari nilai SRMR yang memenuhi ambang batas, d_{ULS} yang lebih kecil, dan NFI yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa model masih memerlukan perbaikan pada estimated model untuk meningkatkan tingkat kesesuaiannya dengan data.

4.4. Evaluasi Hasil Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dalam PLS-SEM melibatkan pengujian pengaruh langsung dan mediasi

Hipotesis		Path Coefficient	Value	Effect Size / Upsulim V	Keterangan
Pengaruh langsung (Direct Effect)					
H1	Kepemimpinan tirani Kepercayaan pimpinan	-0.042	0.639	0.002	Tidak mendukung
H2	Kepemimpinan tirani Kinerja	0.117	0.027	0.029	Mendukung
H3	Kepemimpinan tirani Loyalitas	0.042	0.523	0.003	Tidak mendukung
H4	Kepercayaan pimpinan Kinerja	0.719	0.000	1.082	Mendukung
H5	Kepercayaan pimpinan Loyalitas	0.636	0.027	0.679	Mendukung
Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)					
H6	Kepemimpinan tirani Kepercayaan pimpinan Kinerja	-0.030	0.643	0.001	Tidak mendukung
H7	Kepemimpinan tirani Kepercayaan	-0.027	0.641	0.001	Tidak mendukung

mendalam mengenai dinamika hubungan antar variabel dalam model, baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi.

Hasil Pengujian Hipotesis

Sumber : Output SEM PLS : 2024

Tabel ini menunjukkan hasil analisis pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antar variabel dalam model. Berikut adalah penjelasan untuk setiap hipotesis, termasuk nilai *path coefficient*, *p-value*, dan ukuran pengaruh (*effect size*).

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh Kepemimpinan Tirani terhadap Kepercayaan Pimpinan

Hasil analisis untuk hubungan Kepemimpinan Tirani terhadap Kepercayaan Pimpinan menunjukkan bahwa nilai *path coefficient* sebesar -0,042 dengan *p-value* 0,639, yang berarti hubungan ini tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Selain itu, *effect size* sebesar 0,002 menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Tirani terhadap Kepercayaan Pimpinan sangat kecil dan hampir tidak berarti. Dengan demikian, hipotesis bahwa Kepemimpinan Tirani memiliki pengaruh terhadap Kepercayaan Pimpinan tidak didukung oleh data. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tirani tidak secara langsung memengaruhi tingkat kepercayaan yang dirasakan oleh bawahan terhadap pimpinan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor lain, seperti hubungan interpersonal yang lebih kompleks atau keberadaan variabel lain yang lebih berpengaruh dalam membangun kepercayaan pimpinan.

Pengaruh Kepemimpinan Tirani Terhadap Kinerja

Hasil analisis untuk hubungan Kepemimpinan Tirani terhadap Kinerja menunjukkan *path coefficient* sebesar 0,117 dengan *p-value* 0,027, yang berarti hubungan ini signifikan pada tingkat signifikansi 5%. *Effect size* sebesar 0,029 mengindikasikan bahwa pengaruh Kepemimpinan Tirani terhadap Kinerja termasuk kecil. Dengan demikian, hipotesis bahwa Kepemimpinan Tirani berpengaruh langsung terhadap Kinerja didukung oleh data. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tirani memiliki dampak terhadap kinerja bawahan, meskipun dampaknya relatif kecil. Makna dari hasil ini adalah bahwa meskipun kepemimpinan tirani dapat memotivasi kinerja

bawahan, kemungkinan besar hal ini terjadi karena tekanan atau paksaan daripada karena peningkatan komitmen atau kepercayaan. Dampak ini mungkin bersifat sementara dan dapat merugikan organisasi dalam jangka panjang jika tidak diimbangi dengan kepemimpinan yang lebih positif.

Pengaruh Kepemimpinan Tirani Terhadap Loyalitas

Hasil analisis untuk hubungan Kepemimpinan Tirani → Loyalitas menunjukkan bahwa nilai *path coefficient* sebesar 0,042 dengan *p-value* 0,523, yang berarti hubungan ini tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. *Effect size* sebesar 0,003 menunjukkan bahwa pengaruh Kepemimpinan Tirani terhadap Loyalitas sangat kecil dan hampir tidak berarti. Dengan demikian, hipotesis bahwa Kepemimpinan Tirani berpengaruh terhadap Loyalitas tidak didukung oleh data. Hasil ini mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat tirani, yang cenderung menekan dan kurang memperhatikan kebutuhan emosional bawahan, tidak cukup untuk membangun loyalitas dalam organisasi. Loyalitas bawahan kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kepercayaan, kepuasan kerja, atau budaya organisasi yang positif. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang lebih mendukung dan berorientasi pada hubungan untuk menciptakan loyalitas karyawan.

Pengaruh Kepercayaan kepada pimpinan terhadap Kinerja

Hasil analisis untuk hubungan Kepercayaan Pimpinan → Kinerja menunjukkan *path coefficient* sebesar 0,719 dengan *p-value* 0,000, yang berarti hubungan ini sangat signifikan pada tingkat signifikansi 1%. *Effect size* sebesar 1,082 mengindikasikan bahwa pengaruh Kepercayaan Pimpinan terhadap Kinerja sangat besar. Dengan demikian, hipotesis bahwa Kepercayaan Pimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap Kinerja didukung oleh data. Makna dari hasil ini adalah bahwa tingkat kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya memainkan peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja. Kepercayaan menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana bawahan merasa didukung, termotivasi, dan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Temuan ini menekankan pentingnya seorang pemimpin untuk membangun hubungan berbasis kepercayaan melalui komunikasi yang efektif, konsistensi, dan integritas, yang secara langsung dapat meningkatkan produktivitas dan hasil kerja karyawan.

Pengaruh Kepercayaan kepada Pimpinan Terhadap Loyalitas

Hasil analisis untuk hubungan Kepercayaan Pimpinan → Loyalitas menunjukkan *path coefficient* sebesar 0,636 dengan *p-value* 0,027, yang berarti hubungan ini signifikan pada tingkat signifikansi 5%. *Effect size* sebesar 0,679 menunjukkan bahwa pengaruh Kepercayaan Pimpinan terhadap Loyalitas cukup besar. Dengan demikian, hipotesis bahwa Kepercayaan Pimpinan

memiliki pengaruh langsung terhadap Loyalitas didukung oleh data. Makna dari hasil ini adalah bahwa kepercayaan bawahan terhadap pemimpinnya menjadi salah satu faktor kunci dalam menciptakan loyalitas yang kuat. Ketika bawahan merasa bahwa pemimpin mereka dapat dipercaya, baik dalam hal integritas, keadilan, maupun kompetensi, mereka cenderung merasa lebih terikat pada organisasi dan bersedia untuk mendukung tujuan jangka panjangnya. Hasil ini menekankan pentingnya seorang pemimpin untuk membangun kepercayaan melalui tindakan yang konsisten, transparansi, dan dukungan terhadap kebutuhan karyawan, yang pada akhirnya dapat mendorong loyalitas karyawan kepada organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan Tirani Terhadap Kinerja melalui Kepercayaan kepada Pimpinan.

Hasil analisis untuk hubungan tidak langsung Kepemimpinan Tirani → Kepercayaan Pimpinan → Kinerja menunjukkan *path coefficient* sebesar -0,030 dengan *p-value* 0,643, yang berarti hubungan ini tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. *Effect size* sebesar 0,001 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ini sangat kecil dan hampir tidak berarti. Dengan demikian, hipotesis bahwa Kepemimpinan Tirani memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Kepercayaan Pimpinan tidak didukung oleh data.

Makna dari hasil ini adalah bahwa gaya kepemimpinan tirani, yang cenderung menekan, tidak hanya gagal membangun kepercayaan bawahan terhadap pimpinan, tetapi juga tidak memberikan dampak yang berarti pada kinerja melalui mekanisme kepercayaan. Hal ini menegaskan bahwa kepercayaan merupakan elemen yang krusial dalam menciptakan hubungan kerja yang positif, dan kepemimpinan tirani tidak mampu menciptakan dasar kepercayaan yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja secara tidak langsung. Temuan ini menunjukkan pentingnya pendekatan kepemimpinan yang lebih mendukung dan adil untuk membangun kepercayaan yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja bawahan.

Pengaruh Kepemimpinan Tirani Terhadap Loyalitas melalui Kepercayaan kepada Pimpinan.

Hasil analisis untuk hubungan tidak langsung Kepemimpinan Tirani → Kepercayaan Pimpinan → Loyalitas menunjukkan *path coefficient* sebesar -0,027 dengan *p-value* 0,641, yang berarti hubungan ini tidak signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. *Effect size* sebesar 0,001 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ini sangat kecil dan hampir tidak berarti. Dengan demikian, hipotesis bahwa Kepemimpinan Tirani memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Loyalitas melalui Kepercayaan Pimpinan tidak didukung oleh data.

Makna dari hasil ini adalah bahwa gaya kepemimpinan tirani, yang sering kali bersifat menekan dan kurang mendukung, tidak mampu membangun kepercayaan bawahan terhadap pimpinan, sehingga tidak dapat meningkatkan loyalitas secara tidak langsung. Kepercayaan adalah elemen penting yang menjadi dasar dalam menciptakan hubungan positif antara pimpinan dan bawahan, dan gaya kepemimpinan tirani justru menghambat pembentukan kepercayaan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak dapat dibangun melalui mekanisme kepercayaan dalam konteks kepemimpinan yang bersifat tirani. Sebaliknya, pendekatan kepemimpinan yang mendukung, adil, dan berorientasi pada hubungan interpersonal yang positif cenderung lebih efektif dalam membangun kepercayaan yang berujung pada loyalitas yang lebih tinggi.

Pembahasan

Hasil analisis menunjukkan beragam temuan mengenai pengaruh Kepemimpinan Tirani, Kepercayaan Pimpinan, Kinerja, dan Loyalitas dalam konteks Polri. Berikut adalah pembahasan temuan, interpretasi dalam konteks Polri, perbandingan dengan literatur sebelumnya, serta implikasi teoritis dan praktis.

Interpretasi hasil dalam konteks Polri

Dalam konteks Polri, gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pimpinan berperan penting dalam memengaruhi kepercayaan bawahan, kinerja, dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Tirani tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Pimpinan (H1) maupun Loyalitas (H3), tetapi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja (H2), meskipun pengaruhnya kecil. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat tirani, meskipun mampu memberikan tekanan untuk meningkatkan kinerja dalam jangka pendek, tidak cukup untuk membangun kepercayaan atau loyalitas di antara anggota Polri. Sebaliknya, Kepercayaan Pimpinan terbukti memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap Kinerja (H4) dan Loyalitas (H5), menekankan pentingnya kepercayaan dalam hubungan pimpinan dan bawahan di institusi seperti Polri, yang memiliki hierarki kepemimpinan yang kuat.

Namun, pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Tirani terhadap Kinerja (H6) dan Loyalitas (H7) melalui Kepercayaan Pimpinan juga tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat tirani tidak hanya gagal membangun kepercayaan, tetapi juga tidak dapat menciptakan dampak positif terhadap kinerja dan loyalitas melalui kepercayaan. Dalam konteks Polri, di mana kedisiplinan dan hierarki sering kali dijalankan secara ketat, temuan ini

menegaskan bahwa pendekatan kepemimpinan yang represif kurang efektif dalam membangun hubungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Perbandingan dengan literatur sebelumnya

Hasil penelitian ini memiliki beberapa kesesuaian maupun perbedaan dengan literatur sebelumnya. Temuan bahwa Kepemimpinan Tirani tidak signifikan terhadap Kepercayaan Pimpinan dan Loyalitas (H1 dan H3) sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang diungkapkan oleh Pelletier (2010), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang represif dan cenderung otoriter dapat merusak hubungan interpersonal dan mengurangi kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Penelitian oleh Tepper (2000) juga mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan tirani sering kali diasosiasikan dengan efek negatif terhadap kepercayaan dan komitmen karyawan. Selain itu, temuan bahwa Kepercayaan Pimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dan Loyalitas (H4 dan H5) didukung oleh teori Leader-Member Exchange (LMX), yang menyatakan bahwa hubungan berbasis kepercayaan antara pemimpin dan bawahan dapat meningkatkan komitmen, motivasi, dan kinerja (Graen & Uhl-Bien, 1995). Penelitian lain oleh Dirks & Ferrin (2002) juga menemukan bahwa kepercayaan bawahan terhadap pimpinan merupakan prediktor utama loyalitas dan kinerja, yang memperkuat hasil penelitian ini.

Namun, terdapat perbedaan pada temuan bahwa Kepemimpinan Tirani memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja (H2), meskipun kecil, yang bertentangan dengan beberapa literatur yang menekankan bahwa kepemimpinan tirani biasanya berdampak negatif terhadap kinerja karena dapat menciptakan stres kerja, konflik, dan ketidakpuasan (Schilling, 2009). Dalam konteks Polri, di mana kedisiplinan tinggi dan perintah langsung adalah bagian dari budaya kerja, kepemimpinan tirani mungkin tetap efektif dalam memotivasi kinerja dalam jangka pendek melalui tekanan. Selain itu, ketidaksignifikanan pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Tirani terhadap Kinerja dan Loyalitas melalui Kepercayaan Pimpinan (H6 dan H7) berbeda dengan beberapa penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan otoriter tetap dapat memengaruhi hasil melalui mediator seperti kepercayaan, selama gaya kepemimpinan tersebut dianggap adil (De Hoogh & Den Hartog, 2009). Perbedaan ini menunjukkan bahwa dalam konteks Polri, kepemimpinan tirani gagal menciptakan kepercayaan, sehingga tidak dapat meningkatkan kinerja maupun loyalitas melalui mekanisme mediasi tersebut.

Implikasi teoritis dan praktis

Dalam konteks Polri, penerapan kepemimpinan yang berbasis kepercayaan menjadi hal yang sangat penting. Para pemimpin perlu berfokus pada membangun kepercayaan dengan bawahan melalui komunikasi yang transparan, konsistensi dalam tindakan, dan perhatian terhadap kebutuhan emosional anggota. Langkah ini tidak hanya dapat meningkatkan loyalitas, tetapi juga kinerja bawahan secara berkelanjutan. Selain itu, mengingat pengaruh negatif dari kepemimpinan tirani terhadap kepercayaan dan loyalitas, Polri perlu memberikan pelatihan kepemimpinan untuk mengurangi pendekatan yang bersifat otoriter. Sebaliknya, pendekatan kepemimpinan yang lebih mendukung, kolaboratif, dan memberdayakan bawahan perlu ditekankan. Di sisi lain, menciptakan lingkungan kerja yang positif, adil, dan mendukung dapat berkontribusi pada peningkatan kepercayaan bawahan terhadap pemimpin, yang pada akhirnya akan berdampak signifikan pada peningkatan kinerja dan loyalitas anggota Polri. Upaya ini penting untuk membangun hubungan kerja yang produktif dan harmonis dalam organisasi yang sangat bergantung pada hierarki dan struktur seperti Polri.

Temuan penelitian ini menekankan pentingnya Kepercayaan Pimpinan sebagai elemen kunci dalam meningkatkan Kinerja dan Loyalitas anggota Polri. Sebaliknya, Kepemimpinan Tirani terbukti kurang efektif dalam membangun kepercayaan dan loyalitas, meskipun memberikan pengaruh kecil terhadap kinerja. Dalam konteks Polri, pendekatan kepemimpinan yang berbasis kepercayaan dan mendukung perlu diutamakan untuk menciptakan hubungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan utama berdasarkan hasil penelitian.

Penelitian ini menemukan bahwa Kepemimpinan Tirani tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepercayaan Pimpinan maupun Loyalitas, namun memiliki pengaruh signifikan yang kecil terhadap Kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tirani kurang efektif dalam membangun kepercayaan dan loyalitas bawahan di Polri, meskipun mampu meningkatkan kinerja dalam jangka pendek melalui tekanan. Sebaliknya, Kepercayaan Pimpinan terbukti memiliki pengaruh yang sangat signifikan dan besar terhadap Kinerja serta Loyalitas, menegaskan pentingnya kepercayaan sebagai elemen kunci dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Tirani terhadap Kinerja dan Loyalitas melalui Kepercayaan Pimpinan juga tidak signifikan, mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan ini gagal menciptakan mekanisme mediasi yang efektif untuk meningkatkan hasil kerja. Secara keseluruhan, hasil ini menyoroti

pentingnya pendekatan kepemimpinan yang berbasis kepercayaan dalam menciptakan kinerja dan loyalitas yang berkelanjutan di Polri.

Implikasi praktis bagi Polri dalam pengelolaan kepemimpinan.

Dalam pengelolaan kepemimpinan, Polri perlu mengalihkan fokus dari gaya kepemimpinan yang bersifat tirani atau otoriter menuju pendekatan yang lebih mendukung, kolaboratif, dan berbasis kepercayaan. Pemimpin Polri perlu membangun kepercayaan dengan anggota melalui komunikasi yang transparan, konsistensi dalam tindakan, dan perhatian terhadap kebutuhan emosional mereka. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, adil, dan mendukung, yang dapat memperkuat kepercayaan bawahan terhadap pimpinan. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas anggota kepada institusi serta mendorong kinerja yang lebih optimal secara berkelanjutan.

Rekomendasi untuk manajemen Polri.

Polri perlu mengadakan program pelatihan kepemimpinan yang fokus pada membangun kepercayaan antara pemimpin dan anggota melalui komunikasi yang efektif, empati, dan konsistensi. Program ini bertujuan untuk menciptakan pemimpin yang mampu membangun hubungan kerja yang positif dan memperkuat kepercayaan bawahan terhadap institusi. Selain itu, Polri harus memastikan bahwa pemimpin di setiap jenjang hierarki menghindari pendekatan kepemimpinan tirani yang bersifat represif atau menekan bawahan, karena pendekatan ini terbukti tidak efektif dalam membangun loyalitas dan kepercayaan. Sebagai langkah lanjutan, manajemen Polri perlu menciptakan budaya organisasi yang positif dengan membangun sistem kerja berbasis keadilan, transparansi, dan penghargaan terhadap kinerja. Budaya ini akan mendorong hubungan kerja yang sehat dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan kinerja dan loyalitas anggota. Selain itu, Polri perlu menerapkan evaluasi berkala terhadap gaya kepemimpinan untuk memastikan bahwa pemimpin menjalankan pendekatan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan anggotanya. Evaluasi ini juga dapat membantu dalam mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan untuk mencapai hasil yang optimal.

Batasan penelitian dan saran untuk penelitian masa depan.

Penelitian ini memiliki beberapa batasan yang dapat diperhatikan untuk penelitian mendatang. Pertama, penelitian ini berfokus pada konteks Polri, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke institusi lain dengan budaya dan struktur yang berbeda. Kedua, penelitian ini hanya menggunakan model hubungan langsung dan mediasi, sehingga tidak mengeksplorasi kemungkinan adanya moderasi atau faktor lain yang memengaruhi hubungan antar variabel. Ketiga,

penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga tidak mengeksplorasi aspek-aspek kualitatif yang mungkin memberikan wawasan lebih mendalam tentang dinamika kepemimpinan di Polri. Untuk penelitian masa depan, disarankan untuk:

1. Mengeksplorasi variabel moderasi seperti budaya organisasi, tingkat senioritas, atau kepuasan kerja, yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antar variabel.
2. Menggunakan pendekatan campuran (kuantitatif dan kualitatif) untuk memperoleh pemahaman yang lebih holistik mengenai gaya kepemimpinan dan kepercayaan di institusi seperti Polri.
3. Memperluas populasi penelitian ke institusi lain untuk membandingkan efektivitas gaya kepemimpinan dalam berbagai konteks budaya dan organisasi.
4. Mengembangkan model kepemimpinan yang berfokus pada nilai-nilai kepercayaan, integritas, dan dukungan, yang relevan dalam lingkungan kerja dengan hierarki yang kuat seperti Polri.

Dengan memperhatikan batasan ini dan melakukan pengembangan penelitian di masa depan, pemahaman yang lebih komprehensif tentang pengelolaan kepemimpinan di Polri dan organisasi serupa dapat tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Bass, B. M., & Bass, R. (2015). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Campbell, J. P. (2015). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687–732). APA.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2012). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 935–962. <https://doi.org/10.1037/a0029360>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2012). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 935–962. <https://doi.org/10.1037/a0029360>

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- De Hoogh, A. H. B., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 297-311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.03.002>
- 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>
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2016). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207–229. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.03.002>
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- 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.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2018). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495–509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi [KemenPAN-RB]. (2022). *Reformasi birokrasi Polri menuju institusi profesional*. Jakarta: KemenPAN- RB.
- 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/10.5465/amr.1995.9508080335>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2020). Partial least squares structural

equation modeling. In H. A. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of Partial Least Squares* (pp. 1–40). Springer.

- Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128. <https://doi.org/10.1177/1742715008098312>
- Schilling, J. (2017). From ineffectiveness to destructiveness: A conceptual framework for the definition, assessment, and study of destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 637–656 . <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.008>
- Schyns, B., & Schilling, J. (2015). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Shmueli, G., Ray, S., Estrada, J. M. V., & Chatla, S. B. (2019). The elephant in the room: Predictive performance of PLS models. *Journal of Business Research*, 105, 140–150. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.011>.
- Suharyanto. (2021). *Meningkatkan SDM Polri melalui program pelatihan kepemimpinan*. Jakarta: Polri Press.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123–152. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062539>