

Peran Trust dalam Memediasi Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Partisipasi Anggota Organisasi Pemuda

Evan Hansefri^{1*}, Xaveria Indri Prasasyaningsih², Agustini Dyah Respati³

^{1,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta, Indonesia

²Program Studi Akuntansi, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta, Indonesia

*Penulis Korespondensi: evan@staff.ukdw.ac.id

Received: 17/09/2026 | Accepted: 11/10/2026 | Publication: 20/10/2026

Abstract: This study examines whether trust mediates the relationship between organizational communication and member participation in a youth organization. A quantitative, explanatory, cross-sectional design was applied to survey data collected during a community engagement program. The population comprised 36 members, and 31 complete responses were analyzed (86% response rate). The model was evaluated using PLS-SEM through measurement-model and structural-model assessments; the indirect effect was checked using 20,000 bootstrap resamples of PLS-weighted construct scores. Organizational communication was positively associated with trust ($\beta = 0.725$, $t = 9.481$, $p < 0.001$). The paths from trust to participation ($\beta = 0.423$, $p = 0.079$) and from communication to participation ($\beta = 0.384$, $p = 0.095$) were positive but not significant at the 5% level. The indirect effect was 0.306, with a 95% confidence interval of approximately [-0.050, 0.660], which includes zero. Although the model showed acceptable convergent validity and composite reliability, HTMT values above 0.90 indicate that discriminant validity remains a concern. The findings therefore support communication as a correlate of trust, while the proposed mediation and participation paths should be interpreted as exploratory.

Keywords: Organizational Communication; Trust; Member Participation; Youth Organization; Social Capital



Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Hansefri, E., Prasasyaningsih, X. I., & Respati, A. D. (2026). Peran trust dalam memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap partisipasi anggota organisasi pemuda. Journal of Innovation Research and Knowledge, 6(5). <https://doi.org/10.53625/jirk.v6i5.13422>

PENDAHULUAN

Organisasi pemuda menyediakan ruang sosial bagi generasi muda untuk mengembangkan kepemimpinan, kerja sama, kepedulian sosial, dan keterlibatan dalam komunitas. Karena keanggotaannya banyak bertumpu pada kesediaan sukarela, keberlanjutan organisasi tidak hanya ditentukan oleh rancangan program kerja, tetapi juga oleh partisipasi anggota. Partisipasi mencakup kehadiran, kontribusi gagasan, pelaksanaan tanggung jawab, kerja sama, serta keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan.

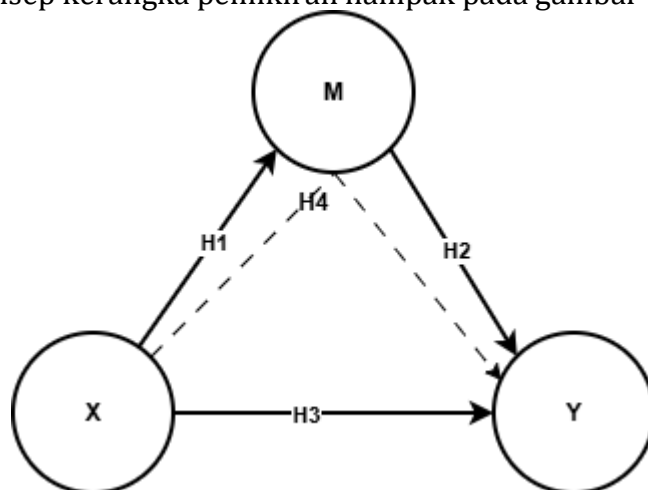
Kualitas hubungan sosial merupakan sumber daya penting bagi tindakan kolektif. Dalam Social Capital Theory, jaringan, norma, saluran informasi, dan kepercayaan dapat memfasilitasi koordinasi serta tindakan bersama (Coleman, 1988; Adler & Kwon, 2002). Dalam organisasi, komunikasi internal menyediakan saluran untuk menyebarkan informasi,

mengoordinasikan aktivitas, menyampaikan umpan balik, dan membangun hubungan antaranggota. Komunikasi yang efektif bukan semata-mata komunikasi yang sering dilakukan, tetapi juga komunikasi yang jelas, terbuka, responsif, dan sesuai dengan kebutuhan anggota (Ruck & Welch, 2012; Welch, 2011).

Komunikasi organisasi diperkirakan berhubungan dengan trust karena pertukaran informasi dan interaksi membantu anggota menilai keandalan serta niat baik pihak lain. Trust sendiri merupakan kesediaan untuk menerima kerentanan berdasarkan harapan bahwa pihak yang dipercaya akan bertindak secara relevan, meskipun perilakunya tidak sepenuhnya dapat dikendalikan (Mayer et al., 1995). Literatur organisasi menghubungkan trust dengan kerja sama, perilaku mengambil risiko, kinerja, dan berbagai hasil perilaku organisasi (Dirks & Ferrin, 2001; Colquitt et al., 2007). Namun, trust tidak identik dengan partisipasi; rasa percaya dapat menjadi salah satu kondisi yang mendukung keterlibatan, tetapi belum tentu cukup untuk menjamin anggota berpartisipasi.

Penelitian komunikasi organisasi telah menguraikan komunikasi sebagai konstruk multidimensional yang meliputi iklim komunikasi, komunikasi dengan pimpinan, integrasi organisasi, kualitas media, komunikasi rekan kerja, dan umpan balik (DeConinck et al., 2008). Keterbukaan dan dukungan komunikasi juga dipandang relevan bagi pengalaman anggota organisasi (De Nobile, 2003). Di sisi lain, Butt et al. (2019) menunjukkan relevansi trust sebagai mekanisme perantara dalam hubungan variabel-variabel organisasi, meskipun konteks dan outcome yang diteliti berbeda dari partisipasi anggota organisasi pemuda.

Celah tersebut penting karena organisasi pemuda berbasis komunitas memiliki karakteristik yang berbeda dari organisasi kerja formal: keterlibatan anggota lebih bertumpu pada relasi sosial dan kesediaan sukarela daripada kontrak kerja atau kompensasi ekonomi. Penelitian ini karena itu menguji hubungan Komunikasi Organisasi dengan Trust, hubungan Trust dengan Partisipasi Anggota, hubungan langsung Komunikasi Organisasi dengan Partisipasi Anggota, serta kemungkinan efek mediasi Trust. Berdasarkan kerangka tersebut, hipotesis yang diuji adalah: H1 komunikasi organisasi berhubungan positif dengan trust; H2 trust berhubungan positif dengan partisipasi; H3 komunikasi organisasi berhubungan positif dengan partisipasi; dan H4 trust memediasi hubungan komunikasi organisasi dengan partisipasi anggota. Konsep kerangka pemikiran nampak pada gambar berikut.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain, populasi, dan pengumpulan data

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori dan cross-sectional. Analisis dilakukan terhadap data survei yang dikumpulkan dalam kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PKM) pada sebuah organisasi pemuda di satu RW di Kabupaten Klaten. Populasi terdiri atas 36 anggota. Seluruh anggota dijadikan sasaran survei melalui metode sensus; sebanyak 31 kuesioner lengkap dapat diolah, setara dengan tingkat respons sekitar 86%. Karena data diukur pada satu periode tanpa manipulasi atau pengukuran longitudinal, temuan ditafsirkan sebagai hubungan empiris dan bukan bukti kausalitas yang definitif.

Pengukuran dan analisis data

Data primer diperoleh melalui kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Tiga konstruk yang dianalisis adalah Komunikasi Organisasi sebagai variabel independen, Trust sebagai mediator, dan Partisipasi Anggota sebagai variabel dependen. Instrumen awal berasal dari kegiatan PKM dan kemudian diselaraskan dengan model penelitian. Indikator yang dipertahankan dalam model adalah KM2, KM3, dan KM5 untuk Komunikasi Organisasi; T1–T5 untuk Trust; serta P2, P3, dan P5 untuk Partisipasi Anggota.

Analisis dilakukan dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Evaluasi model pengukuran mencakup outer loading dan Average Variance Extracted (AVE) untuk validitas konvergen; Cronbach's Alpha, ρ_a , dan Composite Reliability (ρ_c) untuk konsistensi internal; serta Fornell–Larcker, cross-loading, dan Heterotrait–Monotrait Ratio (HTMT) untuk validitas diskriminan. Model struktural dievaluasi berdasarkan koefisien jalur, t-statistic, p-value, R^2 , dan f^2 . Pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping. Untuk efek tidak langsung, dilakukan verifikasi tambahan menggunakan 20.000 resampling bootstrap terhadap skor konstruk berbobot PLS. Pilihan evaluasi model mengikuti pendekatan PLS-SEM yang dijelaskan oleh Ghazali (2014) dan Hair et al. (2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil responden dan statistik deskriptif

Dari 36 anggota dalam populasi, terdapat 31 responden dengan kuesioner lengkap. Kelompok usia terbanyak adalah 15–20 tahun, sebanyak 14 orang (45%), disusul kelompok usia 10–15 tahun sebanyak 13 orang (42%); sisanya berada pada kelompok usia yang lebih tinggi. Sebagian besar responden telah menjadi anggota selama 1–3 tahun, yaitu 21 orang (68%). Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas 19 laki-laki (61%) dan 12 perempuan (39%). Profil ini menunjukkan bahwa sampel didominasi anggota berusia relatif muda dan dengan masa keanggotaan yang relatif pendek. Hal ini sejalan dengan target pengurus dalam menyiapkan keberlanjutan organisasi dengan memberikan kesempatan luas untuk merekrut warga yang berada di usia sekolah menengah menjadi anggota.

Tabel 1. Statistik deskriptif konstruk penelitian

Konstruk	Jumlah indikator	Mean	SD	Interpretasi dalam laporan
Komunikasi Organisasi	3	3,95	0,54	Cenderung positif
Trust	5	4,25	0,55	Positif
Partisipasi Anggota	3	4,00	0,61	Positif

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS, 2026

Berdasarkan ringkasan data pada Tabel 1, terlihat bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki nilai rata-rata (mean) yang berada pada kategori positif. Konstruk komunikasi organisasi menunjukkan nilai mean sebesar 3,95 dengan standar deviasi 0,54, yang mengindikasikan bahwa pola penyampaian informasi dan interaksi di dalam organisasi berjalan dengan cukup efektif, meskipun masih terdapat ruang untuk pengembangan lebih lanjut guna mencapai titik optimal. Sementara itu, variabel kepercayaan (trust) mencatatkan skor tertinggi sebesar 4,25. Hal ini merefleksikan adanya keyakinan yang kuat di antara para anggota terhadap integritas pengurus serta visi organisasi dalam merangkul kader muda dari kalangan pelajar sekolah menengah.

Tingginya nilai kepercayaan tersebut berbanding lurus dengan tingkat partisipasi anggota yang mencapai skor rata-rata 4,00. Anggota organisasi merasa memiliki tanggung jawab dan ruang yang cukup untuk berkontribusi dalam berbagai agenda strategis, termasuk dalam program rekrutmen warga usia sekolah. Standar deviasi yang relatif rendah pada ketiga konstruk tersebut, yakni berada di kisaran 0,54 hingga 0,61, menunjukkan bahwa persepsi responden cenderung seragam atau tidak terdapat kesenjangan pandangan yang lebar di antara para anggota organisasi yang menjadi sampel penelitian.

Langkah selanjutnya dalam analisis ini adalah memastikan bahwa data yang dikumpulkan memenuhi syarat validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan pengujian hipotesis. Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan model persamaan struktural, maka evaluasi model pengukuran akan difokuskan pada nilai loading factor untuk setiap indikator, serta pengujian nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk menjamin validitas konvergen dari setiap konstruk yang diteliti. Temuan awal ini memberikan fondasi yang kuat bahwa kondisi internal organisasi saat ini sangat kondusif untuk mendukung program keberlanjutan kepengurusan melalui keterlibatan aktif anggotanya.

Dengan demikian, penilaian responden terhadap ketiga konstruk cenderung positif. Namun, statistik deskriptif yang positif tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa komunikasi atau trust meningkatkan partisipasi; hubungan antarvariabel tetap perlu ditentukan melalui model struktural.

Evaluasi model pengukuran

Tabel 2. Validitas konvergen dan reliabilitas konstruk



Konstruk	Indikator (outer loading)	Cronbach α	rho_a	rho_c	AVE
Komunikasi Organisasi	KM2 = 0,686; KM3 = 0,808; KM5 = 0,810	0,656	0,672	0,813	0,593
Partisipasi Anggota	P2 = 0,731; P3 = 0,673; P5 = 0,866	0,637	0,679	0,803	0,579
Trust	T1-T5 = 0,688-0,788	0,810	0,819	0,867	0,566

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS, 2026

Outer loading berada pada rentang 0,673–0,866 untuk indikator individual yang dilaporkan, sedangkan rentang loading Trust adalah 0,688–0,788. Seluruh nilai AVE melebihi 0,50 (0,566–0,593), dan rho_c berada pada 0,803–0,867. Temuan ini mendukung validitas konvergen dan reliabilitas komposit yang cukup memadai untuk analisis eksploratori. Meski demikian, Cronbach's Alpha pada Komunikasi Organisasi (0,656) dan Partisipasi Anggota (0,637) masih di bawah patokan umum 0,70. Nilai tersebut perlu dicatat, khususnya karena masing-masing konstruk hanya menggunakan tiga indikator.

Tabel 3. Evaluasi validitas diskriminan berdasarkan HTMT

Pasangan konstruk	HTMT	Fornell-Larcker	Kesimpulan
Komunikasi – Partisipasi	1,024	Memenuhi	HTMT tidak memenuhi
Komunikasi – Trust	0,992	Memenuhi	HTMT tidak memenuhi
Trust – Partisipasi	0,919	Memenuhi	HTMT tidak memenuhi

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS, 2026

Kriteria Fornell-Larcker dan pemeriksaan cross-loading menunjukkan pola yang mendukung perbedaan konstruk, tetapi HTMT melampaui 0,90 pada seluruh pasangan konstruk. Karena itu, validitas diskriminan belum sepenuhnya terpenuhi. Secara substantif, komunikasi, trust, dan partisipasi memang berdekatan dalam relasi organisasi; kedekatan konseptual ini masuk akal, tetapi tidak menghilangkan kebutuhan untuk berhati-hati dalam menafsirkan hubungan struktural. Seluruh hasil berikut diperlakukan sebagai temuan eksploratori.

Evaluasi model struktural dan pengujian hipotesis

Tabel 4. Koefisien jalur dan hasil pengujian hipotesis

Hipotesis	Jalur	β	t	p	Keputusan (5%)
H1	Komunikasi → Trust	0,725	9,481	<0,001	Didukung
H2	Trust → Partisipasi	0,423	1,759	0,079	Tidak didukung

Hipotesis	Jalur	β	t	p	Keputusan (5%)
H3	Komunikasi → Partisipasi	0,384	1,672	0,095	Tidak didukung

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS, 2026

H1 didukung: Komunikasi Organisasi memiliki hubungan positif dan kuat dengan Trust ($\beta = 0,725$; $t = 9,481$; $p < 0,001$). Artinya, persepsi yang lebih positif terhadap komunikasi internal berhubungan dengan tingkat trust yang lebih tinggi. Sebaliknya, H2 tidak didukung pada taraf signifikansi 5% karena hubungan Trust dengan Partisipasi Anggota meskipun positif ($\beta = 0,423$) memiliki $p = 0,079$. H3 juga tidak didukung karena hubungan langsung Komunikasi Organisasi dengan Partisipasi Anggota positif ($\beta = 0,384$), tetapi belum signifikan ($p = 0,095$). Nilai p tersebut tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa hubungan sama sekali tidak ada; hasilnya menunjukkan bahwa bukti statistik pada sampel ini belum cukup untuk mendukung hipotesis pada ambang 5%.

Tabel 5. Daya jelas dan ukuran efek model

Ukuran	Jalur/konstruk	Nilai	Interpretasi dalam laporan
R^2	Trust	0,526	52,6% variasi Trust dijelaskan Komunikasi Organisasi
R^2	Partisipasi Anggota	0,562	56,2% variasi dijelaskan Komunikasi dan Trust
f^2	Komunikasi → Trust	1,109	Besar
f^2	Trust → Partisipasi	0,193	Menengah
f^2	Komunikasi → Partisipasi	0,160	Menengah

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS, 2026

Nilai R^2 menunjukkan bahwa model menjelaskan 52,6% variasi Trust serta 56,2% variasi Partisipasi Anggota. Ukuran efek paling besar terdapat pada jalur Komunikasi Organisasi menuju Trust ($f^2 = 1,109$). Efek Trust terhadap Partisipasi ($f^2 = 0,193$) dan Komunikasi terhadap Partisipasi ($f^2 = 0,160$) dikategorikan menengah dalam laporan sumber. Dengan demikian, kontribusi relatif komunikasi paling menonjol pada pembentukan trust, sementara pengaruh kedua prediktor terhadap partisipasi belum didukung secara signifikan pada pengujian jalur.

Pengujian mediasi dan pembahasan

Pada tabel 4 telah dinyatakan bila H1 didukung, yang dapat dimaknai bahwa Komunikasi Organisasi yang terjalin diantara anggota dan antara pengurus dan anggota serta sebaliknya mampu menumbuhkan atau menguatkan *trust*. Dalam kehidupan organisasi senyatanya, sosok pengurus terbuka untuk komunikasi dengan anggota dan pengurus juga cukup tegas menegur jika anggota kurang sejalan dengan aturan organisasi. Pengurus dan anggota senior memiliki reputasi yang baik sehingga anggota respek pada mereka, meskipun jumlah

responden yang termasuk anggota senior hanya kecil persentasenya. Selanjutnya Efek tidak langsung Komunikasi Organisasi → Trust → Partisipasi Anggota dihitung sebesar $0,725 \times 0,423 = 0,306$. Verifikasi tambahan melalui 20.000 resampling bootstrap terhadap skor konstruk berbobot PLS menghasilkan interval kepercayaan 95% sekitar $[-0,050; 0,660]$. Karena interval tersebut mencakup nol, bukti yang tersedia belum mendukung efek mediasi yang signifikan. Oleh karena itu, H4 tidak didukung dan hasil penelitian tidak dapat menyimpulkan adanya mediasi penuh maupun parsial.

Temuan paling kuat penelitian adalah hubungan antara Komunikasi Organisasi dan Trust. Hasil tersebut sejalan dengan perspektif Social Capital Theory yang menempatkan saluran informasi dan relasi sosial sebagai sumber daya yang memfasilitasi kerja sama (Coleman, 1988; Adler & Kwon, 2002). Dalam konteks organisasi pemuda, komunikasi dapat berperan lebih dari sekadar penyampaian agenda; komunikasi yang jelas, terbuka, dan responsif juga memungkinkan anggota membangun ekspektasi mengenai keterandalan pihak lain. Hasil ini juga konsisten dengan pandangan bahwa komunikasi internal perlu mempertimbangkan isi pesan dan saluran yang dibutuhkan anggota (Ruck & Welch, 2012), serta bahwa komunikasi organisasi memiliki sejumlah dimensi yang saling berkaitan (DeConinck et al., 2008).

Meskipun Trust berhubungan positif dengan Partisipasi Anggota, hubungan itu belum signifikan pada taraf 5%. Hal ini membatasi kesimpulan bahwa rasa percaya saja akan membuat anggota hadir, mengambil tugas, mengemukakan gagasan, atau terlibat aktif. Partisipasi mungkin berkaitan juga dengan motivasi, kesempatan berkontribusi, dukungan pengurus, relevansi kegiatan, pengalaman organisasi, dan kesesuaian waktu. Faktor-faktor tersebut tidak diuji dalam model ini sehingga hanya layak diperlakukan sebagai arah untuk riset berikutnya, bukan sebagai penyebab yang sudah dibuktikan oleh data ini. Literatur tentang trust mengingatkan bahwa trust perlu dibedakan dari kerja sama aktual maupun outcome perilaku (Mayer et al., 1995; Colquitt et al., 2007).

Hubungan langsung Komunikasi Organisasi dengan Partisipasi juga positif tetapi belum signifikan. Dengan demikian, perbaikan komunikasi tidak dapat diasumsikan secara otomatis meningkatkan partisipasi. Implikasi praktisnya adalah organisasi perlu menjaga komunikasi yang jelas, terbuka, suportif, dan memberi ruang umpan balik, sekaligus merancang peluang konkret agar anggota dapat menyampaikan gagasan, mengambil tanggung jawab, serta berkolaborasi. Kegiatan team building dan experiential learning dapat menjadi ruang pengembangan hubungan sosial, tetapi dampaknya terhadap partisipasi perlu dievaluasi melalui pengukuran lanjutan.

Interpretasi temuan dibatasi oleh ukuran sampel 31 responden dari satu organisasi, desain cross-sectional, penggunaan satu kuesioner untuk seluruh konstruk, dan instrumen yang awalnya disusun untuk kebutuhan PKM sebelum diselaraskan dengan model penelitian. Selain itu, nilai HTMT yang tinggi menandakan konstruk belum terpisah secara empiris dengan kuat. Laporan juga mencatat bahwa arah salah satu jalur pada output SmartPLS awal perlu dikoreksi; efek mediasi kemudian diverifikasi kembali melalui bootstrap berbasis skor konstruk PLS. Seluruh keterbatasan ini memperkuat alasan untuk memposisikan hasil sebagai eksploratori dan menguji ulang model sebelum menarik kesimpulan yang lebih konfirmatori.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan hubungan positif dan signifikan antara Komunikasi Organisasi dan Trust ($\beta = 0,725$; $p < 0,001$). Hubungan Trust dengan Partisipasi Anggota ($\beta = 0,423$; $p = 0,079$) serta hubungan langsung Komunikasi Organisasi dengan Partisipasi ($\beta = 0,384$; $p = 0,095$) berarah positif, tetapi tidak signifikan pada taraf 5%. Efek tidak langsung sebesar 0,306 juga belum signifikan karena interval kepercayaan 95% [-0,050; 0,660] mencakup nol. Dengan demikian, hanya H1 yang didukung; H2, H3, dan H4 tidak didukung berdasarkan hasil yang tersedia. Validitas konvergen dan reliabilitas komposit relatif memadai, namun validitas diskriminan masih menjadi perhatian karena HTMT melampaui 0,90 pada semua pasangan konstruk. Komunikasi terbukti mempengaruhi trust, sementara itu komunikasi dan trust tidak terbukti mempengaruhi partisipasi anggota dalam organisasi. Secara keseluruhan, trust tidak memediasi hubungan komunikasi dengan partisipasi anggota

Secara praktis, pengurus organisasi pemuda disarankan mempertahankan komunikasi yang jelas, terbuka, suportif, dan menyediakan umpan balik. Untuk mendorong partisipasi, upaya komunikasi perlu disertai kesempatan yang nyata bagi anggota untuk berkontribusi, bekerja sama, dan mengemban tanggung jawab. Secara metodologis, penelitian lanjutan sebaiknya melibatkan sampel yang lebih besar dan lebih dari satu organisasi, mengembangkan instrumen khusus untuk ketiga konstruk sejak awal, mempertimbangkan desain longitudinal atau pre-post, serta menguji tambahan variabel seperti motivasi, komitmen, dukungan pengurus, dan kualitas kepemimpinan. Model pengukuran dan arah jalur juga perlu diverifikasi kembali di SmartPLS sebelum digunakan sebagai model konfirmatori.

PENGAKUAN/ACKNOWLEDGEMENTS

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Fakultas Bisnis UKDW yang telah mendanai penelitian ini, juga organisasi pemuda dan seluruh responden yang berpartisipasi dalam pengumpulan data penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Butt, A. N., Rehman, S., & Mushtaq, K. (2019). Role of communication and participation in promoting employees' openness to change: Mediating role of trust in supervisor. *Pakistan Business Review*, 21(3), 560–570.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95–S120.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- DeConinck, J. B., Johnson, J., Busbin, J., & Lockwood, F. (2008). An examination of the validity of the Downs and Hazen communication satisfaction questionnaire. *Marketing Management Journal*, 18(2), 145–153.

- De Nobile, J. J. (2003). *Organisational communication, job satisfaction and occupational stress in Catholic primary schools* [Doctoral dissertation, University of New South Wales].
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)* (4th ed.). Universitas Diponegoro.
- 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.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication: Management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328–346.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN