**ARTIKEL JURNAL**

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA**

**KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPERCAYAAN ORGANISASIONAL**

**(STUDI PADA BIRO PENGELOLAAN BMN KEMENTERIAN PUPR)**

**CECEP AHADIAN FAUZI**

**NPM. 178 020 055**

****

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2020**

**ABSTRAK**

Fenomena dalam penelitian ini adalah masih belum optimalnya kinerja pegawai Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasional. Adapun objek dalam penelitian ini adalah komunikasi, motivasi, kepercayaan organisasional dan kinerja pegawai Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR. Hasil penelitian menunjukkan komunikasi, motivasi dan kinerja pegawai belum baik, Adapun kepercayaan organisasional pegawai sudah baik. Hasil penelitian juga menunjukkan komunikasi berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui kepercayaan organisasional, motivasi berpengaruh secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui kepercayaan organisasional, terdapat pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kinerja. Kesimpulan penelitian membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh secara langsung dan tidak langusng terhadap kinerja Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR serta terdapat pengaruh motivasi secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja. Untuk meningkatkan komunikasi pimpinan lebih terbuka pada pegawai serta menciptakan kolegial dengan bawahan. Untuk meningkatkan motivasi pegawai pimpinan perlu memberikan apresiasi, *reward* terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kepercayaan organisasional Biro pengelola BMN kementerian PUPR perlu menyediakan fasilitas pemberian *training* untuk pegawai, serta menyiapkan mentor terbaik yang bisa mendampingi pegawai untuk memberikan arahan, pendampingan, serta memonitoring kinerja pegawai, sedangkan untuk meningkatkan kinerja maka pegawai perlu meningkatkan pengetahuan dan keahliannya dengan cara melanjutkan jenjang studi yang lebih tinggi lagi dengan mengambil program studi yang sesuai dengan jabatan dan pekerjaannya.

**Kata Kunci :** Komunikasi, Motivasi, Kepercayaan organisasional dan Kinerja Pegawai

***ABSTRACT***

*The phenomenon in this research is that the employee performance of the State Property Management Bureau of the Ministry of Public Works and Housing is still not optimal. This study aims to analyze the influence of communication and motivation on performance mediated by organizational trust. The objects in this study are communication, motivation, organizational trust and employee performance of the State Property Management Bureau of the Ministry of Public Works and Housing. The results showed that communication, motivation and employee performance were not good. The organizational trust of employees was good. The results also show that communication has a direct and indirect effect on performance through organizational trust, motivation has a direct and indirect effect on performance through organizational trust, there is an effect of organizational trust on performance. The conclusion of the study proves that communication has a direct and indirect effect on the performance of the State Property Management Bureau of the Ministry of Public Works and Housing and there is a direct and indirect effect of motivation on performance. To improve communication, the leadership is more open to employees and creates collegiality with subordinates. To increase the motivation of leadership employees, it is necessary to give appreciation, reward for employee performance. To increase organizational confidence, the State Property Management Bureau of the Ministry of Public Works and Housing needs to provide training facilities for employees, as well as prepare the best mentors who can accompany employees to provide direction, mentoring, and monitor employee performance, while to improve performance, employees need to increase their knowledge and expertise by continuing. a higher level of study by taking a study program in accordance with the position and occupation.*

***Keywords:*** *Communication, Motivation, Organizational Trust and Employee Performance*

1. **PENDAHULUAN**

Organisasi adalah wadah bagi sekelompok orang yang mengkoordinasikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan bersama (Jones, 2013). Dalam suatu organisasi, beberapa tugas harus dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi yang dibentuk. Setiap organisasi, apa pun tipenya, membutuhkan aplikasi manajemen untuk mengelola tugas dan sumber dayanya. Yang dimaksud dengan “manajemen atau swakelola” adalah seni mengelola sumber daya yang tersedia, seperti orang, barang, uang, ide, pemikiran, data, informasi infrastruktur, dan sumber daya lain yang berada dalam kendali orang lain untuk memanfaatkannya semaksimal mungkin, Untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. (Yusup, 2012).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari komunikasi yang baik. Komunikasi yang berjalan efektif dalam organisasi akan memudahkan setiap orang dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, pemimpin perlu dapat berkomunikasi secara efektif karena akan memberikan petunjuk, bimbingan, memotivasi bawahan, pengawasan, dll. Komunikasi ini terjadi tidak hanya antara atasan dan bawahan, tetapi juga antar rekan kerja, sehingga setiap karyawan dapat bekerja dengan baik. Apabila komunikasi tidak lancar maka akan menimbulkan kesalahan komunikasi sehingga mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Tentunya hal ini tidak dapat diprediksi, karena akan mempengaruhi performanya. Banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang ditargetkan, namun karena kurangnya komunikasi, pekerjaan tersebut mungkin tidak dapat diselesaikan dalam waktu yang dijadwalkan.

Organisasi adalah kesatuan sosial yang terdiri dari sekumpulan orang yang saling berkomunikasi, oleh karena itu dalam organisasi komunikasi yang baik harus dilakukan agar kegiatan kerja dapat lebih optimal. Semakin efektif komunikasi antara berbagai bagian organisasi, semakin efisien setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Jika penerima pesan dapat mengartikan pesan yang diterimanya sesuai dengan niat pengirim pesan, maka komunikasi tersebut dianggap efektif.

Menurut Harapan dan Ahmad (2014:2) Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari satu orang ke orang lain melalui proses tertentu dalam rangka mewujudkan harapan atau harapan kedua belah pihak. Menurut Sutrisno (2011:49) Komunikasi adalah proses dua arah yang menghasilkan komunikasi dan pemahaman antar individu (verbal dan non-verbal). Agar setiap orang dalam organisasi dapat menjalankan tugasnya dengan benar, sistem komunikasi yang baik juga harus dikembangkan. Jika pemimpin berkomunikasi dengan baik dengan bawahannya, maka dia akan mampu menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan, organisasi, motivasi, dan kontrol.

Menurut Yusup (2012), pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual dan pengalaman merupakan modal intelektual yang harus dikelola dengan baik. Dengan mengelola sumber daya manusia dengan baik, organisasi akan mampu bersaing dengan organisasi lain di dunia yang sangat kompetitif saat ini.

Manajemen pengetahuan menjadi penting karena dampak implementasinya dapat membawa manfaat yang sangat besar bagi organisasi, seperti dalam bidang operasi dan jasa, peningkatan kapabilitas sumber daya pribadi dalam organisasi, menjaga ketersediaan pengetahuan, dan menghadirkan inovasi dalam pengembangan produk atau jasa.

Menurut Warouw dan Kawet (2014), manajemen pengetahuan merupakan area penting dalam proses pembelajaran organisasi. Pengetahuan yang dimiliki organisasi harus dapat memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri.

Budaya organisasi menyediakan "Dasar pandangan dunia yang luas ... yang mempengaruhi semua keputusan dalam organisasi." Dari perspektif publik internal organisasi, sarjana hubungan masyarakat (Sriramesh et al., 1996; Men & Bowen, 2017) telah menunjukkan bahwa komunikasi antar karyawan sering menunjukkan jenis budaya yang ada dalam organisasi mereka. Meskipun konsep "budaya" telah didefinisikan dari berbagai perspektif, studi masa lalu hampir secara eksklusif mengkonseptualisasikan budaya dari perspektif kognisi, menekankan perannya dalam membentuk bagaimana anggota organisasi harus berpikir dan berperilaku di tempat kerja (Barsade & O'Neill, 2016).

Dalam rangka mencapai visi terwujudnya tertib pengelolaan BMN yang tertib dan akuntabel, dengan misi pengelolaan BMN yang akuntabel, efektif dan efisien, berbagai upaya terus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia yang tinggi sehingga mampu menghasilkan kinerja yang unggul guna mendukung kegiatan instansi.

Berdasarkan pra-survey di lapangan, ditemukan bahwa sumber daya manusia (SDM) di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR belum berjalan dengan baik. Fakta tersebut dikemukakan oleh Bagian Kepegawaian dan Organisasi Tata Laksana bahwa masih adanya pemanfaatan waktu yang kurang efektif, dan banyak karyawan yang mengisi waktu kerjanya hanya untuk istirahat, mengobrol bahkan bermain games/internet.

Berdasarkan Laporan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Tahun 2018 bahwa fenomena terkait kinerja organisasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR belum baik, hal ini dikarenakan masih adanya karyawan yang mendapatkan nilai buruk yaitu 97 pegawai (93%) mendapat hasil baik, sedangkan 3 orang (7%) mendapat hasil buruk sedangkan belum ada satupun (0%) pegawai yang mendapat nilai sesuai target yaitu sangat baik, dengan kata lain SDM di instansi tersebut belumlah berfungsi dengan baik.

Sudah jelas dalam banyak penelitian bahwa perilaku karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan mengingat bahwa banyak karyawan memiliki beberapa tingkat keleluasaan sehubungan dengan seberapa keras mereka bekerja (Brown et al., 2011) yang mengeksplorasi hubungan antara komitmen pekerja dan kinerja tempat kerja. Kepercayaan karyawan dalam manajemen, telah menarik banyak minat peneliti dalam literatur ekonomi. Hal ini mungkin terjadi dimana kepercayaan organisasional di tempat kerja mempengaruhi perilaku karyawan, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Secara khusus, sejauh mana karyawan percaya bahwa manajer mereka akan memperlakukan mereka dengan jujur dan adil dapat mempengaruhi sejauh mana karyawan terlibat dalam suatu perilaku oportunistik atau sebaliknya. Dengan demikian, tingkat kepercayaan organisasional yang dimiliki karyawan dengan manajer mereka dapat berdampak pada kinerja perusahaan.

Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang. Salah satu faktor penting yang turut mempengaruhi kemajuan sebuah perusahaan adalah kepercayaan. Dengan kepercayaan, karyawan akan menaruh harapan besar terhadap perusahaan itu sendiri, artinya karyawan dapat mengandalkannya.

Penelitian Goetsch dan Davis (2013:56) menunjukkan bahwa rasa saling percaya diperlukan ketika berkomunikasi, mentransmisikan dan menerima informasi. Dalam hubungan interpersonal, kepercayaan merupakan fondasi paling dasar. Orang yang saling percaya akan dapat bekerja sama satu sama lain dalam keadaan apa pun. Dengan demikian, kepercayaan pada organisasi memainkan peranan penting di dalam perusahaan.

Motivasi kerja berkaitan erat dengan upaya dikeluarkan oleh karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan selalu mencoba melakukan yang terbaik serta bersedia meluangkan waktu untuk melakukan pekerjaannya, sedangkan karyawan yang memiliki motivasi kerja yang rendah adalah karyawan yang sering kali tidak mau mencoba melakukan yang terbaik.

Menurut Fahmi (2014:107) motivasi merupakan aktivitas perilaku yang memenuhi harapan. Sutrisno (2011:109) mengartikan motivasi sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, sehingga motivasi biasanya diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Karena pemimpin harus memberikan motivasi yang benar kepada setiap bawahan sangat penting, karena dapat mendorong prestasi kerja, sehingga dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Masalah lain yang dapat ditemui berkaitan dengan komunikasi, peran komunikasi internal dalam membentuk budaya organisasi telah banyak dikenal oleh komunikasi manajemen dan para pakar dan praktisi (mis., Men & Bowen, 2017; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Sriramesh, Grunig, & Dozier, 1996). Untuk memperluas pengetahuan teoritis komunikasi internal dan budaya emosional, tujuan utama penelitian ini adalah untuk menyelidiki apakah dan bagaimana komunikasi simetris perusahaan dan komunikasi kepemimpinan responsif dapat menyebabkan budaya emosi positif. Sebagai model normatif tentang bagaimana komunikasi harus dipraktekkan, model komunikasi simetris menganjurkan dialog antara organisasi dan pemangku kepentingan untuk mencari solusi yang disepakati bersama. Dalam konteks internal, model komunikasi simetris menekankan “kepercayaan, kredibilitas, keterbukaan, hubungan, timbal balik, jaringan simetri, komunikasi horizontal, umpan balik, kecukupan informasi, gaya yang berpusat pada karyawan, toleransi untuk perselisihan, dan negosiasi” (Grunig, 1992). Komunikasi kepemimpinan yang responsif ditandai oleh responsif pemimpin, empati, keramahan, kasih sayang, dan mendengarkan, dengan fokus pada aspek relasional komunikasi sehari-hari para pemimpin (Men, 2015)

Menurut Handoko (2011:272), “Komunikasi adalah proses pemindahan makna pemikiran atau bentuk informasi dari satu orang ke orang lain”. Proses mengajar karyawan baru atau yang sudah ada keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Baik karyawan baru maupun karyawan lama perlu mengikuti pelatihan, karena pedoman kerja dapat berubah karena perubahan lingkungan kerja, strategi. Redi Panuju dan Robert Khan dari Katz mengusulkan pada tahun 2012 bahwa komunikasi adalah sistem yang mengalir yang menghubungkan koneksi dan kinerja antara berbagai bagian organisasi untuk menghasilkan energi. Isi utama komunikasi adalah pertukaran informasi dan transfer makna dari sistem atau organisasi sosial.

Begitupun halnya dengan Biro Pengelolaan BMN Sekretariat Jenderal Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat yang memiliki tugas pokok melaksanakan pembinaan, pengawasan, dan pelaksanaan pengelolaan BMN dan/atau Kekayaan Negara di lingkungan Sekretariat Jenderal yang memiliki fungsi sebagai :

1. Pembinaan, pengawasan, koordinasi penetausahaan BMN dan/atau Kekayaan Negara.
2. Pembinaan dan koordinasi pemanfaatan BMN dan/atau Kekayaan Negara.
3. Pembinaan, pelaksanaan, dan pengawasan penggunaan, pemindahtanganan, dan penghapusan serta pemusnahan BMN dan/atau Kekayaan Negara.
4. Pemantauan dan evaluasi BMN dan/atau Kekayaan Negara.

yang menjadi objek analisis dalam penelitian tesis penulis, mengalami kurangnya hubungan kekeluargaan antara sesama karyawan dan karyawan dengan pimpinan serta kurangnya komunikasi dan motivasi yang diberikan oleh pimpinan sehingga menurunnya kinerja pada karyawan, baik dan buruknya hubungan antar manusia dapat diukur dari adanya kepercayaan yang bersifat timbal balik antara satu individu dengan individu yang lain serta rasa saling menghormati dan tolong menolong. Peningkatan kinerja membantu sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan yang akan diraih perusahaan.

Dari hasil pra-survey, didapat 20 responden dari Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR yang menjawab keseluruhan pertanyaan kuesioner dengan jawaban “Setuju”. Berdasarkan hal tersebut peneliti menyimpulkan bahwa pegawai dari Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR menyadari pentingnya variabel-variabel tersebut di dalam kinerja mereka. Penjabaran dari setiap pra-survey untuk setiap variabel akan dijelaskan berikutnya.

Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepercayaan Organisasional (Studi Pada Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR)”.**

**Identifikasi dan Rumusan Masalah**

**Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian, maka dapat diidentifikasikan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Kinerja karyawan belum optimal.
2. Seluruh karyawan tidak ada yang dapat mencapai target dari SKP yang ditentukan oleh organisasi.
3. Peran pimpinan yang kurang aktif dalam memberikan peringatan.
4. Masih ada karyawan yang tidak dapat memanfaatkan waktu secara efektif dan efisien.
5. Kepercayaan organisasional antar individu masih belum baik.
6. Kepercayaan karyawan terhadap pimpinan masih belum baik.
7. Hubungan kekeluargaan antar sesama karyawan dan pimpinan masih belum baik.
8. Motivasi kerja karyawan yang relatif masih rendah.
9. Masih ada karyawan yang tidak dapat memanfaatkan waktu kerja secara efektif dan efisien.
10. Komunikasi antar karyawan dan pimpinan masih belum baik.

**Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana komunikasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
2. Bagaimana kepercayaan organisasional di Biro Pengelolaan BMN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
3. Bagaimana motivasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
4. Bagaimana kinerja di Biro Pengelolaan BMN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
5. Seberapa besar pengaruh komunikasi terhadap kepercayaan organisasional di Biro Pengelolaan BMN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
6. Seberapa besar pengaruh motivasi terhadap kepercayaan organisasional di Biro Pengelolaan BMN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.
7. Seberapa besar pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kinerja di Biro Pengelolaan BMN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat.

## Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Komunikasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR.
2. Motivasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR.
3. Kepercayaan organisasional di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR.
4. Kinerja di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR.
5. Besarnya pengaruh komunikasi terhadap kepercayaan organisasional di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR.
6. Besarnya pengaruh motivasi terhadap kepercayaan organisasional di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR.
7. Besarnya pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kinerja di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR.

## Manfaat Penelitian

Setiap pelaksanaan penelitian ini penulis berharap dapat memberikan manfaat bagi pihak akademi dan non akademis. Adapun manfaatnya yang dapat diperoleh dari penelitian ini, antara lain:

## Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tentang komunikasi, motivasi, kepercayaan organisasional, dan kinerja di instansi pemerintah.

## Manfaat Praktis

Manfaat penelitian secara praktis yaitu diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada pihak Biro Pengelolaan BMN Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat sehingga dapat dijadikan sebagai informasi tambahan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kualitas pelayanan, serta dapat digunakan sebagai salah satu acuan dalam peningkatan kinerja karyawan.

**II. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

**Manajemen dan Organisasi**

Manajemen banyak dikatakan sebagai ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Peranan manajemen sangat besar terhadap keberhasilan suatu usaha perusahaan, dewasa ini manajemen tumbuh berkembang menjadi salah satu ilmu yang penting dan mutlak dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Semakin besar perusahaan, akan semakin besar pula jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akibatnya peranan manajemen akan bertambah besar pula. Manajemen adalah suatu keistimewaan dalam dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi atau perusahaan.

Organisasi menurut Sofyan Hadi (2016) organisasi adalah suatu kelompok, tempat atau wadah yang di mana banyak orang berkumpul, bekerjasama secara sistematis, terkendali, rasional. Hal itu akan menjadi efisien dan efektif jika ada pemanfaatan sumber daya yang membentuk suatu tujuan dan mampu untuk mencapai tujuannya bersama. Adapun pengaruh kinerja dalam organisasinya ialah membuat organisasi itu sendiri berkembang dan menjaga kaderisasi setiap anggotanya agar selalu bertahan serta eksis dalam jangka waktu yang panjang.

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut.

Divisi *Human Resource* yang mengelola manajemen SDM ini akan menyediakan pengetahuan (tentang perusahaan), peralatan yang dibutuhkan, pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, saran hukum, serta pengawasan dan manajemen talenta. Semua hal tersebut dibutuhkan demi mencapai tujuan perusahaan.

**Komunikasi**

Manusia secara alami adalah komunikator kompulsif. Dalam kegiatan sehari-hari kami di masyarakat, kami berkomunikasi dengan orang-orang di sekitar kita dan di tempat-tempat jauh melalui tatap muka, percakapan melalui telepon, internet, surat. Komunikasi sangat penting bagi pemahaman, kerja sama, dan pengembangan tidak hanya di kalangan bisnis tetapi juga di masyarakat.

Mari kita pertimbangkan beberapa definisi komunikasi menurut beberapa sarjana. *The Longman Dictionary of Contemporary English* (1995) melihat komunikasi sebagai suatu proses memperoleh informasi atau mengungkapkan pikiran dan perasaan. Menurut Bangs (1968), ‘komunikasi di arti luasnya adalah tindakan atau tindakan yang menghasilkan semacam respons antara dua orang atau lebih. Saya terjadi melalui sistem tanda-tanda sewenang-wenang. Di yang lain development, Shannon and Weaver (1977) mendefinisikan komunikasi sebagai ‘semua prosedur yang dengannya satu pikiran dapat mempengaruhi yang lain. Ini tentu saja, tidak hanya melibatkan pidato tertulis dan lisan tetapi juga musik, seni bergambar, teater, balet, dan bahkan semua perilaku manusia.

**Motivasi**

Motivasi adalah salah satu kekuatan yang mengarah pada kinerja. Motivasi didefinisikan sebagai keinginan untuk mencapai tujuan atau tingkat kinerja tertentu, yang mengarah ke perilaku yang diarahkan pada tujuan. Ketika kita menyebut seseorang sebagai orang yang termotivasi, yang kita maksud adalah orang tersebut berusaha keras untuk menyelesaikan tugas tertentu. Motivasi jelas penting jika seseorang ingin bekerja dengan baik; Namun, itu tidak cukup. Kemampuan atau memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu juga penting dan kadang-kadang merupakan penentu utama efektivitas.

Setiap organisasi juga mempunyai peraturan, kebijakan, sistem pemberian hadiah, dan misi yang berbeda-beda yang akan berpengaruh pada setiap pegawainya. Motivasi seseorang dipegaruhi oleh stimuli kekuatan intrinsic yang ada pada diri seseorang/individu yang bersangkutan, stimuli eksternal mungkin juga dapat mempengaruhi motivasi, tetapi motivasi itu sendiri mencerminkan reaksi individu terhadap stimuli tersebut.

**Kepercayaan Organisasional**

Terlihat jelas bahwa perilaku karyawan dapat mempengaruhi kinerja tingkat perusahaan mengingat banyak karyawan yang pada suatu saat tertentu memiliki kebijakan tertentu sehubungan dengan seberapa keras mereka bekerja (lihat, mis., Brown et al., 2011, yang mengeksplorasi hubungan antara komitmen pekerja dan kinerja tempat kerja). Salah satu yang menjadi variabel utama adalah pada kepercayaan organisasional, khususnya kepercayaan manajemen pada karyawan, yang telah menarik minat terbatas dalam literatur ekonomi. Kepercayaan organisasional merupakan salah satu aspek yang mendapatkan perhatian dan banyak dibahas oleh para ahli manajemen, baik yang terdapat di dalam referensi dasar manajemen maupun perilaku organisasi. Colquit *et.al* mendefinisikan kepercayaan sebagai “*trust is defined as the willingness to be a vulnerable to an authority’s actions and intentions*” (Colquitt, et al, 2011). Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk menjadi rentan menerima otoritas atau tanggung jawab berdasarkan harapan positif dari niat dan tindakan yang dipercayai.

Robbins (2013) menyatakan bahwa “*trust is a positive expectation that another will not-through words, action, or decision-act opportunistically”*. Kepercayaan adalah harapan positif bahwa orang lain tidak akan berbuat oportunistik baik melalui perkataan, tindakan, maupun keputusan. Istilah oportunistik mengacu pada resiko dan kerawanan bawaan di dalam hubungan berbasis kepercayaan. Kepercayaan menjadi rawan di saat, misalnya membuka informasi pribadi atau berpegang teguh pada janji orang lain. Hal tersebut berarti bahwa jika kepercayaan luntur akan berdampak serius terhadap kinerja tim.

**Kinerja**

Kinerja adalah mengambil serangkaian tindakan kompleks yang mengintegrasikan keterampilan dan pengetahuan untuk menghasilkan hasil yang berharga. Sedangkan menurut Rivai (2008;309) mengemukakan bahwa “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Berdasarkan definisi diatas dapt diartikan bahwa suatu proses kerja adalah sutu fungsi dari motivasi yang tinggi dan kemampuan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan baik secara kuantitas mapun kualitas.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu proses atau catatan hasil pekerjaan seorang pegawai melalui kemampuan yang dimiliki oleh karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas dengan maksud untuk mencapai tujuan atau target yang telah di tentukan oleh organisasi yang didasarkan dari visi dan misi yang telah di tetapkan oleh suatu organisasi.

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik secara lisan (langsung) maupun tidak langsung (melalui media). Komunikasi merupakan hal penting yang harus dilakukan didalam sebuah organisasi perusahaan. Karena dengan adanya komunikasi yang baik, maka tujuan perusahaan akan tercapai. Oleh karena itu komunikasi sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja adalah konsep rentang menengah yang hanya berurusan dengan peristiwa dan fenomena yang berkaitan dengan orang-orang dalam konteks kerja. Definisi tersebut mengakui pengaruh kedua kekuatan lingkungan (mis., Sistem imbalan organisasi, sifat pekerjaan yang dilakukan) dan kekuatan yang melekat pada orang tersebut (misalnya, kebutuhan dan motif individu) pada perilaku yang terkait dengan pekerjaan. Fitur penting dari definisi ini adalah bahwa ia memandang motivasi kerja sebagai konstruksi yang tidak terlihat, internal, hipotetis (Devadass, 2011).

Kepercayaan organisasional di tempat kerja mempengaruhi perilaku karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja perusahaan. Secara khusus, sejauh mana karyawan percaya bahwa manajer mereka akan memperlakukan mereka dengan jujur dan adil dapat mempengaruhi sejauh mana karyawan terlibat dalam perilaku oportunistik atau sebaliknya. Jadi, tingkat kepercayaan organisasional yang dimiliki karyawan dalam manajer mereka dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Robbins (2013) mengemukakan komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika di bawah standar.

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) Mereka bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Selanjutnya berdasarkan atas gambaran yang telah disampaikan dalam kerangka pemikiran, maka paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :

**Komunikasi**

1. Komunikasi kebawah
2. Komunikasi keatas
3. Komunikasi horizontal
4. Komunikasi lintas saluran
5. Komunikasi pribadi

(Pace & Faules, 2010)

**Kinerja**

1. Orientasi Pelayanan
2. Integritas
3. Komitmen
4. Disiplin
5. Kerjasama
6. Kepemimpinan

(SKP Kementerian PUPR)

Sumber: PP Nomor 46/2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS

**Kepercayaan Organisasional**

1. Integritas
2. Kemampuan
3. Konsistensi
4. Kesetiaan
5. Keterbukaan

(Robbins, 2013)

**Motivasi**

1. Kebutuhan akan prestasi
2. Kebutuhan akan afiliasi
3. Kebutuhan akan kekuasaan

(Sunyoto, 2013)

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Komunikasi berpengaruh terhadap kepercayaan organisasional.
2. Motivasi berpengaruh terhadap kepercayaan organisasional.
3. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
4. Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
5. Kepercayaan organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
6. Komunikasi melalui kepercayaan organisasional berpengaruh terhadap kinerja
7. Motivasi melalui kepercayaan organisasional berpengaruh terhadap kinerja

**III. METODE PENELITIAN**

**Tipe Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metoda penelitian kuantitatif. Peneliti menyebarkan kuesioner untuk mengumpulkan data kemudian melakukan analisa berdasarkan data yang didapatkan dari kuesioner tersebut. Dari hasil analisis data tersebut akan didapatkan informasi mengenai pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja yang di mediasi oleh kepercayaan organisasional.. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif dan verifikatif.

**Definisi Variabel dan Pengukurannya**

Dalam penelitian ini ada empay pokok variabel yang akan diteliti, yaitu yang menjadi varibael bebas adalah Komunikasi (X1) dan Motivasi (X2). Variabel kepercayaan organisasional (Variabel Intervening) (Y) dan Variabel Kinerja (Variabel Dependen) (Z) yang diukur dengan menggunakan kuesioner.

**Rancangan Analisis Data**

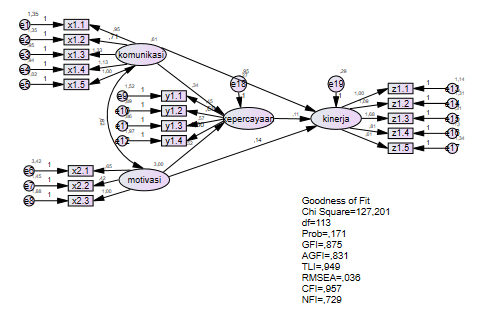
Pengolahan data yang terkumpul dari hasil wawancara dan kuesioner dapat dikelompokkan ke dalam tiga langkah, yaitu : persiapan, tabulasi, dan penerapan data pada pendekatan penelitian. Persiapan adalah mengumpulkan dan memeriksa kelengkapan lembar kuesioner serta memeriksa kebenaran cara pengisian. Melakukan tabulasi hasil kuesioner dan memberikan nilai (s*corring*) sesuai dengan sistem penilaian yang telah ditetapkan. Kuesioner tertutup dengan menggunakan skala ordinal 1-5 pada setiap butir kuesioner, nilai yang diperoleh merupakan indikator untuk pasangan variabel *independent* X, Y dan variabel dependent Z yaitu sebagai berikut (X,Y), Data hasil tabulasi diterapkan pada pendekatan penelitian yang digunakan sesuai dengan tujuan penelitian. pelaksanaan variabel yang diteliti dengan menggunakan analisis *likert’s summated rating*.

Untuk memperoleh data dari variabel kualitatif, setiap variabel terlebih dahulu dijabarkan ke dalam sub variabel dan setiap subvariabel dioperasionalisasikan ke dalam indikator. Setiap indikator diukur peringkat jawaban dengan skala ordinal.

Analisis yang digunakan terdiri dari dua jenis yaitu : (1). Analisis deskriptif terutama untuk variabel yang bersifat kualitatif dan (2). Analisis verifikatif, berupa pengujian hipotesis dengan menggunakan uji statistik. Analisis kuantitatif ditekankan untuk mengungkapkan perilaku variabel penelitian, sedangkan analisis deskriptif/kualitatif digunakan untuk menggali perilaku faktor penyebab. Dengan menggunakan kombinasi metode analisis tersebut dapat diperoleh generalisasi yang bersifat komprehensif.

Penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), atau yang dikenal juga dengan *Analysis of Covariance Structures* atau disebut juga model sebab akibat (*causal modeling*).

**IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**



**Gambar 4.2**

**Pengaruh Komunikasi (X1) Motivasi (X2) Terhadap Kinerja (Z)**

**yang dimediasi oleh Kepercayaan Organisasional (Y)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan analisis verifikatif dari Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepercayaan organisasional”, peneliti perlu melakukan pembahasan lebih lanjut tentang kondisi yang berkaitan dengan variabel-variabel tersebut di atas, selengkapnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

**Pembahasan Analisis Deskriptif**

Berikut ini akan diuraikan hasil analisis deskriptif variabel komunikasi, , motivasi, kepercayaan organisasional dan kinerja pegawai sebagai berikut :

1. **Komunikasi**

Komunikasi yang diukur dengan dimensi komunikasi kebawah, komunikasi keatas, komunikasi horizontal, komunikasi lintas saluran dan komunikasi pribadi memiliki nilai sebesar 3399 atau rata-rata sebesar 3,39. Berdasarkan garis kontinum, maka komunikasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR masih berada pada kondisi yang tidak baik. Nilai rata-rata tertinggi berada pada indikator perbedaan divisi tidak menjadi penghalang bagi saya dalam memperoleh informasi yaitu sebesar 3,55 sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada Saya dengan mudah dapat melakukan hubungan komunikasi dengan atasan dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,29 serta indikator perbedaan jabatan tidak menjadi penghalang bagi saya dalam memperoleh informasi dengan nilai rata-rata 3,31.

Masih terdapatnya indikator komunikasi yang masih rendah nilainya yaitu pada indikator komunikasi dengan atasan dan perbedaan jabatan menjadi penghalang bag karyawan untuk memperoleh informasi hal ini dapat dikarenakan beberapa hal, diantaranya data di lapangan menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang bekerja di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR, merupakan pegawai yang baru bekerja < 1 tahun, sehingga pada sebagian pegawai masih ada yang masih merasa canggung untuk berkomunikasi dengan rekan kerjanya atau dengan atasannya, karena masih belum dapat berdaptasi dengan lingkungan yang baru. Rendahnya komunikasi karyawan dikarenakan jabatan, ini dikarenakan pada sebagian besar karyawan merasa tidak pantas untuk mendahului melakukan komunikasi dengan atasannya, karena mereka berfikir mereka hanya staf biasa dan tidak memiliki jabatan.

Selain itu berdasarkan kecenderungan persepsi responden terhadap komunikasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR, masih ada yang berada pada kategori tidak baik yaitu sebesar 49,8%. Hal ini dapat dikarenakan beberapa faktor yaitu diantaranya ruang kerja yang terpisah, jabatan pada sebagian besar pegawai yang masih belum diangkat sebagai pegawai tetap dan faktor lainnya. kondisi ini sejalan dengan pendapat Rivai (2004:428) yang menjelaskan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi pada pegawai yaitu jabatan, tempat, alat komunikasi dan kepadatan kerja.

1. **Motivasi**

Motivasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR, menunjukkan nilai sebesar 3547 atau rata-rata sebesar 3,55. Berdasarkan garis kontinum motivasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR, berada pada kondisi baik. Namun demikian hasil analisa penelitian juga menunjukkan bahwa masih cukup banyak pegawai yang memiliki kecenderungan terhadap variabel motivasi sebesar 50,4% pada kategori tidak baik. Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 10 pernyataan adalah 5000. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh skor 3380 atau 67,6% dari skor ideal 5000, dengan nilai rata-rata tertinggi berada pada indikator tingkat karyawan dalam usaha memenuhi standar yang berlaku yaitu sebesar 3,48, sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada indikator pegawai mampu mengarahkan, mendorong, dan mempengaruhi rekan kerja atau bawahan saya dalam menyelesaikan tugas dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,26 serta indikator pegawai selalu berusaha membangun hubungan akrab dengan semua rekan kerja dengan nilai rata-rata 3,27.

Hasil ini menggambarkan pada sebagian pegawai masih belum memiliki motivasi yang belum baik dalam bekerja, hal ini dapat dikarenakan beberapa faktor, yaitu diantaranya masih kurangnya peningkatan jabatan bagi pegawai di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR, selain itu masih kurangnya pengawasan dan penghargaan terhadap pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik juga menyebabkan motivasi pada pegawai menjadi rendah. Hal ini sejalan dengan pendapat yang menjelaskan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai adalah pengawasan dan penghargaan dari pimpinan, hal ini dapat dikarenakan masih cukup banyaknya unsur pimpinan yang masih berusia kurang dari 35 tahun dan baru bekerja kurang dari 5 tahun sedangkan anak buah yang dipimpinnya ada yang sudah berusia lebih dari 35 tahun dan memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun. Kondisi tersebut menggambarkan bahwa kurangnya penghargaan dan pengharaan dari unsur pimpinan menyebabkan motivasi pegawai menjadi rendah hal ini sejalan dengan pendapat yang menjelaskan bahwa salah satu kurangnya pengharagaan kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan diri dari karyawan dan masyarakat lingkungannya (David McClelland dalam Mangkunegara, 2005:129).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa indikator terendah pada motivasi pegawai adalah dikarenakan pegawai tidak mampu membangun hubungan yang akrab dengan rekan kerja yang lain. Menurut penulis hal ini dapat dikarenakan pimpinan belum dapat membangun semangat kebersamaan diantara pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Wuradji (2009) yang menjelaskan bahwa seorang pimpinan harus mampu mengembangkan semangat kebersamaan, disiplin dan motivasi untuk maju. Pendapat tersebut didukung oleh pendapat yang dikemukakan Siagian (2006: 294) yang mengemukakan motivasi yang mempengaruhi motivasi bawahan adalah rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok.

1. **Kepercayaan Organisasional**

Hasil pengolahan dan analisis data variabel kepercayaan organisasional di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR menunjukkan nilai yang diperoleh yaitu sebesar 3571 atau rata-rata sebesar 3,57. Berdasarkan garis kontinum kepercayaan di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR, berada pada kondisi baik.

Secara ideal, skor yang diharapkan untuk jawaban responden terhadap 10 pernyataan adalah 5000. Dari perhitungan dalam tabel menunjukkan nilai yang diperoleh 3571 atau 71,4% dari skor ideal 5000. Dengan demikian variabel kepercayaan organisasional berada pada kategori baik, dengan nilai rata-rata tertinggi berada pada berada pada indikator pegawai bersedia membagi informasi yang dimilikinya kepada rekan kerjanya dengan skor rata-rata yaitu sebesar 3,87, sedangkan nilai rata-rata terendah berada pada indikator Saya akan selalu menjaga rekan kerja saya apabila saya merasa dia tidak bersalah dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,36, Saya memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan saya dengan nilai rata-rata 3,38 serta indikator Semua informasi yang saya miliki merupakan informasi yang dapat dimiliki oleh semua rekan kerja saya dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,40.

Hasil ini menggambarkan bahwa antara pimpinan dengan pegawai di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR sudah cukup baik. Hal ini dikarenakan staf pimpinan mampu menciptakan rasa kepercayaan antara pemimpin dengan bawahannya, misalnya kepercayaan pemimpin kepada karyawan mengenai sikap loyalitas terhadap kebijakan perusahaan, adanya pendelegasian wewenang dari atasan kepada bawahannya, adanya pelaporan pertanggungjawaban dari bawahan ke atasan, adanya *metting* yang dilakukan secara kontinyu untuk mengevaluasi pendelegasian yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahan. Sehingga dengan adanya berbagai usaha tersebut di atas dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Meskipun hasil penelitian menujukkan bahwa kepercayaan antara pimpinan dengan bawahan sudah berjalan dengan baik, namun demikian, rasa saling menghormati diantara pegawai belum terlihat dengan baik. Kurangnya rasa saling menghormati diantara pegawai ini menunjukkan bahwa masih cukup banyak pegawai yang belum dapat menyelaraskan antara nilai-nilai kerja yang dimilikinya dengan budaya organisasi yang sudah disepakati oleh semua unsur pegawai di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR.

1. **Kinerja**

Hasil analisa berdasarkan jawaban responden terhadap 5 indikator mengenai kinerja pegawai di Pegawai di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR, nilai rata-rata persentase pegawai termasuk dalam kategori tidak baik yaitu sebanyak 54,1%, dan skor total responden pada variabel kinerja menunjukkan nilai sebesar 3396 atau 67,9% dari skor ideal 5000 dan berdasarkan garis kontinum kinerja pegawai di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR, berada pada kategori cukup atau dapat dikatakan kinerja pegawai masih kurang baik. Kondisi ini dapat dianalisa dari tabel hasil penelitian variabel kinerja pegawai, masih terdapat indikator yang menunjukkan nilai lebih rendah dibandingkan dengan indikator lainnya. Indikator tersebut adalah indikator pegawai selalu memberikan pelayanan yang terbaik atas pekerjaannya dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,25 serta indikator apapun yang pegawai kerjakan akan selalu memberi pelayanan yang maksimal dengan nilai rata-rata 3,33. Kondisi ini berarti pada sebagian pegawai Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR masih kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya dan belum bekerja sesuai peraturan. Keadaan ini dapat dikarenakan beberapa faktor diantaranya dikarenakan banyaknya pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepada pegawai, sehingga pegawai sedangkan waktu untuk meyelesaikan pekerjaan terbatas. Selain itu kurangnya keterampilan pada sebagian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Kurangnya keterampilan dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dapat dikarenakan beberapa hal, diantaranya masih ada pegawai yang berusia kurang dari 25 tahun, dan masih memiliki masa kerja kurang dari 1 tahun, selain itu faktor lain yang tidak kecil juga pengaruhnya terhadap kinerja pegawai yaitu masih cukup banyak pegawai yaitu jenis kelamin pegawai, meskipun sebagian besar pegawai berjenis kelamin laki-laki, namun pada saat penelitian masih ada pegawai yang berjenis kelamin perempuan yang bertugas dan melakukan pekerjaan atau menduduki kursi jabatan yang seharusnya diberikan pada pegawai berjenis kelamin laki-laki dan hal ini, seperti bagian lapangan dan bagian rumah tangga namun Kondisi ini tentu akan berdampak kinerja organisasi dalam memberikan pelayanan publik akan menjadi kurang maksimal. Sedangkan untuk indikator dengan nilai tertinggi berada pada indikator pegawai memiliki komitmen dalam bekerja dengan skor rata-rata yaitu sebesar 3,93.

**Pembahasan Analisis Verifikatif**

Berikut ini akan diuraikan pembahasan analisis verifikatif sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

1. **Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepercayaan Organisasional**

Berdasarkan hasil uji statistik dan analisis yang dilakukan dapat diketahui variabel komunikasi berpengaruh positif terhadap kepercayaan organisasional. Besarnya pengaruh langsung komunikasi terhadap kepercayaan organisasional yaitu sebesar 0,463 (46,3%), hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi maka akan meningkatkan kepercayaan organisasional di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepercayaan organisasional terhadap manajerial Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR ini sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan pimpinan dalam melakukan komunikasi dengan pegawainya, hal ini sangat diperlukan karena dengan melakukan komunikasi yang baik maka pimpinan dapat mempermudah proses penyaluran informasi yang diperlukan dalam sebuah organisasi kerja, karena pegawai akan dapat mengetahui dengan jelas tujuan perusahaan sehingga mereka dapat bekerja secara terarah dan dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan.

Kondisi seperti pendapat yang dijelaskan oleh Robbins (2013: 5), komunikasi memiliki fungsi utama, yang diterjemahkan Hadyana Pujaatmaka salah satunya ialah motivasi, yaitu komunikasi menumbuhkan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bekerja dengan mereka, dan tindakan apa yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja ketika kinerja di bawah standar.

1. **Pengaruh Motivasi Terhadap Kepercayaan Organisasional**

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* menghasilkan nilai sebesar 0,302 serta nilai C.R 2,370 hal tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi terhadap kepercayaan organisasional, maka dapat disimpulkan semakin baik motivasi pegawai akan semakin baik juga kepercayaan. Pengujian hubungan antara kedua variabel tersebut memperoleh nilai probabilitas sebesar 0,018 (p<0,05), maka (H2) yang berisi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan terdukung, serta dapat dinyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kepercayaan organisasional.

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat kepercayaan organisasional pada perusahaan memiliki hubungan dengan motivasi. Hal ini seperti pendapat yang dikemukakan oleh Hadiatmojo (2012) karyawan akan termotivasi untuk melaksanakan kinerjanya dengan baik apabila karena beberapa faktor yaitu diantaranya pekerjaan yang menarik dan menantang, suasana yang memberikan *trust* (kepercayaan), membuat secara personal bertanggung jawab pada hasil, serta tumbuh dan berkembang. Kurangnya kepercayaan dapat menimbulkan menurunnya kreatifitas dan kegairahan dalam bekerja seperti yang dikemukakan oleh Covey & Merrill (2010) bahwa kepercayaan yang tinggi berarti memperbaiki semangat, energi, gairah, kreatifitas dan suka cita dalam hubungan keluarga, teman dan komunitas. Menurut Whitney dalam Covey & Merrill (2010) bahwa ketidakpercayaan melipatgandakan biaya berbisnis. Selain itu universitas untuk menghadapi perekonomian global yang baru dibutuhkan kemampuan untuk membentuk, menumbuhkan, memberikan dan memulihkan kepercayaan dengan semua pemegang kepentingan, pelanggan, mitra bisnis, investor dan rekan sekerja.

1. **Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* menghasilkan nilai sebesar 0,327 serta nilai C.R 2,271 hal tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh komunikasi terhadap kinerja, maka dapat disimpulkan semakin baik motivasi pegawai akan semakin baik juga kinerja pegawai. Pengujian hubungan antara kedua variabel tersebut memperoleh nilai probabilitas sebesar 0,004 (p<0,05), maka (H3) yang berisi komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja terdukung, serta dapat dinyatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alam (2013) yang menunjukkan hasil ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja.

Komunikasi sejajar merupakan indikator variabel komunikasi yang paling dominan. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai pada Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR memiliki kemampuan untuk berkomunikasi dengan baik karena penyampaian informasi antar staf berjalan dengan baik dan berhasil menciptakan suasana kerja yang harmonis dan dapat meredam kegelisahan staf atau pegawai.

Komunikasi yang efektif merupakan sesuatu yang sangat penting bagi pegawai Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, baik dalam wadah formal maupun informal. Gambaran komunikasi yang terjadi di Lembaga Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR dapat dilihat dari (1) tersampaikannya informasi dari pimpinan kepada staf (berupa kebijakan, instruksi, pengendalian dan pengawasan kerja) melalui wadah formal maupun informal, (2) tersampaikannya informasi antar-staf atau antar-pegawai dan antar-pimpinan pada level yang sama sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis dan berhasil meredam kegelisahan para pegawai, serta (3) tersampaikannya informasi dari staf atau pegawai kepada pimpinan (berupa keluhan dan umpan balik dari instruksi) sehingga koordinasi dengan pimpinan tidak menemui hambatan dan staf mampu menyerap keinginan pimpinan dengan cepat dan tepat.

1. **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Hasil analisis data menunjukkan bahwa Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* menghasilkan nilai sebesar 0,319 serta nilai C.R 2,080 hal tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja, maka dapat disimpulkan semakin baik motivasi pegawai maka akan semakin baik juga kinerja pegawai. Pengujian hubungan antara kedua variabel tersebut memperoleh nilai probabilitas sebesar 0,002 (p<0,05), maka (H4) yang berisi motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja terdukung, serta dapat dinyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Menurut Gibson (dalam Warsito, 2008:99), kinerja individual dipengaruhi oleh faktor motivasi, kemampuan, dan lingkungan kerja. Faktor motivasi mempunyai hubungan langsung dengan kinerja individual karyawan. Sedangkan, faktor kemampuan individual dan lingkungan kerja memiliki hubungan tidak langsung dengan kinerja. Kedua faktor tersebut keberadaannya akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu kedudukan dan hubungan tersebut, maka sangatlah strategis jika pengembangan kinerja individual karyawan dimulai dari peningkatan motivasi kerja. Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Apabila karyawan memiliki produktifitas dan motivasi yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan dengan kencang. Dengan lajunya roda tersebut, akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan dengan baik jika karyawannya bekerja tidak produktif. Artinya, karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja, dan memiliki moril yang rendah.

1. **Pengaruh Kepercayaan Organisasional Terhadap Kinerja**

Parameter estimasi nilai koefisien *standardized regression weight* menghasilkan nilai sebesar 0,769 serta nilai C.R 2,094 hal tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh kepercayaan organisasional terhadap kinerja, maka dapat disimpulkan semakin baik kepercayaan pegawai maka akan semakin baik juga kinerja pegawai. Pengujian hubungan antara kedua variabel tersebut memperoleh nilai probabilitas sebesar 0,036 (p<0,05), maka (H5) yang berisi kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja terdukung, serta dapat dinyatakan bahwa kepercayaan organisasional mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hardiani (2018) yang memperoleh hasil Kepercayaan Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Cahyaningtyas (2013) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepercayaan organisasional terhadap Kinerja Karyawan.

Hal ini seperti pendapat yang diungkapkan oleh Ristig (2009) berpendapat bahwa kepercayaan (*trust*) bersifat baik, diinginkan, dan penting bagi organisasi untuk berfungsi sebaik-baiknya. Kepercayaan (*trust*) mendorong kerjasama, terutama di organisasi besar dan meningkatkan perilaku saling membantu dan koordinasi. Jika Karyawan dapat meningkatkan kepercayaan organisasional maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Cahyaningtyas (2013) dalam penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepercayaan organisasional terhadap kinerja karyawan.

1. **Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja melalui Mediasi Kepercayaan Organisasional**

Hasil olah data menggunakan SEM Amos menunjukkan bahwa besarnya pengaruh komunikasi terhadap kinerja dengan mediasi kepercayaan organisasional adalah 0,075 dan berdasarkan hasil uji sobel yang dilakukan dapat diketahui bahwa A merupakan nilai koefisien regresi dari variabel komunikasi terhadap variabel kepercayaanorganisasional sebesar 0,463, B merupakan nilai koefisien regresi dari variabel kepercayaanorganisasional terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,769. SEA merupakan nilai standar error dari pengaruh variabel komunikasi terhadap terhadap variabel kepercayaan sebesar 0,028, sedangkan SEB merupakan nilai standar error dari pengaruh kepercayaanorganisasional terhadap kinerja karyawan pegawai sebesar 0,367. Variabel dapat dikatakan berpengaruh tidak langsung apabila nilai yang diperoleh melalui *sobel test* > 1,660 dengan signifikan 5%. Hasil dari *sobel test* mendapatkan nilai z sebesar 2,0787 dengan nilai signifikan 0,037 < 0,05, sehingga 2,0787 > 1,660, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepercayaan organisasional.

Pada dasarnya pendekatan Sumber Daya Manusia menekankan pada pendapat, bahwa manusia adalah titik pusat dari segalanya demi keberhasilan setiap usaha yang akan dilakukan, sehingga tenaga manusia baik pikiran, kreativitas dan daya cipta yang merupakan cerminan mutu manusia, harus dapat diupayakan serta digunakan seoptimal mungkin untuk meningkatkan kinerja karyawan. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang diantaranya adalah komunikasi. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Penyampaian informasi oleh pimpinan pada karyawannya merupakan proses komunikasi, dan penyampaian informasi oleh pimpinan pada pegawainya akan dapat dipahami dan akan lebih mudah dilaksanakan apabila pegawai memiliki kepercayaan penuh terhadap pimpinannya.

1. **Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Mediasi Kepercayaan Organisasional**

Hasil olah data dengan menggunakan Amos diperoleh nilai besarnya pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja melalui mediasi kepercayaan organisasional yaitu sebesar 0,014. Berdasarkan hasil uji sobel yang dilakukan dapat diketahui bahwa A merupakan nilai koefisien regresi dari variabel motivasi terhadap variabel kepercayaanorganisasional sebesar 0,302, B merupakan nilai koefisien regresi dari variabel kepercayaanterhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,769. SEA merupakan nilai standar error dari pengaruh variabel motivasi terhadap variabel kepercayaan organisasional sebesar 0,052, sedangkan SEB merupakan nilai standar error dari pengaruh kepercayaanorganisasional terhadap kinerja karyawan pegawai sebesar 0,367. Variabel dapat dikatakan berpengaruh tidak langsung apabila nilai yang diperoleh melalui *sobel test* > 1,660 dengan signifikan 5%. Hasil dari *sobel test* mendapatkan nilai z sebesar 1.971 dengan batas signifikan 0,048 < 0,05, sehingga 1,971 > 1,660, jadi terdapat pengaruh tidak langsung dari variabel motivasi terhadap kinerja pegawai melalui variabel kepercayaan organisasional.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2018) yang memperoleh hasil bahwa kepercayaan pada pimpinan pegawai memiliki hubungan dengan motivasi kerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Jember dan berdasarkan analisis data dapat diketahui bahwa kepercayaan pada pimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini dapat menjelaskan bahwa motivasi melalui kepercayaan organisasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR. *Trust* merupakan tingkat kepercayaan dimana seorang individu memiliki kompetensi dan individu tersebut mampu melakukan dalam suatu tindakan yang fair, etis, dan dengan cara yang dapat diprediksikan (Nyhan, 2000), dengan kata lain kepercayaan organisasional mempengaruhi kinerja pegawai dan mempengaruhi seluruh hubungan individu dengan kelompok individu hal ini selaras dengan pendapat Martins (2002) kepercayaan merupakan kunci bagi kinerja perusahaan karena kepercayaan memungkinkan kerjasama yang bersifat sukarela. *Trust* membantu pengembangan dan pemeliharaan internal diantara berbagai kelompok dalam perusahaan yang memungkinkan terjalinnya kerjasama yang baik diantara anggota perusahaan.

**V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

**Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang Pengaruh Komunikasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepercayaan Organisasional (Studi Pada Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR), maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi dan motivasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai, dengan rincian sebagai berikut:

1. Komunikasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR berada pada kategori cukup dan nilai rata-rata persentase jawaban responden sebesar 67,98% termasuk dalam kategori cukup. Nilai rata-rata terendah berada pada indikator pegawai dengan mudah dapat melakukan hubungan komunikasi dengan atasan dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,29 serta indikator perbedaan jabatan tidak menjadi penghalang bagi saya dalam memperoleh informasi dengan nilai rata-rata 3,31.
2. Motivasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR berada pada kategori cukup dan nilai rata-rata persentase jawaban responden sebesar 71% termasuk dalam kategori cukup. Nilai nilai rata-rata terendah berada pada indikator pegawai mampu mengarahkan, mendorong, dan mempengaruhi rekan kerja atau bawahan saya dalam menyelesaikan tugas dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,26 serta indikator pegawai selalu berusaha membangun hubungan akrab dengan semua rekan kerja dengan nilai rata-rata 3,27.
3. Kepercayaan organisasional di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR berada pada kategori baik dan nilai rata-rata persentase jawaban responden sebesar 71,4% termasuk dalam kategori baik. Nilai rata-rata terendah berada pada indikator pegawai memiliki saya akan selalu menjaga rekan kerja saya apabila saya merasa dia tidak bersalah dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,36, pegawai memiliki pengetahuan yang cukup tentang pekerjaan saya dengan nilai rata-rata 3,38 .
4. Kinerja pegawai di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR berada pada kategori cukup dan nilai rata-rata persentase jawaban responden sebesar 67,9% termasuk dalam kategori cukup, nilai rata-rata terendah berada pada indikator pegawai selalu memberikan pelayanan yang terbaik atas pekerjaannya dengan nilai rata-rata yaitu sebesar 3,25, serta indikator apapun yang pegawai kerjakan akan selalu memberi pelayanan yang maksimal dengan nilai rata-rata 3,33.
5. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional serta dapat dinyatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kepercayaan pegawai.
6. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan organisasional, serta dapat dinyatakan bahwa motivasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kepercayaan organisasional.
7. Kepercayaan organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta dapat dinyatakan bahwa kepercayaan organisasional mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

**Rekomendasi**

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan yang dikemukakan, maka rekomendasi dalam penelitian ini adalah kepada pihak Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR yang menjadi objek dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. Dalam hal komunikasi saran yang diusulkan diantaranya:
2. Evaluasi komunikasi antara pimpinan dengan bawahan dan sesame pegawai
3. Untuk meningkatkan komunikasi di Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR maka pimpinan lebih terbuka pada pegawai khususnya mengenai komunikasi agar pegawai juga merasa lebih dibutuhkan dan lebih dapat memecahkan permasalahan yang sedang dihadapi
4. Pimpinan mampu membantu para pegawainya untuk menjalin komunikasi yang baik dengan rekan kerja maupun atasannya dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR harus mampu menciptakan hubungan kolegial dimana bawahan dan atasan berada di garis sejajar, hal ini memungkinkan bawahan tidak pasif dan harus selalu kreatif, inovatif, agresif dan kritis.
6. Pimpinan harus memiliki persepsi yang baik terhadap bawahan dan dapat memberikan apresiasi pada karyawan yang dapat melakukan komunikasi dengan pimpinan, atasan dan teman kerjanya, sehingga hal ini dapat memotivasi karyawan yang lain untuk mampu berkomunikasi dengan baik saat melaksanakan pekerjaannya
7. Dalam hal motivasi saran yang diusulkan diantaranya:
8. Pihak pimpinan perlu untuk mengadakan pertemuan rutinbersama pegawainya untuk berbicara dan berdiskusi mengenai keinginan pegawainya, hal ini tujuannya adalah agar pegawai bisa lebih maksimal dalam bekerja karena pegawai akan merasa di tempat yang tepat. Dengan merasa di tempat yang tepat akan memotivasi pegawai untuk melahirkan ide baru. Cara tersebut akan membantu pegawai untuk menemukan ritme kerja sehingga akan mampu meningkatkan kinerja pegawai.
9. Pihak pimpinan sebaiknya melakukan evaluasi kembali tentang pemberian *reward*/ penghargaan bagi para pegawai yang memiliki loyalitas kerja yang tinggi terhadap perusahaan dan kepada pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik, pemberian *reward* perlu dilakukan karena penghargaan adalah satu hal yang bisa dipergunakan untuk meningkat motivasi kerja sehingga karyawan akan merasa bahwa hasilnya kerjanya di hargai oleh perusahaan.
10. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kreatifitas melalui ide-ide baru karyawan dan menghargai setiap pendapat atau ide yang diajukan oleh karyawan.
11. Memperhatikan setiap peningkatan kinerja karyawan. Sekecil apa peningkatan keterampilan yang telah diupayakan oleh karyawan, perlu untuk diapresiasi oleh pimpinan. Pemberian apresiasi ini sangat penting untuk meningkatkan motivasi kerja mereka.
12. Pimpinan perlu mengupayakan *Qualitiy time* dalam menjalin hubungan dengan karyawannya, dengan cara meluangkan waktu yang berkualitas untuk sekedar berkumpul atau ngobrol ringan saat *coffee break*. Hal ini perlu dilakukan karena apabila setiap pimpinan berbicara pada karyawannya hanya masalah pekerjaan maka akan membuat karyawan merasa jenuh. Selain melakukan obrolan ringan saat *coffee break* Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR perlu melakukan kegiatan seperti *family gathering* atau *refreshing* bersama.
13. Dalam hal kepercayaan organisasional, saran yang diusulkan diantaranya :
14. Pihak pimpinan Biro Pengelolaan BMN Kementerian PUPR sebaiknya dapat menyediakan fasilitas pemberian *training* untuk pegawai, serta menyiapkan mentor terbaik yang bisa mendampingi pegawai. Fungsi mentor di sini adalah untuk memberikan arahan, pendampingan, serta memonitoring kinerja pegawai dari waktu ke waktu selain itu pegawai diberi kesempatan untuk memilih mentor yang sesuai atau nyaman untuk dirinya. Dengan memberikan kesempatan tersebut, setiap pegawai akan mengalami perubahan dalam menjalin kerjasama dengan kerja lainnya karena diberikan kesempatan berpartner dengan orang yang dipercayainya.
15. Pihak pimpinan perlu memberikan dukungan terkait dengan karir anggota tim. Kepedulian yang Anda berikan kepada mereka akan melahirkan kepercayaan; dan
16. Meminta umpan balik dan masukan positif dari anggota tim Anda agar bisa menjadi lebih baik. Sampaikan terima kasih kepada anggota tim yang memberikan masukan yang membangun.
17. Dalam hal kinerja, saran yang diusulkan diantaranya :
18. Untuk meningkatkan kinerja pegawai, maka pegawai sebaiknya lebih meningkatkan pengetahuan dan keahliannya dengan cara melanjutkan jenjang studi yang lebih tinggi lagi dengan mengambil program studi yang sesuai dengan jabatan dan pekerjaannya, sehingga dengan memiliki pendidikan yang tinggi pegawai akan lebih memiliki inisisatif dan inovatif serta memiliki kemampuan yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaannya.
19. Menciptakan struktur organisasi, sistem dan bahkan desain interior yang memperkuat keinginan karyawan untuk berinovasi, merupakan salah satu cara efektif bagi organisasi guna memobilisasi energi-energi yang kreatif dari karyawan. Apabila hal tersebut digabung dengan dukungan kepemimpinan dan komitmen, maka dukungan ini akan memberikan karyawan kebebasan dalam mengambil tanggung jawab terhadap inovasi.  Dengan demikian para karyawan akan mampu menciptakan cara yang membuat mereka dapat berinovasi dalam menyelesaikan tugasnya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422.

Adeyeye G (2008). ‘Doing business with some Nigerians is like living with cancer’ in The Sunday Punch , September, 14.

Alderfer, C. P. (1969). 2. JOB ENLARGEMENT AND THE ORGANIZATIONAL CONTEXT. *Personnel Psychology*, *22*(4), 418-426.

Algan, Y., & Cahuc, P. (2010). Inherited trust and growth. *American Economic Review*, *100*(5), 2060-92.

Amuseghan, S. A. (2006). Entrepreneurship in Nigeria : History, Principles and Practice. Lagos : First Academic Publishers Limited

Astuti, W. (2008). PENGARUH PERILAKU KEPEMIMPINAN PADAKINERJAPEGAWAI DINAS TATAKOTAPEKANBARU. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, *8*(2), 73-83.

Bangs, T. E. (1968). *Language and learning disorders of the pre-academic child: With curriculum guide*. Appleton-Century-Crofts.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of management review*, *11*(3), 656-665.

Barsade, S., & O’Neill, O. A. (2016). Manage your emotional culture. *Harvard business review*, *94*(1), 58-66.

Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. *Retrieved September*, *3*(2007), 62.

Brown, S., Goetzmann, W., Liang, B., & Schwarz, C. (2012). Trust and delegation. *Journal of Financial Economics*, *103*(2), 221-234.

Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015). Employee trust and workplace performance. Journal of Economic Behavior & Organization, 116, 361-378.

Cangara, H. (2009). *Komunikasi politik: konsep, teori, dan strategi*. Rajawali Pers.

Cumming, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory: OTI. R Kramera et T Tyler eds. Trust in organisations Frontiers of theory and research.

Daft, Richard L, (2008). The Leadership Experience, 4th edition, Mason-Ohio: Thomson Learning Education.

Devadass, R. (2011). Employees Motivation in Organizations: An integrative literature review. In *International Conference on Sociality and Economics Development* (Vol. 10, pp. 566-570).

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, *75*(1), 51.

ENGLISH, L. D. O. C., & Summers, D. (1995). Longman Dictionary of Contemporary English.

Fahmi, Irham (2014)., Analisa Kinerja Keuangan. Bandung: Alfabeta

Ferdinand. (2002). Metode Penelitian Manajemen : Pedoman penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Desertasi Ilmu Manajemen, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gabčanová, I. V. E. T. A. (2011). The employees–the most important asset in the organizations. *Human Resources Management & Ergonomics*, *5*(1), 30-33.

Geller, E. S. (2005). Behavior-based safety and occupational risk management. Behavior Modification, 29(3), 539–561.

Gibson, et.al., (2012). Organization:Bbehaviour, Structure, Processes.14th Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc

Griffiths, R., Simpson, H., 2004. Characteristics of foreign-owned firms in British manufacturing. In: Blundell, R., Card, D., Freeman, R. (Eds.), Creating APremier League Economy. Chicago University Press, Chicago.

Griliches, Z., Regev, H., 1995. Firm productivity in Israeli industry: 1979–1988. J. Econom. 65, 175–203.

Groysberg, B., Lee, L., & Nohria, N. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, *86*(7/8), 78-84.

Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). Excellence in public relations and communication management: A study of communication management in three countries.

Hadi, S. (2016). The effect of education and training and organizational culture on performance through motivation and organizational commitment to the Kantor Kementerian Agama Kota Surakarta. *eAbstract Excellent*, *2*(1).

Handoko, T. Hani. (2011). Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Harapan, Edi.  &  Ahmad, Syarwani (2014). Komunikasi antarpribadi. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Hasibuan, M. S. (2005). Manajemen sumber daya manusia edisi revisi. *Bumi Aksara, Jakarta*, *288*.

Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader–member exchange. Journal of Applied Psychology, 84, 286–296.

Hofmann, D. A., Morgeson, F. P., & Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader–member exchange and content specific citizenship: Safety climate as an exemplar. Journal of Applied Psychology, 88, 170–178.

Ivancevich, Konopaske, and Matteson.(2008). Organizational Behavior and Management.New York: McGraw-Hill International

Jones, Gareth R. (2013). Organizational Theory, Text and Cases. 7th edition. New Jersey: Prentice Hall

Kahn & Katz. (1978). The Soscial Psychology of Organizations. Publisher: Wiley; 2nd Edition

Lawrence, P., & Nohria, N. (2002). Driven: The four drives underlying human nature.

Machin, S., Stewart, M. (1990). Unions and financial performance of british private sector establishments. J. Appl. Econom. 5, 327–350.

Mangkunegara, Anwar Prabu  (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.

Manulang, M. (2002). Dasar-dasar Manajemen Cetakan ke-16.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, *50*(4), 370.

McNabb, R., Whitfield, K., 1998. The impact of financial participation and employee involvement on financial performance. Scott. J. Polit. Econ. 45, 171–187.

Munday, M., Peel, M., Taylor, K., 2003. The performance of the foreign-owned sector of uk manufacturing: some evidence and implications for UK inwardinvestment policy. Fisc. Stud. 24, 501–521.

Men, R. L., & Bowen, S. A. (2017). Excellence in internal relations management. New York: Business Expert Press.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1998). Managing people and organizations: Organizational behavior.

Nicolaou, A. I., & McKnight, D. H. (2006). Perceived information quality in data exchanges: Effects on risk, trust, and intention to use. *Information systems research*, *17*(4), 332-351.

Newnam, S., Lewis, I., & Watson, B. (2012). Occupational driver safety: Conceptualising a leadership-based intervention to improve safe driving performance. Accident Analysis & Prevention, 45, 29–38.

Obilade, T. (1989). A course in Human Communication. *Systems Prints, Ibadan, 90p*.

Oulton, N., 1998. Competition and the dispersion of labour productivity amongst UK companies. Oxf. Econ. Pap. 50, 23–38.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2010). Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World (5th ed.). New York: The McGraw-Hill Companies, Inc

Newstrom, John,W and Davis, Keith (2002). Organizational Behavior At Work. 11 edition. New York. Mc Graw - Hill

Panuju, Redi. (2001). Komunikasi Organisas. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Rogers, R. A. (1998). Overcoming the objectification of nature in constitutive theories: Toward a transhuman, materialist theory of communication. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, *62*(3), 244-272.

Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Buffington, J. (1992). Corporate culture and public relations. *Excellence in public relations and communication management*, 577-595.

Sriramesh, K., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (1996). Observation and measurement of two dimensions of organizational culture and their relationship to public relations. *Journal of Public Relations Research*, *8*(4), 229-261.

Stonner, J. AF 2002. *Manajemen. Edisi II. Prenhalindo*.

Sunyoto, Danang (2013). Dasar-Dasar Manajemen Pemasaran. Yogyakarta: CAPS.

Sutrisno, Edy. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. Penerbit: Jakarta, Kencana.

Terry, G. R. (2000). Prinsip-Prinsip Manajemen.(edisi bahasa Indonesia). *PT. Bumi Aksara: Bandung*.

Warouw Boby Teofilus dan Kawet Lotje (2014) Knowledge Management Terhadap Kinerja Operasional Pada Pt. Btn (Persero) Tbk. Cabang Manado., Jurnal EMBA Vol.2 No.1 Maret 2014, Hal. 234-242, ISSN 2303-1174

Watimena, Abubakar. 2007. Pengaruh Motivasi, Perilaku Pemimpin, dan Kesempatan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Biak Papua. Jurnal eksekutif, vol 4, no.3, Desember 2007.

WindyAprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih. (2012). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Surabaya). The Indonesian Accounting Review, Volume 2, No. 2, July 2012, pages 215 – 228. ISSN 2086-3802., http://dx.doi.org/10.14414/tiar.v2i02.97

Yusuf, Pawit M. 2012.Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, komunikasi, Pendidikan dan Perpustakaan. Jakarta: Rajawali Press

Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: Scripts as proxy of behavior patterns. Journal of Applied Psychology, 89, 322–333.