



DETERMINASI KINERJA PEGAWAI BPN: PENILAIAN PRESTASI KERJA, KOMUNIKASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA)

Errick Worabay¹

¹Mahasiswa Program Magister Manajemen, Universitas Terbuka, email: errickun@gmail.com

Corresponding Author: Errick Worabay¹

Abstract: Riset terdahulu atau riset yang relevan sangat penting dalam suatu riset atau artikel ilmiah. Riset terdahulu atau riset yang relevan berfungsi untuk memperkuat teori dan fenomena hubungan atau pengaruh antar variable. Artikel ini mereview Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu: *Penilaian Prestasi Kerja*, komunikasi, dan gaya kepemimpinan, suatu studi literatur Manajemen Sumberdaya Manusia. Hasil artikel literature review ini adalah: 1) Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; 2) *Penilaian Prestasi Kerja* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai; dan 3) Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Keyword: Kinerja Pegawai, gaya kepemimpinan, penilaian prestasi kerja, dan komunikasi

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah.

Setiap mahasiswa baik Strata 1, Strata 2 dan Strata 3, diwajibkan untuk melakukan riset dalam bentuk skripsi, tesis dan disertasi. Begitu juga bagi dosen, peneliti dan tenaga fungsional lainnya aktif melakukan riset dan membuat artikel ilmiah untuk di publikasi pada jurnal-jurnal ilmiah.

Karya ilmiah merupakan sebagai salah syarat bagi mahasiswa untuk menyelesaikan studi pada sebagian besar Perguruan Tinggi di Indonesia. Ketentuan ini berlaku hamper untuk level jenjang pendidikan yaitu strata satu (S1) berupa Skripsi, untuk mahasiswa strata dua (S2) berupa Tesis, dan untuk mahasiswa strata tiga (S3) berupa Disertasi.

Berdasarkan pengalaman empirik banyak mahasiswa dan author yang kesulitan dalam mencari artikel pendukung untuk karya ilmiahnya sebagai penelitian terdahulu atau sebagai penelitian yang relevan. Artikel yang relevan di perlukan untuk memperkuat teori yang diteliti, untuk melihat hubungan antar variable dan membangun hipotesis, juga sangat diperlukan pada pembahasan hasil penelitian.

Artikel ini menganalisis pengaruh Gaya kepemimpinan (X_1) *Penilaian Prestasi Kerja*(X_2), dan Komunikasi (X_3) terhadap Kinerja Pegawai (Y_1), suatu studi literatur Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM).

Rumusan Masalah.

Berdasarkan latar belakang akan di rumuskan masalah yang akan di bahas pada artikel literature review agar lebih focus pada kajian pustaka dan hasil serta pembahasan nanti, yaitu:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai.
- 2) Apakah *Penilaian Prestasi Kerja* memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai
- 3) Apakah komunikasi memiliki hubungan dan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Pegawai

Colquitt et al, (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, ada penyelesaian tujuan organisasi. Pendapat lain menyatakan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berkaitan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi dan kinerja lain dari efektivitas (Gibson, et al, 2012). Rogelberg (2007), telah menetapkan kinerja kegiatan yang biasanya merupakan bagian dari pekerjaan dan aktivitas individu dan harus melakukannya.

Menurut Sinambela (2016) kinerja pegawai adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Mangkunegara (2011) kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang Pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Wibowo (2016) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Secara teori banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, menurut Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

- a) Faktor kemampuan (*ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental pegawai harus sikap mental yang secara

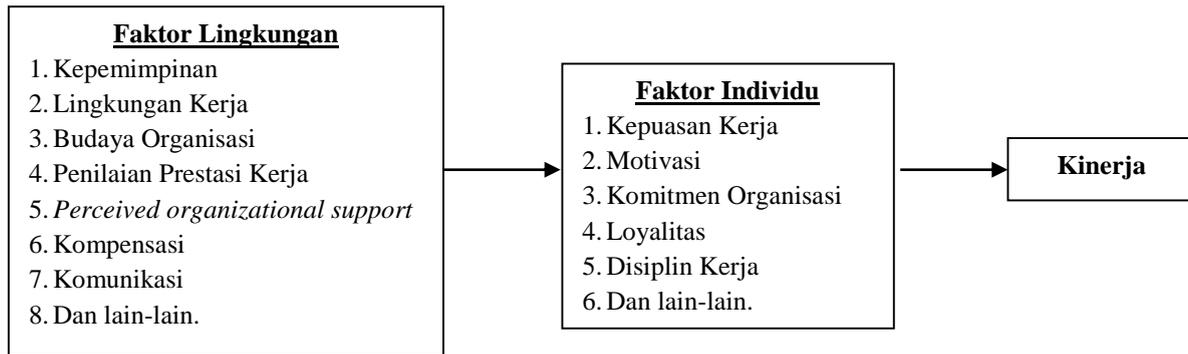
psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap secara mental, mampu secara fisik, memahami secara fisik, memahami tujuan utama dari target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Sedangkan menurut Wirawan (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sumber daya manusia meliputi:

- a) Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor yang diperoleh, misalnya seperti pengetahuan, ketrampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
- b) Faktor lingkungan internal organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi antara lain teknologi robot, sistem kompensasi, iklim kerja, strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi
- c) Faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi, misalnya krisis ekonomi.

Menurut Amstrong dan Baron (2000) secara lengkap menjelaskan bahwa empat faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: 1) faktor personal, meliputi ketrampilan individual, kompetensi, motivasi, dan komitmen, 2) faktor kepemimpinan, yaitu kualitas dari pemberian motivasi, bimbingan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan, 3) faktor sistem pekerjaan dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi, dan 4) faktor situasional, meliputi perubahan dan penekanan dari faktor internal dan eksternal.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan tersebut diatas, akhirnya penulis menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dalam organisasi dapat bersumber dari lingkungan (termasuk organisasi) maupun faktor-faktor yang berasal dari dalam diri pegawai sendiri. Faktor lingkungan yakni faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi, seperti dukungan kepemimpinan, lingkungan kerja, *Penilaian Prestasi Kerja*, kompensasi, komunikasi, budaya organisasi, penilaian prestasi kerja dan lain-lain sebagainya. Sedangkan faktor yang berasal dari pegawai itu sendiri (individu) yakni yang berhubungan dengan watak, kelakuan dan kualifikasi pribadi dari pegawai yang diimplementasikan dalam bentuk kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, loyalitas, disiplin kerja, dan lain sebagainya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai di gambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mitchel dalam Sedarmayanti (2013) kinerja Pegawai dapat di ukur melalui: 1) *Quality of work* (Kualitas hasil kerja); 2) *Promptness* (Ketepatan waktu); 3) *Initiative* (Prakarsa dalam menyelesaikan tugas); 4) *Capability* (Kemampuan menyelesaikan tugas); dan 5) *Communication* (Kemampuan menjalin kerjasama dengan pihak lain).

Selanjutnya Gomes (2013), menyatakan untuk menilai kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut: 1) *Quantity of work* yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan; 2) *Quality of work* yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; 3) *Job knowledge* yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan; 4) *Creativiness* yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan keterampilan; 5) *Cooperation* yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain; 6) *Dependability* yaitu kesadaran dan dapat dipercayakan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; 7) *Initiative* yaitu semangat untuk menyelesaikan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya; dan 8) *Personal quality* yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Kemudian menurut Werther dan Davis (2010) penilaian kinerja Pegawai dalam suatu organisasi dapat di ukur melalui indikator sebagai berikut:

- a) *Performance improvement* yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- b) *Compensation adjustment* yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- c) *Placement decision* yaitu menentukan promosi, *transfer*, dan *demotion*.
- d) *Training and development needs* yaitu mengevaluasi kebutuhan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
- e) *Carrer planning and development* yaitu memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi yang dapat dicapai.
- f) *Staffing process deficiencies* yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g) *Informational inaccuracies and job-design errors* yaitu membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

- h) *Equal employment opportunity* yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i) *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- j) *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai.

Berdasarkan uraian di atas dapat disintesis bahwa kinerja Pegawai adalah keseluruhan hasil kerja yang dilakukannya dan taraf kesuksesan yang dicapai oleh pegawai dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Yang dapat diukur melalui beberapa indikator sebagai berikut: 1) *Quality of work*; 2) *Quantity of work*; 3) *Job knowledge*; 4) *Attitude*; 5) *Communication*; dan 6) *Initiative*. Kinerja Pegawai sudah banyak diteliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (Ali et al., 2016), (Prihartono & Ali, 2020), (Harini et al., 2020), (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Brata, Husani, Hapzi, 2017), (Agussalim, Kristin, et al., 2016), (Desfiandi et al., 2017), (Sulaeman et al., 2019), (Djojo & Ali, 2012), (Riyanto, Sutrisno, et al., 2017), (Prayetno & Ali, 2017), (Ridwan et al., 2020), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), (Agussalim, Ayu Rezkiana Putri, et al., 2016).

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kedalam kelompok ilmu terapan atau *applied sciences* dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia. Sebagai langkah awal untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu dipahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan melalui berbagai macam perspektif. Robbins and Judge (2013) mengemukakan bahwa pemimpin adalah seseorang yang bertanggung jawab terhadap suatu kelompok untuk mencapai tujuan dan visinya.

Kepemimpinan (*Leading*) berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi Pegawai guna untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional. Kepemimpinan berarti menciptakan nilai-nilai dan budaya bersama, mengkomunikasikan tujuan-tujuan kepada Pegawai diseluruh organisasi, dan menyuntikan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada Pegawai (Daft, 2010).

Menurut Northouse (2017) kepemimpinan adalah proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan mencakup pengaruh. Kepemimpinan peduli dengan cara pemimpin memengaruhi pengikutnya. Pengaruh adalah elemen penting kepemimpinan. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak eksis. Sejalan dengan Yukl (2017) kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan

menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana melakukan tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama.

Pada dasarnya seorang pemimpin memiliki perilaku yang berbeda dalam mengatur anggotanya, dan perilaku tersebut disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dengan demikian merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi anggota dan bekerja sama dengan berbagai program dan cara yang telah ditentukan. Karenanya kepemimpinan mengandung suatu kekuatan dinamik dalam mendorong, memotivasi, dan mengkoordinasikan organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Agussalim, 2013).

Menurut Northouse (2017) gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk memengaruhi orang lain. Hal itu mencakup perilaku perintah (tugas) dan perilaku pemberi dukungan (hubungan). Perilaku perintah membantu anggota kelompok mencapai tujuan dengan memberi perintah, mencapai tujuan dan metode evaluasi, menetapkan tenggat waktu, menetapkan peran, dan menunjukkan cara mencapai tujuan. Perilaku perintah menjelaskan, sering kali dengan komunikasi satu arah, apa yang perlu dilakukan, bagaimana hal itu dilaksanakan, dan siapa yang bertanggung jawab melakukan itu. Perilaku pemberi dukungan membantu anggota kelompok merasa nyaman tentang diri mereka, rekan kerja mereka, serta situasi. Perilaku pendukung melibatkan komunikasi dua arah dan merespons yang menunjukkan dukungan sosial serta emosional kepada orang lain.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoha, 2015:49). Menurut Sedarmayanti (2017:364) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain. Pola perilaku bisa dipengaruhi beberapa faktor, seperti: nilai-nilai asumsi, persepsi, harapan, dan sikap yang ada dalam diri pemimpin.

Menurut Davis (2010), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- a) Kecerdasan (*Intelligence*): Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- b) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*): Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.
- c) Motivasi diri dan dorongan berprestasi: Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi tinggi, bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.
- d) Sikap-sikap hubungan manusiawi: Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

- e) Sedangkan menurut Pasolong (2013) gaya kepemimpinan dapat diukur melalui:
- f) Keputusan dibuat bersama
- g) Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahan untuk membuat keputusan serta melakukan aktivitas kerja demi pencapaian tujuan organisasi.
- h) Menghargai potensi setiap bawahannya
- i) Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.
- j) Mendengar kritik, saran/pendapat dari bawahan
- k) Mendapat kritikan, saran/pendapat dari bawahan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan.
- l) Melakukan kerjasama dengan bawahannya.
- m) Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerja sama/ terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas.

Gaya Kepemimpinan sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Purba et al., 2017).

Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi Kerja Pegawai adalah prestasi aktual Pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari Pegawai. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja Pegawai sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari Pegawai tersebut terhadap Pegawai lainnya (Dessler, 2009).

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja

perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut (Mathis dan Jackson, 2006:65).

kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Murdijanto P., 2001:29)

dipandang sebagai komitmen organisasi pada Pegawai. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas Pegawai sebagai bentuk komitmen Pegawai terhadap organisasi, maka para Pegawai secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi Pegawai, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan berbagai akses informasi, serta beberapa bentuk bantuan lain yang dibutuhkan Pegawai untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan Pegawai dan organisasi harus saling memperhatikan beberapa tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga bentuk umum perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan Pegawai, yaitu:

- a) Keadilan (*Fairness*), Faktor keadilan di sini adalah keadilan prosedural yang menyangkut masalah keadilan mengenai cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan berbagai sumber daya yang ada dalam organisasi. Terjadinya keadilan yang berulang-ulang dalam membuat keputusan mengenai distribusi sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap dukungan organisasi yang dirasakan Pegawai yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan Pegawai.
- b) Dukungan Atasan (*Supervisor Support*), oleh karena tindakan atasan sebagai wakil organisasi bertanggung jawab untuk mengatur dan menilai kinerja bawahan, maka para Pegawai memandang tindakan atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi Pegawai sebagai perwujudan dari dukungan organisasi.
- c) Imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja (*Organizational Rewards and Job Condition*), imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi, membantu mengomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi Pegawai yang selanjutnya juga akan menyumbang pada peningkatan dukungan organisasi yang dirasakan Pegawai. Selain itu, adanya keamanan kerja yang memiliki arti bahwa terdapatnya kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan Pegawai di masa depan dan hal ini diharapkan akan menyebabkan tingginya dukungan organisasi yang dirasakan Pegawai. Kepercayaan organisasi terhadap kebijaksanaan Pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya juga akan meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan Pegawai. Stresor-stresor peran seperti: pekerjaan yang terlalu banyak; tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas; kekaburan peran, termasuk di dalamnya tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab individu; dan konflik peran,

termasuk tanggung jawab kerja yang saling bertentangan akan dapat menurunkan dukungan organisasi yang dirasakan Pegawai.

Komunikasi

Komunikasi adalah pertukaran informasi atau pesan secara dua arah antara komunikator dan komunikan, baik langsung maupun tidak langsung, baik menggunakan maupun tidak menggunakan media (Busro, 2018). Komunitas adalah sekelompok orang yang berkumpul atau hidup bersama untuk mencapai tujuan tertentu, dan mereka berbagi makna dan sikap. Tanpa komunikasi tidak akan ada komunitas. Komunitas bergantung pada pengalaman dan emosi bersama, dan komunikasi berperan dan menjelaskan kebersamaan itu. Oleh karena itu, komunitas juga berbagi bentuk-bentuk komunikasi yang berkaitan dengan seni, agama dan bahasa (Mulyana, 2014).

Komunikasi adalah proses pertukaran informasi dan arti atau makna yang ditransfer dari *sender* kepada *receiver* (Colquitt, LePine, dan Wesson, 2011). Kebanyakan pekerjaan yang dilakukan dalam suatu tim diselesaikan secara independen, saling bergantung dan menyangkut komunikasi di antara anggota. Karena itu efektivitas komunikasi memainkan peran penting dalam menentukan apakah terdapat keuntungan atau kerugian dalam proses komunikasi.

Komunikasi menunjukkan pada proses yang mana informasi dikirimkan dan dipahami antara dua orang atau lebih (McShane dan Von Glinov, 2010). Penekanan pada kata dipahami karena mengirimkan arti yang dimaksudkan *sender* adalah esensi komunikasi yang baik. Sedangkan menurut Wibowo (2014) komunikasi merupakan proses penyampaian informasi dari satu pihak baik individu, kelompok atau organisasi sebagai *sender* kepada pihak lain sebagai *receiver* untuk memahami dan terbuka peluang memberikan respon balik kepada *sender*.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) komunikasi adalah pertukaran informasi antara *sender* dan *receiver*, dan menarik kesimpulan sebagai persepsi tentang makna sesuatu antara individual yang terlibat. Juga dikatakan sebagai pertukaran interpersonal dari informasi dan pengertian.

Kualitas komunikasi interpersonal dalam organisasi adalah sangat penting. Orang dengan keterampilan komunikasi baik membantu kelompok membuat lebih banyak keputusan inovatif dan dipromosikan lebih sering daripada individu dengan kemampuan kurang berkembang. Kemampuan berkomunikasi secara efektif dalam situasi spesifik, oleh Kreitner dan Kinicki (2014) dinamakan *Communication Competence* (kompetensi komunikasi). *Communication competence* ini menjadi payung dari kemampuan dan keterampilan komunikasi, terdiri dari lima unsur yaitu: *assertiveness*, *aggressiveness*, *nonassertiveness*, *nonverbal communication* dan *active learning*.

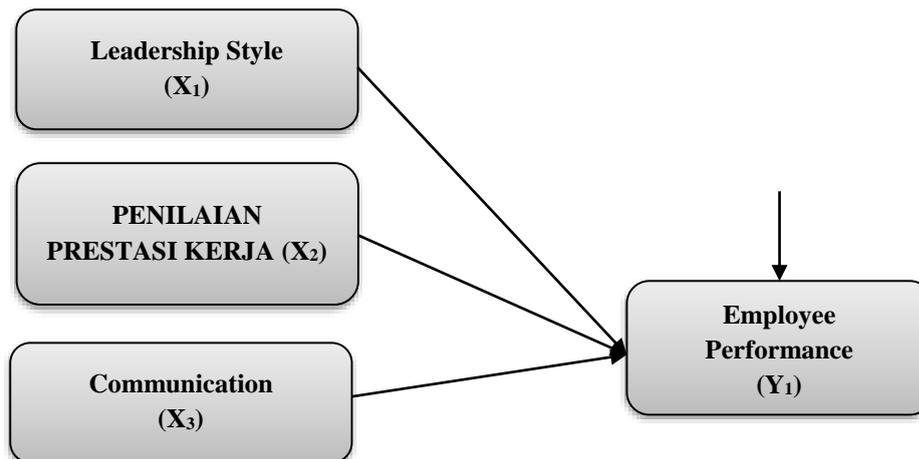
Pace & Faules (2010) menjelaskan adapun indikator-indikator yang dapat menunjang atau dapat dikatakan sebagai pengukuran dari komunikasi dapat dilihat melalui arah aliran komunikasi sebagai berikut:

- a. Komunikasi ke bawah. Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Ada lima jenis informasi yang Tabelbisaa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan: (1) informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, (2) informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, (3) informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, (4) informasi mengenai kinerja pegawai, dan (5) informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*).
- b. Komunikasi ke atas. Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua pegawai dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas-yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas.
- c. Komunikasi Horizontal. Bentuk komunikasi horizontal yang paling umum mencakup semua jenis antarpersona. Bahkan bentuk komunikasi horizontal tertulis cenderung menjadi lebih lazim. Komunikasi horizontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab.
- d. Komunikasi Lintas Saluran. Komunikasi lintas-saluran merupakan hal yang pantas, bahkan perlu pada suatu saat, terutama bagi pegawai tingkat lebih rendah dalam satu saluran.

Komunikasi sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (C.C. Widayati et al., 2020), (Christina Catur Widayati et al., 2020),

Conceptual Framework

Berdasarkan Kajian teori dan hubungan antar variabel maka model atau Conceptual Framework artikel ini dalam rangka membangun hipotesis adalah sebagai berikut:



Gambar 3: Conceptual Framework

Gaya kepemimpinan (x_1), *Penilaian Prestasi Kerja* (x_2) dan komunikasi (x_3) berpengaruh terhadap kinerja Pegawai (y).

Selain dari tiga variabel exogen ini yang mempengaruhi kinerja Pegawai (y), masih banyak variabel lain yang mempengaruhinya diantaranya adalah:

- 1) lingkungan kerja (x_4): (Purba et al., 2017), (Sardjijo & Ali, 2017);
- 2) motivasi kerja (x_5): (Riyanto, Sutrisno, et al., 2017a), (Bastari et al., 2020), (Prayetno & Ali, 2017), (Rivai et al., 2017), (Chauhan et al., 2019); dan
- 3) budaya kerja (x_6): (Harini et al., 2020), (Elmi et al., 2016).

METODE PENULISAN

Metode penulisan artikel ilmiah ini adalah dengan metode kualitatif dan studi literature atau Library Research. Mengkaji Buku-buku literature sesuai dengan teori yang di bahas khususnya di lingkup Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM). Disamping itu menganalisis artikel-artikel ilmiah yang bereputasi dan juga artikel ilmiah dari jurnal yang belum bereputasi. Semua artikel ilmiah yang di citasi bersumber dari Mendeley dan Scholar Google.

Dalam penelitian kualitatif, kajian pustaka harus digunakan secara konsisten dengan asumsi-asumsi metodologis. Artinya harus digunakan secara induktif sehingga tidak mengarahkan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Salah satu alasan utama untuk melakukan penelitian kualitatif yaitu bahwa penelitian tersebut bersifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013).

Selanjutnya dibahas secara mendalam pada bagian yang berjudul "Pustaka Terkait" (*Related Literature*) atau Kajian pustaka ("*Review of Literature*"), sebagai dasar perumusan hipotesis dan selanjutnya akan menjadi dasar untuk melakukan perbandingan dengan hasil atau temuan-temuan yang terungkap dalam penelitian, (Ali & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Artikel ini menganalisis dan membahas tentang variabel-variabel Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yaitu: Kinerja Pegawai, Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, *Penilaian Prestasi Kerja*, dan Komunikasi. Dimana Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan, *Penilaian Prestasi Kerja*, dan Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Riset dan artikel terdahulu dan relevan dengan artikel ini di antaranya adalah:

Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki oleh seseorang dalam mempengaruhi sekelompok orang atau bawahan untuk bekerja sama dan berdaya upaya dengan penuh semangat, motivasi dan keyakinan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya (Siagian, 2012).

Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, bisa dikatakan bahwa kinerja pegawai dalam suatu organisasi sangat tergantung dari gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Thoah, 2015).

Teori ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Limakrisna et al., 2016), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), (Tri Widodo et al., 2018), (Mardiana, 2014), and (Indra Yugusna & Haryono, 2016) yang mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Menurut Bass peran kepemimpinan dalam memberikan kontribusi pada Pegawai untuk pencapaian kinerja yang optimal dilakukan melalui lima cara, yaitu: (1) pemimpin mengklasifikasikan apa yang diharapkan dari Pegawainya, secara khusus tujuan dan sasaran dari kinerja mereka, (2) pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut, (3) pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif, (4) pemimpin memberikan umpan balik ketika Pegawai telah mencapai sasaran, dan (5) pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai (Bonaparte do Rêgo et al., 2017). Melihat begitu pentingnya peran pemimpin dalam suatu organisasi, maka sudah semestinyalah seorang pemimpin mampu memahami perilaku individu-individu di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk bisa menemukan gaya kepemimpinan yang tepat bagi organisasinya. Karena gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu mengarahkan pegawainya untuk dapat bekerja secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja Pegawai, ini diperkuat oleh hasil penelitian (DeviMageshkumar, 2016), (Chiang & Hsieh, 2012), (Afzali et al.,

2014), Ramadhani, F.A (2018), dan Susmiati dan Sudarna, K. (2015) yang menyatakan jika POS yang diberikan oleh organisasi tinggi, maka Pegawai akan membalasnya dengan memberikan kinerja yang lebih baik.

Menurut (Rhoades & Eisenberger, 2002) persepsi terhadap dukungan organisasi mengacu pada persepsi Pegawai mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan hidup mereka. Jika Pegawai menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka Pegawai tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut.

Artinya Semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan oleh Pegawai akan meningkatkan kinerja Pegawai di dalam perusahaan. Adapun dukungan organisasi persepsian dapat dilihat dari penghargaan yang diterima Pegawai, kesempatan pengembangan kemampuan, kondisi kerja serta kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan hidup Pegawai. Hasil ini mendukung teori (Rhoades & Eisenberger, 2002) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dimiliki seorang Pegawai secara psikologis dapat mempengaruhi kinerja Pegawai tersebut.

Komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, Handoko yang mengatakan bahwa dengan terjalannya komunikasi yang baik diantara Pegawai dapat menimbulkan kinerja yang lebih baik sehingga mengurangi tingkat penurunan kinerja (Gupron, 2019). Selain itu komunikasi yang baik juga dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja Pegawai. Melalui komunikasi, Pegawai dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga Pegawai dapat saling bekerja sama satu sama lain (Haedar et al., 2010).

Dalam suatu organisasi makna komunikasi berperan sangat penting, pentingnya komunikasi dalam perusahaan adalah dimana dalam melakukan pekerjaan diantara sesama Pegawai memerlukan komunikasi yang efektif agar dapat dimengerti pesan-pesan tentang pekerjaan. Suatu pesan tentang pekerjaan yang akan disebar luaskan maka pastilah informasi tersebut harus berjalan mengikuti suatu alur dari pimpinan sampai kepada para Peggawainya ataupun sebaliknya dan juga diantara Pegawai, komunikasi yang terjadi didalam suatu organisasi nantinya juga akan mempengaruhi kegiatan organisasi, seperti efisiensi kerja, peningkatan kinerja, kepuasan Pegawai dan lainnya (Gupron, 2019).

Komunikasi dalam dunia kerja adalah faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena didalam perusahaan komunikasi menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Jika komunikasi tidak berjalan dengan baik, maka akan sering terjadi kesalah pahaman antar bagian/unit ataupun interpersonal dalam perusahaan, atau sering disebut dengan miss communication. Interpersonal relation antar Pegawai adalah cara perusahaan untuk mempererat hubungan interpersonal antar Pegawai, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Komunikasi merupakan hal yang paling penting dan harus terjadi antara atasan dan bawahan maupun sesama Pegawai dalam suatu organisasi. Komunikasi yang baik dan efektif dapat

membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik, karena pada dasarnya sebagai sumber daya manusia yang membutuhkan sesuatu untuk dapat memacu keinginan mereka untuk dapat bekerja dengan giat sehingga mereka mampu meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing-masing (Srimiatun, 2017).

Kinerja Pegawai sudah banyak di teliti oleh peneliti sebelumnya diantaranya adalah: (Ali et al., 2016), (Prihartono & Ali, 2020), (Harini et al., 2020), (Riyanto, Pratomo, et al., 2017), (Brata, Husani, Hapzi, 2017), (Agussalim, Kristin, et al., 2016), (Desfiandi et al., 2017), (Sulaeman et al., 2019), (Djojo & Ali, 2012), (Riyanto, Sutrisno, et al., 2017), (Prayetno & Ali, 2017), (Ridwan et al., 2020), (Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, 2017), dan (Agussalim, Ayu Rezkiana Putri, et al., 2016).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan, maka dapat disimpulkan untuk membangun suatu hipotesis guna untuk riset selanjutnya seperti di bawah ini:

- 1) Gaya Kepemimpinan (x_1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (y).
- 2) *Penilaian Prestasi Kerja* (x_2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (y).
- 3) Komunikasi (x_3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (y).

Saran

Berdasarkan Kesimpulan di atas, maka saran pada artikel ini adalah bahwa masih banyak factor lain yang mempengaruhi Kinerja Pegawai atau Kinerja Pegawai pada semua tipe dan level organisasi, oleh karena itu masih di perlukan kajian yang lebih lanjut untuk melengkapi factor-faktor lain apa sajakah yang dapat mempengaruhi Kinerja. Faktor lain tersebut seperti lingkungan kerja (x_4), motivasi (x_5) dan budaya kerja (x_6)

DAFTAR RUJUKAN

- Afzali, A., Motahari, A. A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of Penilaian Prestasi Kerja, psychological empowerment and organizational learning on job performance: An empirical investigation. *Tehnicki Vjesnik*.
- Agussalim, M., Ayu Rezkiana Putri, M., & Ali, H. (2016). Analysis work discipline and work spirit toward performance of employees (case study tax office Pratama two Padang). *International Journal of Economic Research*.
- Agussalim, M., Kristin, M., & Ali, H. (2016). Role of revolving loan program community national urban self (PNPM MP) against poverty prevention in Padang. *International Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Ali, H., Limakrisna, N., & Jamaluddin, S. (2016). Model of customer satisfaction: The empirical study at Bri in Jambi. *International Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Bonaparte do Rêgo, E., Supartha, W. G., & Kerti Yasa, N. N. (2017). Pengaruh

- Kepemimpinan Terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai pada Direktorat Jendral Administrasi dan Keuangan, Kementerian Estatal Timor Leste. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*. <https://doi.org/10.24843/eeb.2017.v06.i11.p01>
- Brata, Husani, Hapzi, B. H. S. A. (2017). Saudi Journal of Business and Management Studies Competitive Intelligence and Knowledge Management: An Analysis of the Literature. *Saudi Journal of Business and Management Studies*. <https://doi.org/10.21276/sjbms>
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/13620430910933565>
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of Penilaian Prestasi Kerja and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Desfiandi, A., Desfiandi, A., & Ali, H. (2017). Composite Stock Price Index (IHSG) Macro Factor in Investment in Stock (Equity Funds). *International Journal of Economics and Financial Issues*.
- DeviMageshkumar, S. (2016). Influence of Penilaian Prestasi Kerja , Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior among Marketing Executives. *The International Journal of Indian Psychology*.
- Djojo, A., & Ali, H. (2012). Information technology service performance and client's relationship to increase banking image and its influence on deposits customer banks loyalty (A survey of Banking in Jambi). In *Archives Des Sciences*.
- Djoko Setyo Widodo, P. Eddy Sanusi Silitonga, & H. A. (2017). Organizational Performance : Analysis of Transformational Leadership Style and Organizational Learning. *Saudi Journal of Humanities and Social Sciences*. <https://doi.org/10.21276/sjhss.2017.2.3.9>
- Guney, S., Diker, O., Güney, S., Ayranci, E., & Solmaz, H. (2012). Effects of organizational communication on work commitment : A case study on a public agency in Ankara. *Business Management Dynamics*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.5183.7283>
- Gupron, G. (2019). Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Sistim Informasi Manajemen dan Komunikasi (Studi pada Biro Pengelolaan Barang Milik Daerah Setda Provinsi Jambi). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*. <https://doi.org/10.33087/jmas.v4i1.73>
- Haedar, Sampetan, & Suardi. (2010). Pengaruh motivasi dan komunikasi terhadap kinerja Pegawai pt. finansia multi finance cabang palopo. *Prosiding Seminar Nasional*.
- Harini, S., Hamidah, Luddin, M. R., & Ali, H. (2020). Analysis supply chain management factors of lecturer's turnover phenomenon. *International Journal of Supply Chain Management*.
- Indra Yugusna, A. F., & Haryono, A. T. (2016). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA DAN KEDISIPLINAN PEGAWAI (Studi Empiris Pada Perusahaan SPBU 44.501.29 Randu Garut Semarang) Indra. *Journal Of Management*.
- Islam, T., Ahmed, I., & Ahmad, U. N. B. U. (2015). The influence of organizational learning

- culture and Penilaian Prestasi Kerja on employees' affective commitment and turnover intention. *Nankai Business Review International*. <https://doi.org/10.1108/NBRI-01-2015-0002>
- Keskes, I. (2014). Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions. *Intangible Capital*. <https://doi.org/10.3926/ic.476>
- Khan, M. L., Salleh, R., & Hemdi, M. A. Bin. (2016). Effect of protean career attitudes on organizational commitment of employees with moderating role of organizational career management. *International Review of Management and Marketing*.
- Limakrisna, N., Noor, Z. Z., & Ali, H. (2016). Model of employee performance: The empirical study at civil servants in government of west java province. *International Journal of Economic Research*.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Mardiana. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Samarinda Mardiana¹. *Ilmu Pemerintahan*.
- Masydzulhak, P. D., Ali, P. D. H., & Anggraeni, L. D. (2016). The Influence of work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance and Organizational Commitment Satisfaction as an Intervening Variable in PT. Asian Isuzu Casting Center. In *Journal of Research in Business and Management*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Muhammad, I. G., & Abdullah, H. H. (2016). Assessment of organizational performance: Linking the motivational antecedents of empowerment, compensation and organizational commitment. *International Review of Management and Marketing*.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Penilaian Prestasi Kerja. *Human Performance*. <https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834>
- Paksoy, M., Soyer, F., & Çalık, F. (2017). The impact of managerial communication skills on the levels of job satisfaction and job commitment. *Journal of Human Sciences*. <https://doi.org/10.14687/jhs.v14i1.4259>
- Prayetno, S., & Ali, H. (2017). Analysis of advocates organizational commitment and advocates work motivation to advocates performance and its impact on performance advocates office. *International Journal of Economic Research*.
- Prihartono, & Ali, H. (2020). The promises ethics and marketing concept strategy as a competitive advantage on private higher education (A survey on perception of product attributes and promotion mix in Indonesia). *Talent Development and Excellence*.
- Purba, C. B., Arzio, & Ali, H. (2017). The influence of compensation, working environment

- and organization culture on working productivity of BPJS (workers social security agency) employment staff in Rawamangun Branch. *Man in India*.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Penilaian Prestasi Kerja: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Building behavior and performance citizenship: Penilaian Prestasi Kerja and competence (case study at SPMI private university in west Sumatra). *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I6/PR260195>
- Riyanto, S., Pratomo, A., & Ali, H. (2017). EFFECT OF COMPENSATION AND JOB INSECURITY ON EMPLOYEE ENGAGEMENT (STUDY ON EMPLOYEE OF BUSINESS COMPETITION SUPERVISORY COMMISSION SECRETARIAT). *International Journal of Advanced Research*. <https://doi.org/10.21474/ijar01/4139>
- Riyanto, S., Sutrisno, A., & Ali, H. (2017). International Review of Management and Marketing The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange. *International Review of Management and Marketing*.
- Setiadi, A., Winarti, E., & Taufiq. (2016). Analisis Komunikasi Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Pengembangan Karir Sebagai Vaiabel Moderasi (Studi Kasus Pada Akademi Kepolisian). *Dharma Ekonomi*.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0007>
- Silitonga, P. E. S., Widodo, D. S., & Ali, H. (2017). Analysis of the effect of organizational commitment on organizational performance in mediation of job satisfaction (Study on Bekasi City Government). *International Journal of Economic Research*.
- Srimiatun, T. P. (2017). Pengaruh Komunikasi dan Konflik Terhadap Kinerja Pegawai Tenaga Kependidikan Politeknik Negeri Madiun. *Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Madiun*.
- Sulaeman, A. S., Waluyo, B., & Ali, H. (2019). Making dual procurement and supply chain operations: Cases in the Indonesian higher education. *International Journal of Supply Chain Management*.
- Tri Widodo, T., Alamsyah, N., & Utomo, C. B. (2018). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di PT Telkom Indonesia Cabang Batam. *JURNAL INDUSTRI KREATIF (JIK)*. <https://doi.org/10.36352/jik.v2i1.77>
- Widayati, C.C., Ali, H., Permana, D., & Nugroho, A. (2020). The role of destination image on visiting decisions through word of mouth in urban tourism in Yogyakarta. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(3).
- Widayati, Christina Catur, Ali, H., Permana, D., & Nugroho, A. (2020). The role of destination image on visiting decisions through word of mouth in urban tourism in Yogyakarta. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.
- Zahra, N. (2015). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI MELALUI ASPEK KEPUASAN KERJA PEGAWAI DAN

KEPERCAYAAN PADA SEKTOR PERBANKAN. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v8i1.1406>