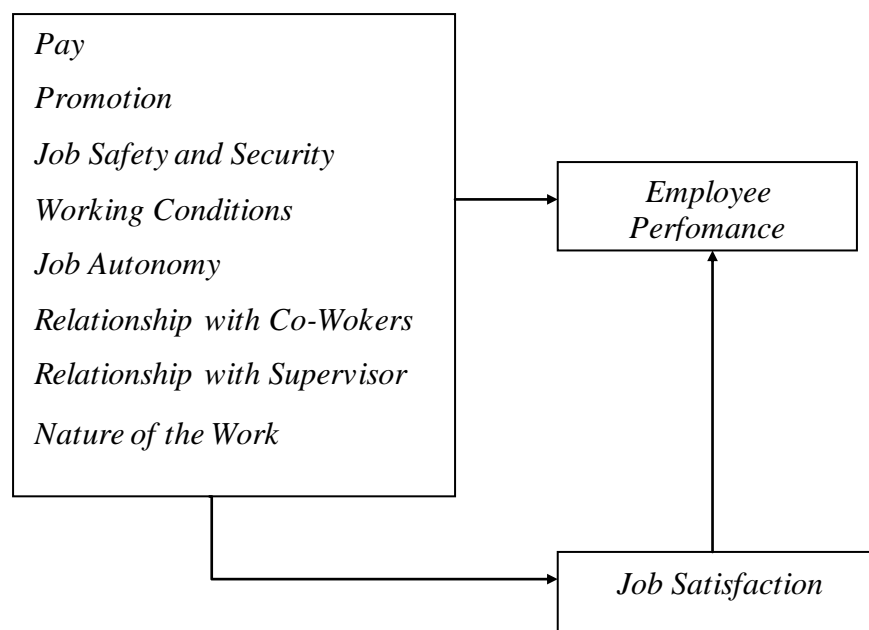


Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Khan *et al.*, (2012) di beberapa instansi bidang kesehatan di Punjab, Pakistan. Dalam penelitiannya peneliti menginvestigasi hubungan dan pengaruh dari *pay, promotion, job safety and security, working conditions, job autonomy, relationship with co-workers, relationship with supervisor* dan *nature of the work* dan *job satisfaction* terhadap variabel dependen *job performance*. Penelitian dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor penentu kepuasan kerja dan dampak kepuasan kerja pada kinerja karyawan dalam lembaga kesehatan di Pakistan.

Gambar 2.12

Model penelitian pengaruh kepuasan kerja, kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan



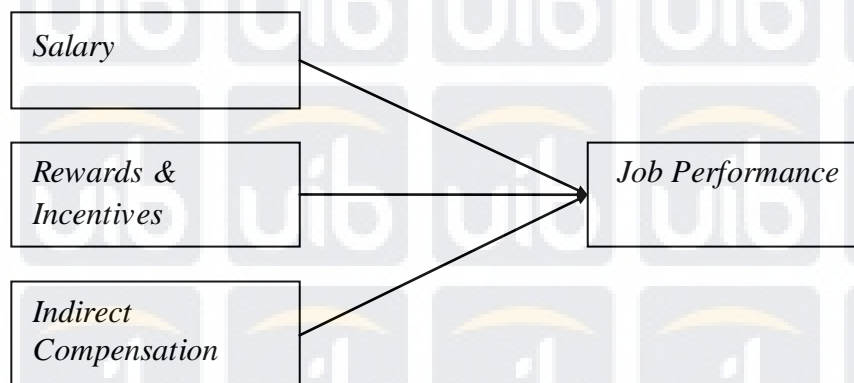
Sumber : Khan *et al.* (2010)

Hameed *et al.* (2012) mengadakan penelitian untuk meneliti hubungan antara variabel kompensasi, gaji dan penghargaan dan insentif terhadap kinerja

karyawan di Pakistan. Penelitian dilakukan pada karyawan bank pemerintah dan swasta yang beroperasi di daerah Punjab, Pakistan.

Gambar 2.13

Model penelitian pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

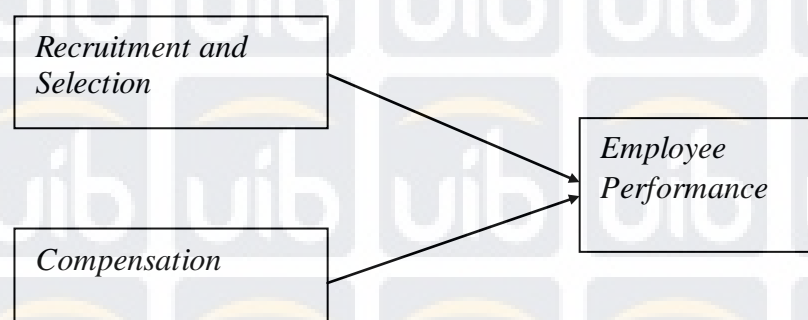


Sumber : Hameed *et al.* (2012)

Al Qudah *et al.*, (2014) melakukan penelitian mengenai hubungan antara perekrutan dan seleksi dan pengupahan terhadap kinerja karyawan. Penelitian itu dilakukan pada dosen dan staf administrasi di sebuah lembaga pendidikan di Kuala Lumpur, Malaysia. Peneliti mengirimkan kuesioner dan data yang kembali adalah 56 dengan tingkat pengembalian sebesar 93%.

Gambar 2.14

Model penelitian pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

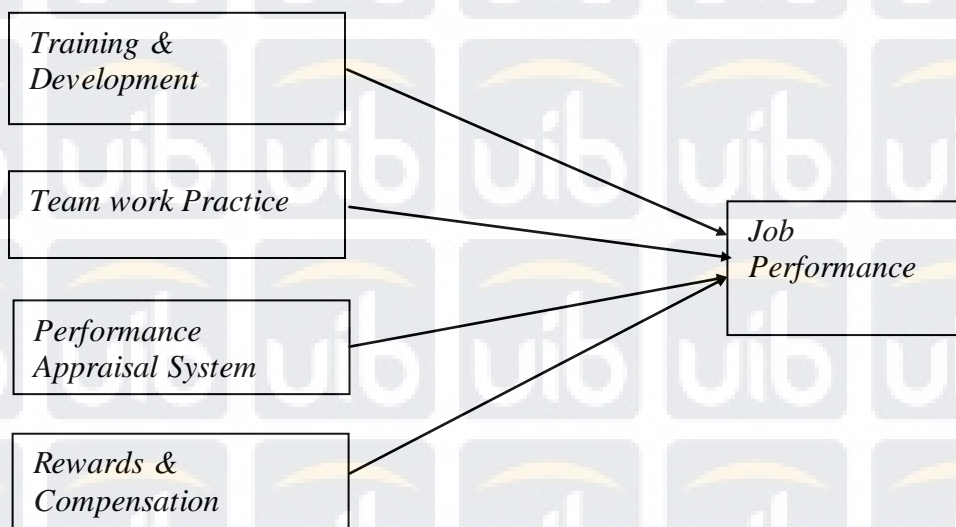


Sumber : Al Qudah *et al.*, (2014)

Hussain dan Rehman (2013) dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *training and development*, *teamwork practice*, *performance appraisal system* dan *reward & compensation* sebagai variabel independen terhadap *job performance* sebagai variabel dependen pada karyawan perusahaan di Pakistan.

Gambar 2.15

Model penelitian pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

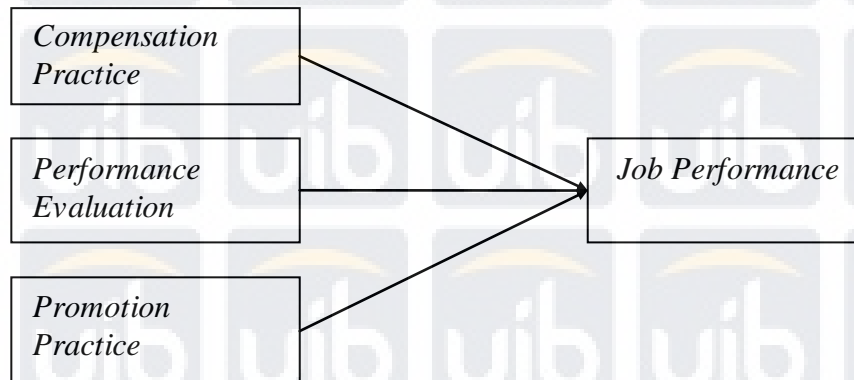


Sumber : Hussain dan Rehman (2013)

Shabbir (2014) melakukan penelitian mengenai hubungan antara praktik pengupahan, evaluasi kinerja dan kebijakan promosi karyawan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan sektor farmasi di Pakistan. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan dari perusahaan farmasi di Islamabad dan Rawalpindi, Pakistan. Ketiga faktor diatas diteliti untuk mengetahui lebih jauh pengaruhnya pada karyawan di industri farmasi yang terus berkembang di Pakistan, sehingga penelitian ini dapat digunakan untuk lebih meningkatkan kinerja karyawan.

Gambar 2.16

Model penelitian pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

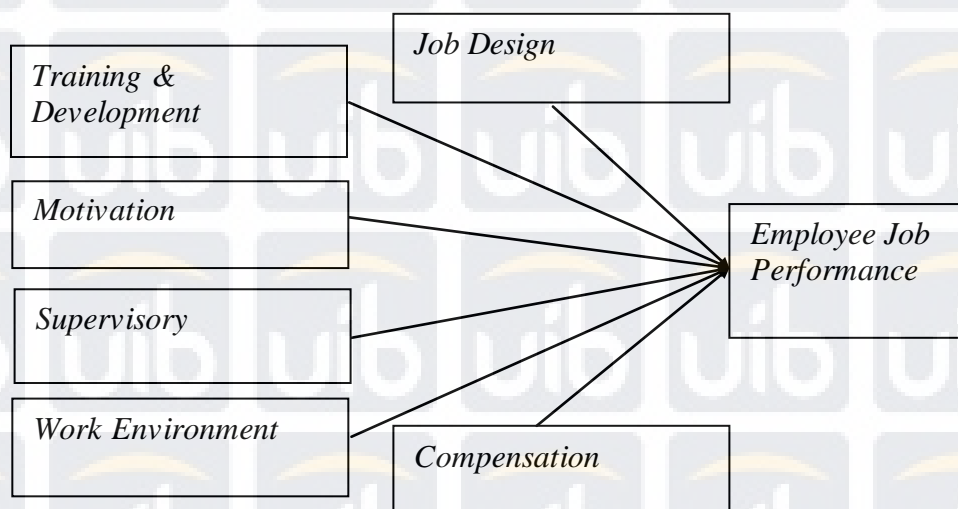


Sumber : Shabbir (2014)

Kaveri dan Prabakaran (2013) melakukan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh dari *job design, training and development, motivation, supervisory support, working environment* dan *compensation* sebagai variabel independen terhadap *job performance* sebagai variabel dependen pada karyawan perusahaan yang memproduksi barang-barang dari kulit di distrik Vellore, India.

Gambar 2.17

Model penelitian pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan

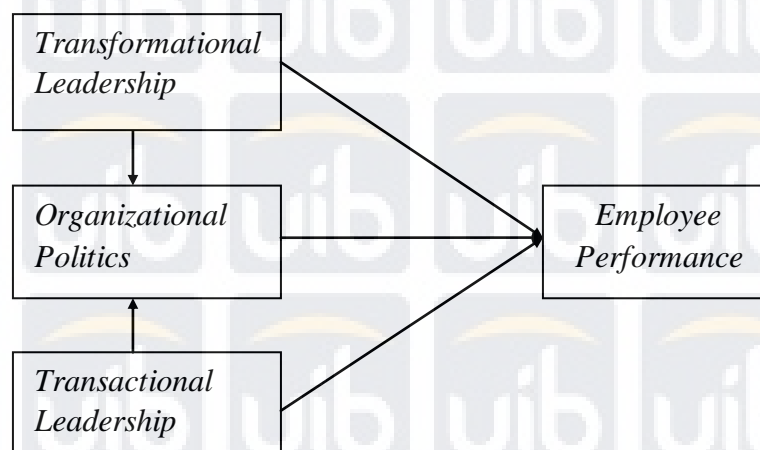


Sumber : Kaveri dan Prabakaran (2013)

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Eran (2006) tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan politik organisasi terhadap kinerja pegawai pada sektor publik di Israel. Penelitian ini bertujuan untuk menguji persepsi politik antara karyawan sektor publik sebagai mediator antara gaya kepemimpinan atasan dan aspek kinerja karyawan. Sampel dari penelitian ini adalah pegawai organisasi keamanan publik di Israel, peneliti meminta mereka untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan atasan mereka.

Gambar 2.18

Model penelitian pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai



Sumber : Eran (2006)

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Kiruja dan Kabare (2013) pada beberapa lembaga dan institusi bidang pendidikan tinggi di Kenya. Dalam penelitian ini peneliti menginvestigasi hubungan dan pengaruh dari faktor lingkungan kerja di beberapa universitas negeri dan swasta terhadap kinerja dari karyawan di bagian tenaga pengajar, staf administrasi, kepala jurusan dan juga staff non pengajar.

Gambar 2.19

Model penelitian pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan



Sumber : Kiruja dan Kabare (2013)

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Yvonne *et al.* (2014) yang meneliti tentang hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada perusahaan di bidang ritel di Kuala Lumpur, Malaysia.

Gambar 2.20

Model penelitian pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan



Sumber : Yvonne *et al.* (2014)

2.2. Definisi Variabel Dependen

Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.

Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut

(Hussain & Rehman, 2013)

Menurut Eran (2006), kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja dan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas atau pekerjaan. Menurut Khan *et al.*

(2010) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Khan *et al.* (2010) juga menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Wibowo (2011), kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi

kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Yvonne *et al.* (2014) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, visi, misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja adalah

kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan. Kaveri & Prabakaran (2013) mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi interaksi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja

merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat berjalan baik dan meningkat apabila karyawan mendapatkan gaji sesuai harapan, mendapatkan pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja yang kondusif, mendapat perlakuan yang sama, penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya serta terdapat umpan balik dari perusahaan.

Menurut Imran *et al.*, (2012), kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Imran *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

2.3 Hubungan antar Variabel

2.3.1 Hubungan antara *Working Environment* terhadap *Employee Performance*

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam kaitan dengan lingkungan pekerjaan. Faktor-faktor yang seperti penerangan dari tempat kerja (Boyce *et al.*, 2003). Ada juga beberapa gangguan lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Gangguan lain seperti kebisingan yang akan menyebabkan ketidaknyamanan pada karyawan dan dengan demikian mengurangi produktivitas karyawan Ali *et al.*, (2011). Selain itu, kepuasan karyawan mempunyai kaitan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, untuk membuat

karyawan puas, faktor lingkungan kerja fisik perlu ditingkatkan pada semua tempat kerja. Selanjutnya, McCoy dan Evans (2005) menyatakan bahwa bila karyawan menjadi stres di tempat kerja, maka karyawan memiliki potensi tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan lambat dan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Seorang karyawan bisa terpengaruh oleh tugas yang diberikan pada mereka dan juga lingkungan tempat mereka bekerja. Dengan memiliki lingkungan yang baik, karyawan bisa menerapkan energi dan perhatian penuh untuk melakukan pekerjaan dan meningkatkan kinerjanya (Lim *et al.*, 2012).

Lim *et al.*, (2012) juga menyatakan bahwa dimensi dan penataan *furniture*, tata ruang, tingkat kebisingan, suhu ruangan, jumlah dan aksesibilitas file dan pekerjaan penyimpanan, dan tinggi partisi tempat kerja memiliki dampak yang besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja, baik individu dan tim. Sebuah lingkungan kerja yang efektif yang positif dan mendukung memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan nyaman dan memiliki kemauan untuk memberikan komitmen penuh mereka dan kontribusi dalam melakukan tugas yang diberikan. Perbedaan antara mendukung dan lingkungan yang tidak mendukung menentukan kepuasan dan kinerja, komitmen dan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Kenyamanan lingkungan merupakan hal yang dibutuhkan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan dan kegiatan mereka dengan baik .

2.3.2 Hubungan antara *Leadership style* terhadap *Employee Performance*

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Imran *et al.*, 2012). Kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Manajer dalam organisasi formal

bertanggung jawab dan dipercaya dalam melaksanakan fungsi manajemen. Pemimpin yang terdapat pada kelompok informal, tidak selalu bertanggung jawab atas fungsi-fungsi manajemen. Seorang manajer yang ingin berhasil maka dituntut untuk memiliki kepemimpinan yang efektif (Imran *et al.*, 2012).

Yousef (2000), juga merangkum beberapa hasil penelitian yang menyatakan adanya hubungan positif antara perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja, antara lain hasil penelitian (Imran *et al.*, 2012; Eran, 2006).

2.3.3 Hubungan antara *Job Satisfaction Terhadap Employee Performance*

Funmilola *et al.*, (2013) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hasil dari penilaian dari pekerja dan sejauh mana lingkungan kerja memenuhi kebutuhan pekerja. Kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan pekerja tentang kondisi pekerjaan mereka. Sikap positif terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja sedangkan sikap negatif terhadap pekerjaan menunjukkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka (Armstrong, 2006).

Funmilola *et al.*, (2013) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau tanggapan afektif terhadap suasana kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan juga sebagai sejauh mana seorang pekerja puas dengan imbalan yang diterima dari pekerjaannya terutama berkaitan dengan motivasi intrinsik (Khan *et al.*, 2010). Ahmad *et al.*, (2010) juga mengemukakan bahwa sifat kepuasan kerja tidak hanya tergantung pada satu tetapi banyak faktor seperti promosi, paket penggajian, pengawasan, pekerjaan, tim kerja dan kondisi kerja.

Khan *et al.* (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh fungsi dan kedudukan karyawan dalam organisasi, dimana karyawan yang

berkedudukan lebih tinggi merasa lebih puas karena mereka mempunyai otonomi yang lebih besar, pekerjaannya lebih bervariasi dan memiliki kebebasan dalam melakukan penilaian adapun karyawan pada level yang lebih rendah, hal itu biasa terjadi pada karyawan pada level bawah yang berpendidikan lebih rendah yang memperoleh pekerjaan yang tidak sepadan dengan keahliannya.

2.3.4 Hubungan antara *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*

Komitmen organisasi adalah perasaan dedikasi untuk sesuatu yang mempekerjakan organisasi, kesediaan untuk bekerja sulit bagi majikan, dan niat untuk tetap dengan organisasi (Meyer & Allen, 2002). Menurut Raju dan Srivastava (2004), komitmen organisasi sebagai faktor yang mempromosikan lampiran individu terhadap organisasi.

Karyawan dianggap sebagai komitmen untuk sebuah organisasi jika mereka rela melanjutkan hubungan mereka dengan organisasi dan mencurahkan banyak upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Tingginya tingkat usaha yang diberikan oleh karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan menyebabkan peningkatan kinerja dan efektivitas baik individu dan tingkat organisasi (Khan et al. (2010).

Banyak peneliti telah melakukan berbagai penelitian untuk menguji hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi kerja karyawan. Temuan penelitian sebelumnya telah memberikan hasil yang bervariasi. Beberapa telah menemukan hubungan positif antara komitmen organisasi dan kinerja, diantaranya penelitian dari Ali *et al.*, (2011) dan Ahmad *et al.*, (2010).

2.3.5 Hubungan antara *Compensation Terhadap Employee Performance*

Kompensasi didefinisikan sebagai pemberian upah atau imbalan kepada pegawai atau sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa atas prestasinya kepada perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan (Hameed *et al.*, 2012). Kompensasi dalam bentuk ekonomi diberikan dalam bentuk gaji, upah, tunjangan, bonus, insentif, dan lain-lain. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Ada beberapa yang menganggap bahwa dengan melaksanakan kompensasi minimum sudah merasa memenuhi ketentuan kompensasi yang berlaku, sehingga mereka berharap bahwa adanya keadilan dalam memberlakukan sistem kompensasi yang berlaku dalam setiap perusahaan dan juga pengawasan yang dilakukan harus sesuai dengan prosedur dan tidak akan terjadi lagi masalah yang berkaitan dengan kompensasi pekerja.

Kompensasi menjadi salah satu motivasi bagi karyawan itu sendiri untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga para karyawan berlomba untuk meningkatkan kreativitasnya untuk perusahaan tersebut. Bagi mereka yang dapat terus meningkatkan kreativitasnya, maka kompensasi pun akan ditingkatkan seiring dengan meningkatnya kinerja dan kreativitas karyawan tersebut. Namun bagi yang belum bisa meningkatkan kreativitasnya, kompensasi pun tidak akan diberi peningkatan sehingga terkadang mengakibatkan frustrasi bagi karyawan itu sendiri dan akhirnya kinerja karyawan tersebut pun semakin menurun.

Semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi usaha para karyawan untuk

meningkatkan kinerjanya. Begitupun sebaliknya, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan semakin rendah bahkan dibawah rata-rata yang telah ditetapkan dalam hukum, maka akan semakin rendah kinerja yang diberikan karyawan untuk perusahaan tersebut karena mereka akan merasa kompensasi yang diberikan baik kompensasi finansial maupun nonfinansialnya tidak sebanding dengan yang mereka berikan kepada perusahaan. Dan hal ini dapat menyebabkan karyawan tersebut berpindah tempat ke perusahaan lain. Sedangkan jika diberikan kompensasi yang semakin meningkat, karyawan tersebut pasti akan terus memberikan kinerja yang semakin meningkat di perusahaan tersebut tanpa berpindah ke perusahaan lain.

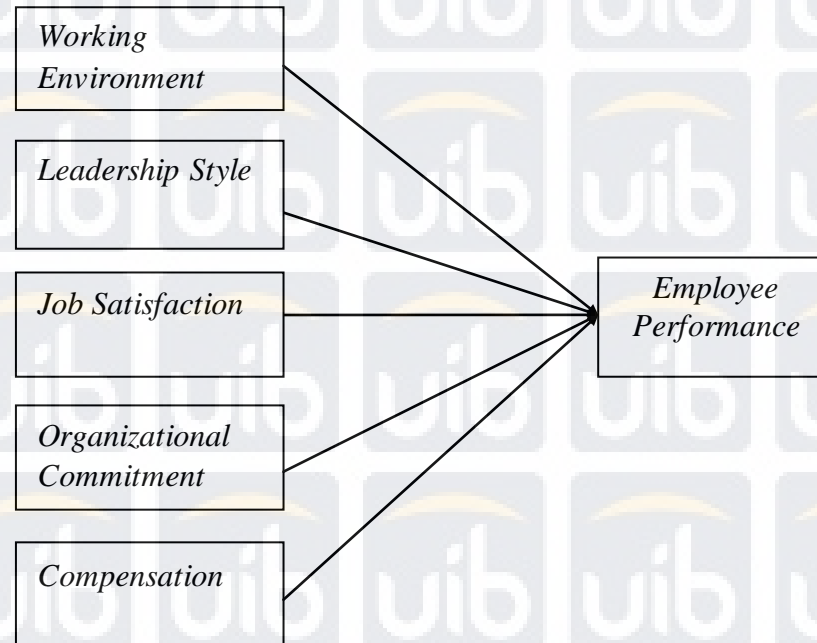
Penelitian terdahulu yang menghubungkan antara kompensasi dengan kinerja karyawan dilakukan oleh para peneliti antara lain Khan *et al.* (2010), Hameed *et al.* (2012), Al Qudah *et al.*, (2014), Hussain & Rehman (2013), Shabbir (2014), Kaveri & Prabakaran (2013), Wekesa dan Nyaroo (2013) dan Lim *et al.*, (2012). Penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara gaji dengan prestasi kerja dan juga terdapat hubungan yang signifikan antara gaji dengan kinerja karyawan.

2.4. Model Penelitian dan Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis yang telah penulis bahas dalam tulisan diatas, maka penulis merumuskan model penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Ali *et al.*, (2011),

Ahmad *et al.*, (2010), Pradeep dan Prabhu (2011) dan Imran *et al.*, (2012). Model penelitian dan hipotesis dirumuskan sebagai berikut:

Gambar 2.21
Kerangka berpikir teoritis



Sumber : Funmilola *et al.*,(2013)

Adapun perumusan hipotesis dari permasalahan diatas adalah sebagai berikut :

H₁ = *Working environment* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*

H₂ = *Leadership Style* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*

H₃ = *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*

H₄ = *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan positif terhadap *employee performance*

