

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGHARGAAN TERHADAP  
KREATIVITAS DAN KINERJA PEGAWAI  
DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**

**Nyoman Doddy Widhiastana<sup>1</sup>  
Made Wardana<sup>2</sup>  
I Gde Adnyana Sudibya<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
Email : doddy\_psi@yahoo.com

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh lingkungan kerja dan penghargaan terhadap kreativitas dan kinerja pegawai di Universitas Pendidikan Ganesha. Penelitian ini menasar seluruh pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha, namun jumlah kuisioner yang kembali sebanyak 141 eksemplar dari total 253 orang pegawai. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (2) lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas, (3) penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, (4) penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas, dan (5) kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

**Kata Kunci** : Lingkungan Kerja, Penghargaan, Kreativitas, Kinerja

**ABSTRACT**

The purpose of this research was to explain the influence of the work environment and reward for creativity and performance of employees at Ganesha University of Education. This research targeting all government employees in the Ganesha University of Education, but the number of questionnaires returned as many as 141 copies of a total of 253 employees. The data were analyzed using *Partial Least Square (PLS)*. The results showed that (1) work environment positive and significant impact on employee performance, (2) work environment positive and significant effect on creativity, (3) reward positive and significant impact on employee performance, (4) reward positive and significant impact on creativity, and (5) creativity positive and significant effect on employee performance.

**Keywords** : Work Environment, Reward, Creativity, Performance

## PENDAHULUAN

Pegawai di perguruan tinggi merupakan komponen pendukung terhadap kelancaran, kesuksesan dan keberhasilan tugas dan kegiatan komponen lain di perguruan tinggi yaitu dosen dan mahasiswa, sehingga kinerja pegawai sebagai komponen pendukung berpengaruh terhadap kepuasan dosen dan mahasiswa yang menggunakan layanan dari pegawai yang bersangkutan (Dantes *et al.*, 2013). Pegawai Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) merupakan abdi negara bertugas memberikan pelayanan kepada dosen, mahasiswa dan masyarakat umum. Setiap tindakan pelayanan ataupun tugas yang diberikan atasan dituangkan ke dalam suatu daftar yang disebut Sasaran Kerja Pegawai (SKP) sesuai yang amanat dalam Perpres No 46 tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Di dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses rangkaian manajemen kinerja yang berawal dari penyusunan perencanaan prestasi kerja yang berupa Sasaran Kerja Pegawai (SKP), penetapan tolak ukur yang meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya dari setiap kegiatan tugas jabatan. Pelaksanaan penilaian SKP dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi kerja dengan target yang telah ditetapkan. Sehingga untuk memenuhi target pekerjaan yang telah ditetapkan dalam SKP maka pegawai Undiksha dituntut untuk berkinerja.

Kinerja didefinisikan hasil kerja yang telah dicapai karyawan dari tingkah lakunya dalam melaksanakan aktivitas kerja (Sutrisno, 2009:151). Rivai dan Sagala (2009:548) menyatakan kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai

prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja yang dilakukan pegawai untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Penelitian Dantes *et al.* (2013) tentang evaluasi kinerja pegawai Undiksha dalam hubungan pelayanan prima menyimpulkan bahwa kinerja pegawai di level kepala sub bagian ke bawah terkatagori sangat rendah, sementara level kepala bagian ke atas masuk kategori rendah.

Kreativitas sumber daya manusia di era globalisasi saat ini sudah menjadi tumpuan suatu organisasi. Kreativitas merupakan kompetensi individu yang sangat dibutuhkan organisasi apa pun (Sudarmanto, 2009:107). Kreativitas didefinisikan sebagai kemampuan dalam menciptakan ide-ide baru dan bermanfaat bagi kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi (Robbins dan Judge, 2008:190 ; Poornima, 2011:316). Ide-ide baru yang dihasilkannya berkaitan dengan proses atau mekanisme kerja untuk menghasilkan produk atau layanan organisasi. Kreativitas tidak hanya membuat sesuatu yang baru tetapi mungkin saja kombinasi dari sesuatu yang ada sebelumnya (Sintaasih *et al.*, 2013).

Sintaasih *et al.* (2013) dalam penelitiannya mengukur kreativitas ke dalam empat jenis dimensi sebagai *Four P's Creativity* berdasarkan teori Rhodes, yaitu dimensi *Person, Process, Press and Product*. Dimensi *person* merupakan kemampuan atau kecakapan yang ada dalam diri seseorang, yang erat kaitannya dengan bakat. Dimensi *process* berfokus pada proses berpikir sehingga memunculkan ide-ide unik. Kreativitas dalam dimensi *press* menekan faktor dorongan internal diri sendiri berupa keinginan dan hasrat mencipta atau bersibuk diri secara kreatif, maupun dorongan eksternal dari

lingkungan sosial dan psikologis. Terakhir, dimensi *product* berfokus pada produk atau apa yang dihasilkan oleh individu baik sesuatu yang baru/original atau sebuah elaborasi/penggabungan yang inovatif.

Penelitian empirik menunjukkan bahwa kreativitas berpengaruh terhadap kinerja. Sen Wu *et al.* (2012) dari hasil penelitiannya ditemukan bahwa kreativitas personal atau individu dapat meningkatkan kinerja tugasnya dan kinerja kelompok. Sintaasih *et al.* (2013) melakukan riset kreativitas SDM, hasil penelitian menunjukkan bahwa kreativitas para karyawan memberikan dampak dalam menyelesaikan pekerjaan dan memperbaiki cara-cara penyelesaian pekerjaan sehingga pekerjaan lebih berarti bagi perusahaan. Lee dan Tan (2012) dan Salleh dan Rahman (2014) juga memperoleh hasil yang sama ketika melakukan penelitian dengan variabel-variabel tersebut.

Kreativitas saat ini sudah menjadi tuntutan bagi perusahaan atau organisasi agar bisa bertahan dalam persaingan di era globalisasi. Kreativitas pegawai tidak hanya dibutuhkan pada instansi swasta, akan tetapi instansi pemerintah pun membutuhkannya. Pegawai negeri sipil yang bisa menunjukkan hasil kreativitasnya diberikan penilaian. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS disebutkan bahwa pegawai negeri sipil yang menunjukkan kreativitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas jabatan maka diberikan penilaian dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP). Hal ini berbeda ketika menggunakan penilaian berdasarkan Peraturan Pemerintah No 10 Tahun 1979 tentang Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), dimana kreativitas pegawai tidak diberikan penilaian. Hasil wawancara terhadap 25 orang pejabat di lingkungan Undiksha meliputi rektor,

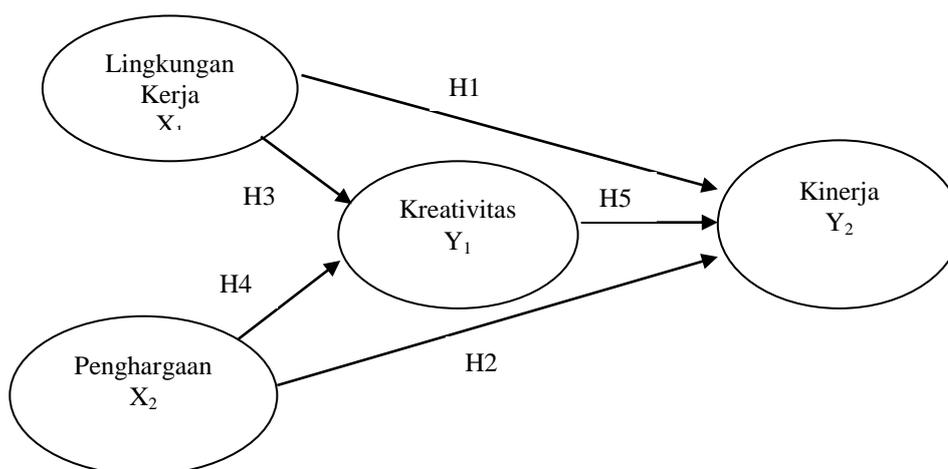
pembantu rektor, dekan, pembantu dekan, kepala biro dan kepala bagian diperoleh informasi bahwa sebagian besar mereka mengatakan bahwa pegawai Undiksha jiwa kreativitasnya masih rendah, salah satu indikatornya dapat dilihat di penilaian capaian sasaran kerja pada SKP, dimana pegawai Undiksha tidak dapat menunjukkan hasil kreativitasnya.

Penghargaan dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh cukup besar terhadap kreativitas dan kinerja. Ada dua sisi kepentingan atau hal didalam pemberian penghargaan yaitu dilihat dari sisi pegawai dan organisasi. Pegawai yang diberikan penghargaan akan tumbuh semangat motivasi dan semangat kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan bagi organisasi, pemberian penghargaan dapat menimbulkan kinerja organisasi meningkat, sebagai akibat dari semangat dan gairah kerja pegawai. Ivancevich *et al.* (2006:233) menegaskan bahwa dengan pemberian penghargaan akan mempengaruhi persepsi, sikap dan perilaku karyawan serta dampaknya sangat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi. Menurut Sudarmanto (2009:12) penghargaan yang diberikan organisasi kepada anggotanya ada dua bentuk yaitu penghargaan finansial dan penghargaan non finansial. Penghargaan finansial adalah penghargaan yang diberikan organisasi berupa uang atau materi yang berwujud seperti gaji, bonus, insentif. Penghargaan non finansial adalah penghargaan yang diberikan organisasi berupa nonmateri yang berwujud seperti promosi, pengakuan, pemberian tanggung jawab.

Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif merupakan idaman bagi pekerja sehingga pegawai dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, aman dan nyaman.

Ajala (2012) mengatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif akan membantu kinerja karyawan yang secara otomatis meningkatkan produktivitas. Riset yang dilakukan oleh Ajayi *et al.* (2011) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dhermawan *et al.* (2012) dan Sofyan (2013) dalam penelitiannya menunjukkan hasil yang sama bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, terdapat lima tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini. Pertama, menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kreativitas pegawai. Kedua, menjelaskan pengaruh penghargaan terhadap kreativitas pegawai. Ketiga, menjelaskan pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Keempat, menjelaskan pengaruh penghargaan terhadap kinerja pegawai. Kelima, menjelaskan pengaruh kreativitas terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelusuran terhadap hasil penelitian sebelumnya dan beberapa teori yang menjadi rujukan, maka kerangka penelitian ini seperti pada Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian dirumuskan lima hipotesis yang didukung beberapa penelitian. Menurut Ajayi *et al.* (2011) perhatian terhadap lingkungan kerja seperti penyediaan fasilitas fisik, layanan informasi, hubungan antara pihak rektorat dan staf, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan pengembangan staf dapat meningkatkan produktivitas. Westerman dan Simmons (2007) menyatakan lingkungan kerja yang berorientasi tujuan memiliki peran dominan dalam menghasilkan kinerja karyawan, karena dengan lingkungan kerja yang berorientasi tujuan akan menghilangkan situasi ambigu dan mengurangi efek dari gangguan kognitif pada kinerja tugas. Dhermawan *et al.* (2012), Sofyan (2013) dan Wyan dan Wargoeki (2013) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H<sub>1</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Organisasi yang memberikan penghargaan ekstrinsik dan intrinsik terhadap karyawannya akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja. Menurut Popescu (2011) penerapan sistem penghargaan akan meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi itu sendiri, dimana karyawan terbaik akan tetap berada dalam organisasi, sementara karyawan yang malas akan meninggalkan organisasi dan sistem penghargaan juga meminimalkan absensi atau ketidakhadiran karyawan. Gungor (2011) menyatakan menggunakan sistem penghargaan merupakan strategi untuk memotivasi karyawan sehingga kinerjanya meningkat. Gohari *et al.* (2013), Yamoah (2013), . Stephenson (2002) dan Silfia *et al.* (2014) menunjukkan bahwa penghargaan

memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H<sub>2</sub> : Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

Shalley *et al.* (2000) menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap kreativitas. Pemberian otonomi, kompleksitas pekerjaan, menuntut kerja dan dukungan organisasi merupakan karakteristik lingkungan kerja yang signifikan berpengaruh terhadap kreativitas sedangkan sebaliknya kontrol organisasi merupakan karakteristik lingkungan kerja yang negatif terhadap kreativitas. Dul dan Ceylan (2010) menyatakan lingkungan kerja yang mendukung kenyamanan, kesehatan dan keselamatan dapat mendorong kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Martens (2011) mengungkapkan tempat kerja (lingkungan kerja fisik) sangat berpengaruh terhadap kreativitas, tempat kerja dengan suhu yang panas, terlalu banyak suara atau bising dan tidak cukup ruang dapat menghambat kreativitas karyawan. Politis (2005) menyatakan bahwa penentuan lingkungan kerja untuk kreativitas merupakan prediksi terbaik untuk kreativitas dan produktivitas. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H<sub>3</sub> : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas

Gupta dan Singhal (1993) menyatakan strategi MSDM untuk mendorong tumbuhnya kreativitas dan inovasi dengan empat cara yaitu perencanaan sumber daya manusia, penilaian kinerja, sistem penghargaan dan manajemen karir. Pemberian penghargaan efektif memotivasi karyawan untuk mengambil resiko, mengembangkan produk baru dan menghasilkan lebih banyak ide-ide produk baru. Tanoko (2010)

mengungkapkan bahwa kompensasi atau *reward* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kreativitas strategi pemasaran, artinya semakin baik kompensasi atau *reward* yang diberikan perusahaan maka semakin baik pula kreativitas strategi pemasaran yang dilakukan oleh karyawan. Eisenberger *et.al* (1999) dan Baer *et al.* (2003) menunjukkan bahwa penghargaan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H<sub>4</sub> : Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas

Yang dan Choi (2009) mengungkapkan bahwa pemberdayaan karyawan dengan memberikan kebebasan untuk berkreasi atau menjadi kreatif secara signifikan mempengaruhi kinerja. Sen Wu *et al.* (2012) mengungkapkan bahwa kreativitas dapat meningkatkan kinerja. Diungkapkan pula bahwa pemberian ruang dan waktu untuk berkegiatan merupakan hal yang penting. Lee dan Tan (2012) mengungkapkan bahwa untuk meningkatkan kreativitas karyawan, pertama diperlukan lingkungan kerja yang mendukung ; kedua, adanya komunikasi dan dukungan pimpinan kepada karyawan untuk menjadi kreatif; ketiga, adanya dukungan organisasi dan iklim inovatif dalam mengembangkan kreativitas karyawan. Schrader dan Jordan (2011) menyatakan kreativitas menjadi begitu penting ketika perusahaan menformalkan ekspektasi kinerja ke dalam proses penilaian kinerja. Salleh dan Rahman (2014) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kreativitas memiliki pengaruh terhadap kinerja tugas. Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka hipotesis yang diajukan adalah :

H<sub>5</sub> : Kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja .

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menyangkut seluruh pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Universitas Pendidikan Ganesha yang berjumlah 253 orang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuisioner dan selain itu menggunakan wawancara di dalam pengumpulan data. Dari seluruh kuesioner yang didistribusikan, kuisioner yang kembali terisi dengan baik sejumlah 141 buah, sehingga *response rate* sebesar 55,73%. Rendahnya partisipasi responden dalam penelitian ini, berdasarkan pengamatan dan wawancara disebabkan sebagai berikut :

- 1) Penyebaran kuisioner dilakukan di bulan Desember dimana bulan tersebut adalah bulan puncak beban kerja pegawai harus menyelesaikan tugas/pekerjaan mereka. Sehingga pegawai lebih mengutamakan menyelesaikan tugas/pekerjaan daripada mengisi kuisioner.
- 2) Pegawai terlalu sering mengisi kuisioner-kuisioner sehingga timbul rasa jenuh ketika diminta untuk mengisi kuisioner.
- 3) Beberapa pegawai dalam kondisi sakit sehingga tidak bisa berpartisipasi mengisi kuisioner.

Data yang dihasilkan pada penelitian ini dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas, untuk pengujian validitas menggunakan korelasi *Person Product Momen* dengan skor lebih dari 0,3 maka butir instrumen penelitian dinyatakan valid. Pengujian reliabilitas dengan pengukuran dilakukan dengan menghitung nilai *alpha cronbach* dan jika nilai *alpha cronbach* lebih besar dari 0,70 maka dikatakan reliabel (Ghozali,

2008:43). Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

**Tabel 1**  
**Uji Validitas**

No	Variabel	Indikator	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
1	Kinerja	Orientasi pelayanan	0,788	0,000	Valid
		Integritas	0,793	0,000	Valid
		Komitmen	0,752	0,000	Valid
		Disiplin	0,825	0,000	Valid
		Kerjasama	0,724	0,000	Valid
		Kepemimpinan	0,879	0,000	Valid
2	Kreativitas	<i>Person</i>	0,873	0,000	Valid
		<i>Process</i>	0,901	0,000	Valid
		<i>Press</i>	0,871	0,000	Valid
		<i>Product</i>	0,905	0,000	Valid
3	Lingkungan Kerja	Pekerjaan yang menantang	0,795	0,000	Valid
		Kerjasama tim	0,859	0,000	Valid
		Rotasi tugas	0,778	0,000	Valid
		Otonomi pekerjaan	0,734	0,000	Valid
		Dukungan supervisor	0,794	0,000	Valid
		Waktu berpikir	0,784	0,000	Valid
		Insentif	0,639	0,000	Valid
		Peralatan kerja/furniture	0,738	0,000	Valid
		Warna ruangan	0,815	0,000	Valid
		Privasi	0,843	0,000	Valid
		Ventilasi	0,712	0,000	Valid
		Pencahayaan	0,820	0,000	Valid
		Suara	0,930	0,000	Valid
		Bau-bauan	0,834	0,000	Valid
4	Penghargaan	Gaji	0,681	0,000	Valid
		Kenaikan gaji	0,778	0,000	Valid
		Benefit	0,868	0,000	Valid
		Bonus	0,693	0,000	Valid
		Promosi	0,882	0,000	Valid
		Tanggung jawab	0,815	0,000	Valid
		Pengambilan keputusan	0,850	0,000	Valid
		Pujian	0,789	0,000	Valid

Sumber : Output SPSS

**Tabel 2**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Nilai <i>Alpa Crobach</i>	Keterangan
Lingkungan Kerja	0,954	Reliabel
Penghargaan	0,912	Reliabel

Kreativitas	0,906	Reliabel
Kinerja	0,879	Reliabel

Sumber : Ouput SPSS

Berikutnya pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel lingkungan kerja, penghargaan, kreativitas dan kinerja menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden yang dibahas dalam penelitian ini meliputi : umur, jenis kelamin, status perkawinan, latar belakang pendidikan dan unit kerja. Responden berdasarkan umur didominasi oleh responden berumur 31 sampai dengan 40 tahun sebesar 53,2 %. Menurut jenis kelamin, menunjukkan bahwa responden yang bekerja pada Undiksha, didominasi oleh laki-laki sebesar 55,3 %. Berdasarkan status perkawinan, menunjukkan bahwa responden yang berstatus kawin mendominasi sebesar 91,5 %. Menurut latar belakang pendidikan menunjukkan responden yang mempunyai latar belakang pendidikan S1 mendominasi sebesar 68,1% . Masa kerjanya responden dalam penelitian ini dibagi menjadi empat kelompok masa kerja dan masa kerja responden  $\leq 9$  tahun mendominasi sebesar 42,6 %. Menurut unit kerja dimana tempat responden melakukan aktivitas kerja, dari keseluruhan unit kerja yang mendominasi adalah responden yang bertugas di Rektorat (32,6%). Karakteristik responden lengkap dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Karakteristik Responden**

Karakteristik	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Umur (Tahun) :		

≤ 30	17	12,1
31 s/d 40	75	53,2
41 s/d 50	34	24,1
≥ 51	15	10,6
<b>Jumlah</b>	<b>141</b>	<b>100</b>
Jenis Kelamin :		
Laki-laki	78	55,3
Perempuan	63	44,7
<b>Jumlah</b>	<b>141</b>	<b>100</b>
Status perkawinan :		
Kawin	129	91,5
Tidak kawin	12	8,5
<b>Jumlah</b>	<b>141</b>	<b>100</b>
Pendidikan :		
SMA	13	9,2
Diploma	22	15,6
S1	96	68,1
S2	10	7,1
<b>Jumlah</b>	<b>141</b>	<b>100</b>
Masa kerja (Tahun) :		
≤ 9	60	42,6
10 s/d 19	56	39,7
20 s/d 29	15	10,6
≥ 30	10	7,1
<b>Jumlah</b>	<b>141</b>	<b>100</b>
Unit Kerja :		
Rektorat	46	32,6
Fakultas Bahasa dan Sastra	9	6,4
Fakultas Ilmu Pendidikan	19	13,5
Fakultas Ilmu Sosial	6	4,3
Fakultas Olahraga dan Kesehatan	7	5,0
Fakultas Teknik dan Kejuruan	11	7,8
Fakultas MIPA	13	9,2
Pascasarjana	3	2,1
Lembaga Penelitian	4	2,8
Lembaga Pengabdian Masyarakat	4	2,8
Perpustakaan	12	8,5
Lembaga Pengembangan Pengalaman lapangan	1	0,7
Pusat Komputer	6	4,3
<b>Jumlah</b>	<b>141</b>	<b>100</b>

Sumber : Ouput SPSS

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel lingkungan kerja, penghargaan, kreativitas dan kinerja pegawai di Undiksha menunjukkan hasil rata-rata skor dari seluruh pernyataan yang ditanggapi responden tentang lingkungan kerja mendapatkan skor 3,89, penghargaan mendapatkan skor 4,04, kreativitas mendapatkan skor 3,72 dan kinerja pegawai mendapatkan skor 4,21. Berdasarkan perhitungan skor-z dan kurva normal

untuk skor yang berada antara 3,43 – 4,51 masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan kondisi lingkungan kerja, penghargaan terhadap pegawai, kreativitas pegawai dan kinerja pegawai di Undiksha berada dalam kategori baik.

Indikator yang mempunyai rata-rata skor tertinggi pada variabel lingkungan kerja adalah indikator dukungan supervisor. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Undiksha lebih memberikan perhatian pada dukungan supervisor dari pada rotasi tugas di dalam kaitannya menghasilkan kinerja pegawai. Responden memberikan nilai tinggi pada dukungan supervisor, hal ini memberi makna bahwa pegawai Undiksha merasakan dukungan supervisor sebagai suatu bentuk kualitas hubungan antara atasan dan bawahan. Dukungan supervisor/atasan terhadap bawahan dengan kualitas hubungan tinggi ditandai dengan saling mempercayai dan terjalin komunikasi yang baik. Kondisi ini mengakibatkan pegawai Undiksha merasa nyaman dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja.

Pada variabel penghargaan, skor tertinggi pada indikator bonus. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Undiksha merasa puas apabila hasil kerjanya dihargai dengan penghargaan finansial dibandingkan dengan penghargaan non finansial. Responden memberikan nilai tinggi pada indikator bonus, hal ini memberi makna bahwa pemberian tunjangan kinerja di Undiksha sudah sesuai dengan beban kerja pegawai dan pegawai Undiksha merasa pemberian tunjangan kinerja lebih efektif memotivasi mereka untuk berkinerja, sebab tunjangan kinerja diberikan apabila pegawai sudah memenuhi target capaian dalam Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Pada variabel kreativitas, skor tertinggi pada indikator *person*. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Undiksha pada dasarnya memiliki potensi dan jiwa kreatif, akan tetapi mereka memiliki hambatan dalam proses berpikir untuk memunculkan ide-ide unik atau kreatif. Sehingga dalam hal ini pihak manajemen atau pejabat Undiksha harus menstimulasi kreativitas pegawai terlebih dahulu, dengan salah satu cara memberikan mereka tantangan pekerjaan yang menimbulkan kreativitas. Dengan diberikan tantangan akan memacu mereka untuk berpikir untuk menghasilkan ide-ide unik atau kreatif. Responden memberi nilai tinggi pada indikator *person*, hal ini memberi makna bahwa pegawai undiksha memiliki potensi atau jiwa kreatif, dimana kemampuan tersebut dapat mereka gunakan dalam membuat cara baru atau kombinasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam hasil deskripsi variabel kinerja menunjukkan skor rata-rata seluruh indikator berada pada kriteria baik kecuali pada indikator orientasi pelayanan dengan kriteria sangat baik. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Undiksha sebagai abdi negara yang bertugas memberikan pelayanan kepada dosen, mahasiswa dan masyarakat umum sudah melaksanakan tugasnya dengan sangat baik. Pegawai Undiksha dapat memberikan pelayanan terbaik karena di dalam bekerja mereka di dukung oleh atasan dan atas pelayanan yang mereka diberikan, pegawai Undiksha dihargai dengan diberikan tunjangan kinerja.

Analisis data dengan PLS dalam menguji hipotesis terdapat dua tahapan yaitu tahapan analisis *measurement model* dan tahapan analisis *structural model* untuk menguji hubungan struktural antar variabel laten. Dalam tahapan analisis measurement

model terdapat tiga kriteria di dalam penggunaan teknik analisa datanya yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Hasil uji *Convergent Validity* terhadap variabel menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel memiliki loading factor lebih dari 0,5. Dalam penelitian ini digunakan batas *loading factor* sebesar 0,5 sesuai rujukan pada Chin (1998) dalam Ghozali (2008) untuk penelitian tahap awal skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel 4. Nilai *outer model* atau korelasi antara variabel dengan variabel telah memenuhi *convergent validity* karena seluruhnya memiliki *loading factor* diatas 0,50.

**Tabel 4**  
***Outer Loadings (Measurement Model)***

Variabel	Indikator	Simbol	<i>Outer Loading</i>
Lingkungan kerja	Pekerjaan menantang	X1.1	0,673
	Kerjasama tim	X1.2	0,715
	Rotasi Tugas	X1.3	0,590
	Otonomi pekerjaan	X1.4	0,543
	Dukungan supervisor	X1.5	0,714
	Waktu berpikir	X1.6	0,693
	Insentif	X1.7	0,515
	Peralatan kerja/Furniture	X1.8	0,615
	Warna ruangan	X1.9	0,642
	Privasi	X1.10	0,657
	Ventilasi	X1.11	0,612

**Lanjutan Tabel 4 *Outer Loadings (Measurement Model)***

Variabel	Indikator	Simbol	<i>Outer Loading</i>
Penghargaan	Pencapaian	X1.12	0,654
	Suara	X1.13	0,657
	Bau-bauan	X1.14	0,606
	Gaji	X2.1	0,778
	Kenaikan gaji	X2.2	0,787
	Benefit	X2.3	0,796

	Bonus	X2.4	0,769
	Promosi	X2.5	0,842
	Tanggung jawab	X2.6	0,742
	Pengambilan keputusan	X2.7	0,818
	Pujian	X2.8	0,633
Kreativitas	<i>Person</i>	Y1.1	0,848
	<i>Process</i>	Y1.2	0,851
	<i>Press</i>	Y1.3	0,747
	<i>Product</i>	Y1.4	0,878
Kinerja	Orientasi Pelayanan	Y2.1	0,737
	Integritas	Y2.2	0,758
	Komitmen	Y2.3	0,577
	Disiplin	Y2.4	0,781
	Kerjasama	Y2.5	0,749
	Kepemimpinan	Y2.6	0,757

Sumber : Output PLS

Dalam uji *Discriminant Validity* model dikatakan mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* indikator dari sebuah variabel laten lebih besar berkorelasi dengan variabel laten tersebut dibanding bila dikorelasikan dengan variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* dalam penelitian ini diperoleh hasil nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibanding nilai *loading factor* jika dihubungkan dengan variabel lainnya, dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5**  
**Nilai Discriminat Validity**  
**(Cross Loading)**

Simbol Indikator	Kinerja	Kreativitas	Lingkungan Kerja	Penghargaan
X1.1	0,530	0,451	<b>0,673</b>	0,407
X1.10	0,329	0,310	<b>0,657</b>	0,404
X1.11	0,308	0,275	<b>0,612</b>	0,295
X1.12	0,361	0,330	<b>0,654</b>	0,383
X1.13	0,342	0,424	<b>0,657</b>	0,437
X1.14	0,302	0,424	<b>0,606</b>	0,434
X1.2	0,541	0,535	<b>0,715</b>	0,483
X1.3	0,403	0,416	<b>0,590</b>	0,356

**Nyoman Doddy Widhiastana, Made Wardana, dan I Gde Adnyana Sudibya., Pengaruh....**

X1.4	0,375	0,440	<b>0,543</b>	0,382
X1.5	0,520	0,436	<b>0,714</b>	0,483
X1.6	0,419	0,395	<b>0,693</b>	0,496
X1.7	0,185	0,202	<b>0,515</b>	0,279
X1.8	0,295	0,250	<b>0,615</b>	0,333
X1.9	0,352	0,372	<b>0,642</b>	0,405
X2.1	0,356	0,434	0,503	<b>0,778</b>
X2.2	0,417	0,460	0,513	<b>0,787</b>
X2.3	0,441	0,488	0,623	<b>0,796</b>
X2.4	0,459	0,293	0,433	<b>0,769</b>
X2.5	0,479	0,496	0,427	<b>0,842</b>
X2.6	0,554	0,439	0,557	<b>0,742</b>
X2.7	0,568	0,571	0,475	<b>0,818</b>
X2.8	0,410	0,409	0,398	<b>0,633</b>
Y1.1	0,593	<b>0,848</b>	0,563	0,507
Y1.2	0,509	<b>0,851</b>	0,474	0,493
Y1.3	0,452	<b>0,747</b>	0,547	0,482
Y1.4	0,465	<b>0,878</b>	0,447	0,479
Y2.1	<b>0,737</b>	0,337	0,414	0,390
Y2.2	<b>0,758</b>	0,294	0,432	0,410
Y2.3	<b>0,577</b>	0,376	0,359	0,347
Y2.4	<b>0,781</b>	0,444	0,606	0,497
Y2.5	<b>0,749</b>	0,589	0,373	0,501
Y2.6	<b>0,757</b>	0,567	0,485	0,464

Sumber : Output PLS

Kriteria validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari *composite reliability* dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilai *composite reliability* diatas 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada Tabel 6 disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel.

**Tabel 6**  
***Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)***

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Lingkungan Kerja	0,905	0,4060
Penghargaan	0,922	0,5973
Kreativitas	0,900	0,6930
Kinerja	0,871	0,5325

Sumber : Output PLS

Tabel 6 menginformasikan bahwa seluruh konstruk memenuhi *composite reliability* karena nilainya diatas angka yang direkomendasikan yaitu diatas 0,7

yang sudah memenuhi kriteria realibel. Sedangkan pada konstruk lingkungan kerja nilai AVE yang dihasilkan tidak sesuai dengan nilai yang direkomendasi yaitu 0,40. Sehingga dilakukan cara lain untuk menguji *discriminant validity* yaitu membandingkan nilai akar AVE setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk.

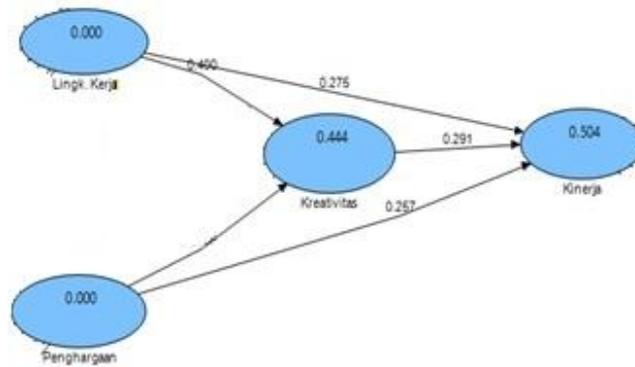
**Tabel 7**  
***Latent Variable Correlation dan akar AVE***

Variabel	Kinerja	Kreativitas	Lingkungan Kerja	Penghargaan	Akar AVE
Kinerja	1,0000				0,7297
Kreativitas	0,6120	1,0000			0,8325
Lingkungan Kerja	0,6178	0,6141	1,0000		0,6372
Penghargaan	0,6043	0,5905	0,6371	1,0000	0,7729

Sumber : Output PLS

Berdasarkan tabel 7 terlihat bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada korelasi antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Akar AVE konstruk kreativitas sebesar 0,8325 lebih tinggi daripada konstruk kreativitas dengan kinerja yang hanya sebesar 0,6120. Begitu juga dengan akar AVE lingkungan kerja sebesar 0,6372 dan akar AVE penghargaan sebesar 0,7729 sehingga masing-masing konstruk memenuhi *discriminant validity* yang baik.

Pengujian model struktural bertujuan untuk mengetahui hubungan antara variabel, nilai signifikansi, dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, uji t, serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



**Gambar 2 . Model Struktural**

Hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan *SmartPLS* untuk variabel kreativitas adalah sebesar 0,444 yang artinya 44,4% variabel lingkungan kerja dan penghargaan mampu dijelaskan oleh variabel kreativitas sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai *R-square* variabel kinerja adalah sebesar 0,504 yang artinya 50,4% variabel lingkungan kerja, penghargaan dan kreativitas mampu dijelaskan oleh variabel kinerja sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian. Evaluasi model konstruk selanjutnya dilakukan dengan menghitung *Q-square predictive relevance* sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_{Y1}^2) (1 - R_{Y2}^2) = 0,724$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, nilai  $Q^2$  mendekati nilai 1 sehingga dapat dinyatakan model struktural *fit* dengan data.

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai t-statistik. Kriteria pengujian hipotesis adalah dengan membandingkan nilai t-statistik dengan t-tabel, dimana nilai t-statistik > t-tabel dengan nilai t-table signifikansi

5% = 1,96 maka terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen terhadap variabel endogen.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )	T-Tabel	Keterangan
Lingk. Kerja -> Kinerja	0,275	2,701	1,96	Signifikan
Penghargaan -> Kinerja	0,257	2,394	1,96	Signifikan
Lingk. Kerja -> Kreativitas	0,400	3,275	1,96	Signifikan
Penghargaan -> Kreativitas	0,335	3,016	1,96	Signifikan
Kreativitas -> Kinerja	0,291	2,857	1,96	Signifikan

Sumber : Output PLS

Hasil analisis data menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini artinya lingkungan kerja yang diukur dengan empat belas indikator yaitu : pekerjaan yang menantang, kerjasama tim, rotasi tugas, otonomi pekerjaan, dukungan supervisor, waktu berpikir, insentif, peralatan kerja/furniture, warna ruangan, privasi, ventilasi, pencahayaan, suara, bau-bauan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja yang dibangun dan diterapkan dirasakan manfaatnya secara langsung oleh pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Semakin baik, nyaman dan kondusif lingkungan kerja maka kinerja pegawai semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan antara lain penelitian Ajayi *et al.* (2011), Westerman dan Simmons (2007), Dhermawan *et al.* (2012), Sofyan (2013) dan Wyan dan Wargocki (2013) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**Nyoman Doddy Widhiastana, Made Wardana, dan I Gde Adnyana Sudibya., Pengaruh....**

Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik, nyaman dan kondusif sangat diperlukan oleh seorang pegawai untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini artinya penghargaan yang diukur melalui delapan indikator gaji, kenaikan gaji, benefit, bonus, promosi, tanggung jawab, pengambilan keputusan dan pujian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sistem penghargaan yang diterapkan oleh pimpinan Undiksha dilihat dari manfaat langsung dapat dirasakan oleh pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik pemberian penghargaan kepada pegawai maka kinerja pegawai akan meningkat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Popescu (2011), Gungor (2011), Gohari *et al.* (2013), Yamoah (2013) dan Silfia *et al.* (2014) membuktikan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa penghargaan kepada pegawai memang sangat dibutuhkan untuk memotivasi pegawai untuk mencapai produktivitas kerja sehingga kinerja pegawai meningkat.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas. Ini artinya lingkungan kerja yang diukur melalui empat belas indikator yaitu pekerjaan yang menantang, kerjasama tim, rotasi tugas, otonomi pekerjaan, dukungan supervisor, waktu berpikir, insentif, peralatan kerja/furniture, warna ruangan, privasi, ventilasi, pencahayaan, suara, bau-bauan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas. Lingkungan

kerja yang dibangun dan diterapkan dirasakan manfaatnya secara langsung oleh pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kreativitas. Semakin baik, nyaman dan kondusif lingkungan kerja maka kreativitas pegawai semakin meningkat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Shalley *et al.* (2000), Dul dan Ceylan (2010), Martens (2011) dan Politis (2005) membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa lingkungan kerja yang baik, nyaman dan kondusif sangat diperlukan oleh seorang pegawai untuk menumbuhkan dan mencapai kreativitas yang tinggi.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas. Ini artinya penghargaan yang diukur melalui delapan indikator gaji, kenaikan gaji, benefit, bonus, promosi, tanggung jawab, pengambilan keputusan dan pujian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas. Sistem penghargaan yang diterapkan oleh pimpinan Undiksha dilihat dari manfaat langsung dapat dirasakan oleh pegawai berdampak positif dan signifikan terhadap kreativitas. Hal ini mengandung arti bahwa semakin baik pemberian penghargaan kepada pegawai maka kreativitas pegawai akan tumbuh dan meningkat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gupta dan Singhal (1993), Eisenberger *et.al* (1999), Baer *et al.* (2003) dan Tanoko (2010) dan membuktikan bahwa penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas pegawai. Berdasarkan penelitian ini dapat

**Nyoman Doddy Widhiastana, Made Wardana, dan I Gde Adnyana Sudibya., Pengaruh....**  
dijelaskan bahwa penghargaan kepada pegawai memang sangat dibutuhkan untuk memotivasi pegawai untuk mencapai dan menumbuhkan kreativitas pegawai.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Ini artinya kreativitas yang diukur dengan empat indikator yaitu *person*, *process*, *press* dan *product* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini mengandung arti bahwa semakin meningkat dan tinggi kreativitas seorang pegawai maka semakin meningkat pula kinerja seorang pegawai. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa Yang dan Choi (2009), Sen Wu *et al.* (2012), Lee dan Tan (2012), Salleh dan Rahman (2014), serta Schrader dan Jordan (2011) yang menyatakan bahwa kreativitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian ini dapat dijelaskan bahwa kreativitas memang diperlukan oleh seorang pegawai dalam meningkatkan kinerja masing-masing individu meskipun kemampuan kreativitas masing-masing individu berbeda.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat diambil kesimpulan : 1) lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi pegawai merasakan dan mendapatkan kenyamanan lingkungan kerja, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. 2) Penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi pegawai merasakan penghargaan atau dihargai dalam bekerja, semakin tinggi pula kinerja dihasilkan. 3) Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kreativitas. Hal ini berarti semakin tinggi pegawai merasakan dan mendapatkan kenyamanan lingkungan kerja, semakin tinggi pula

kegiatan yang dihasilkan. 4) Penghargaan berpengaruh positif terhadap kreativitas. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi pegawai merasakan penghargaan atau dihargai dalam berkegiatan, semakin tinggi pula kreativitas yang dihasilkan. 5) kreativitas berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kreativitas pegawai, semakin tinggi pula kinerjanya.

Saran yang dapat diberikan adalah : 1) Kinerja pegawai berstatus PNS di Undiksha sudah baik dan perlu ditingkatkan lagi agar menjadi sangat baik. Adapun yang perlu ditingkatkan adalah komitmen pegawai yaitu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi. Pihak manajemen/pimpinan Undiksha diharapkan lebih mengkomunikasikan dan menyadarkan pegawai agar memiliki komitmen dalam menyelesaikan tugas/pekerjaannya. Kemudian pihak pimpinan harus selektif dalam memberikan izin atau dispensasi bagi pegawai dalam rangka urusan/kepentingan pribadinya. 2) Lingkungan kerja di Undiksha sudah baik. Untuk menjaga lingkungan kerja tetap baik maka pimpinan Undiksha diharapkan memperhatikan dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja, salah satu cara dengan mengajak seluruh civitas akademika di Undiksha untuk bersama-sama menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, harmonis dan kondusif. 3) Pegawai Undiksha sudah memiliki kreativitas atau potensi kreatifnya yang baik cuma masih ada kendala di proses kreatifnya sehingga pihak pimpinan Undiksha dalam hal ini perlu membantu menyediakan tenaga ahli untuk pendampingan, pelatihan ataupun konsultasi. 4) Penghargaan yang diberikan kepada pegawai Undiksha lebih efektif penghargaan yang bentuknya finansial sehingga pimpinan

**Nyoman Doddy Widhiastana, Made Wardana, dan I Gde Adnyana Sudibya., Pengaruh....**

Undiksha bisa mengalokasikan anggaran untuk penghargaan finansial baik yang bersumber dari rupiah murni (RM) atau pendapatan negara bukan pajak (PNBP).

## **REFERENSI**

Ajala, E.M. 2012. The influence of workplace environment on worker' welfare, performance and productivity, *Journal of African Education Research Network, June, Vol 12, No 1, pp. 141-149.*

Ajayi, I.A., Awosusi, O.O., Arogundade, B.B., and Ekundayo, H.T. 2011. Work environment as correlate of academic staff job performance in south west nigerian universities, *European Journal of Educational Studies, Vol 3, pp. 1-9.*

Baer, M., Oldham, G.R., and Cummings, A. 2003. Rewarding creativity : when does it really matter ?, *The Leadership Quarterly, Vol 14, pp. 569-586.*

Dantes, N., Natajaya, I.N., Yudana, I.M., Sunu, I.G.K.A., dan Dantes, K.R. 2013. Analisis eksploratoris kebijakan pengembangan dan pembinaan kepegawaian Universitas Pendidikan Ganesha, *Laporan Penelitian Institusional Kebijakan Institusi*, Universitas Pendidikan Ganesha tidak dipublikasikan.

Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., dan Utama, I.W.M. 2012. Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum Provinsi Bali, *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, Vol 6, No 2, pp. 173-184.*

Dul, J., and Ceylan, C. 2011. Work environment for employee creativity, *Ergonomics, Vol 54, No 1, pp. 12-20.*

Eisenberger, R., Haskins, F., and Paul, G. 1999. Promised reward and creativity : effects of prior experience, *Journal of Experimental Social Psychologi, Vol 35, pp. 308-325.*

Ghozali, I. 2008. Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (PLS), Edisi 2, Semarang : Badan Penerbit-Undip.

Gohari, P., Ahmadloo, A., Boroujeni, M.B., and Hosseinipour, S.J. 2013. The relationship between rewards and employee performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, Vol 5, No 3, pp. 543-563.*

Gungor, P. 2011. The relationship between reward management system and employee performance with mediating role of motivation : a quantitative

- study on global banks, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol 24, pp. 1510-1520.
- Gupta, A.K. dan Singhal, A. 1993. Managing human resources for innovation and creativity, *Research Technology Management*, Vol 36, No 3, pp 41-48.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R., dan Matteson, M.T. 2006. Perilaku dan Manajemen Organisasi, Edisi 10, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Lee, Y.L., and Tan, E. 2012. The influences of antecedents on employee creativity and employee performance : a meta-analytic review, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 4, No 2, pp. 984-996.
- Martens, Y. 2011. Creative workplace : instrumental and symbolic support for creativity, *Emerald Group Publishing Limited*, Vol 29, No 1/2, pp. 63-79.
- Politis, J.D.2005. Dispersed leadership predictor of the work environment for creativity and productivity, *European Journal of Innovation Management*, Vol 8, No. 2, pp. 182-204.
- Popescu, D.I. 2011. Reward affecting the organizational concern, *Review of International Comparative Management*, May, Vol 12, pp. 319-325.
- Poornima, C.,M and Charantimah, P., T., 2011. Total Quality Management, India : Pushp Print Service.
- Rivai, V., dan Sagala, E.J. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi 2, Jakarta:Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., dan Judge, T.A. 2002. Perilaku Organisasi (Organizational Behavior), Edisi 12, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta : Salemba Empat.
- Salleh, N.M., and Rahman, S.B.A. 2014. Frontline staff emotional intelligence and creativity impact on job performance, *Psychology Research*, Vol.4, No.4, pp 500-515.
- Schraeder, M., and Jordan, M., 2011. Managing performance a practical perspective on managing employee performance, *The Journal for Quality and participation*, Vol 32, No 2, pp 4-10.
- Sen Wu, C., Jong Lee, C., and Fen Tsai, L. 2012. Influence of creativity and knowledge sharing on performance, *Journal of Technology Management in China*, Vol 7, No 1, pp 64-77.
- Shalley, C.E., Gilson, L.L., and Blum, T.C. 2000. Matching creativity requirements, and the work environment : effects on satisfaction and

- Nyoman Doddy Widhiastana, Made Wardana, dan I Gde Adnyana Sudibya., Pengaruh....**  
intentions to leave, *Academy of Management Journal*, Vol 43, No 2, pp. 215-223.
- Silfia, F., Musadieq, M.A., dan Prasetya, A. 2014. Pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja (studi pada karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 12, No. 1, pp 1-9.
- Sintaasih, D.K., Yasa, N.N.K., Mujiati, N.W., dan Indrawatim, A.D. 2013. Peran pemberdayaan dalam menopang kreativitas sumber daya manusia sebagai sumber daya saing industri kecil dan menengah (IKM) di Kabupaten Badung provinsi Bali, *Jurnal Piramida*, Vol.IX, No. 2, pp 105-112.
- Sofyan, D.K. 2013. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja kerja pegawai bappeda, *Malikussaleh Industrial Journal*, Vol 2, No 1, pp. 18-23.
- Stephenson, S.2002. Reward and incentives: motivating your staff, *Proquest Agricultural Journals*, Vol.15, No 1, pp.90.
- Sudarmanto. 2009. Kinerja dan pengembangan kompetensi SDM, Edisi I, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sutrisno, E. 2009. Manajemen sumber daya manusia, Edisi I, Jakarta : Penerbit Kencana
- Tanako, H. 2010. Kontributor kinerja pemasaran dari aspek reward, individu dan kreativitas strategi pemasaran, *Jurnal Dinamika Manajemen*, Vol 1, No 2, pp 115-124.
- Westerman, J.W., and Simmons, B.L.2007. The effects of work environment on personality-performance relationship, *Journal of Managerial Issues*, Vol 19, No 2, pp. 288-305.
- Wyon, D.P., and Wargocki, P. 2013. How indoor environment affects performance. *ASHRAE journal*, pp. 46-50.
- Yamoah, E.E. 2013. Reward system and teacher's performance : evidence from ghana, *Canadian Social Science*, Vol 9, No 5, pp. 57-62.
- Yang, S.B., and Choi, S.K. 2009. Employee empowerment and team performance Autonomy, responsibility, information and creativity, *Team Performance Management*, Vol 15, No.5/6, pp. 289-301