



## THE INFLUENCE OF WORK DISCIPLINE AND NON-PHYSICAL WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE (EMPIRIC STUDY ON EMPLOYEES OF ONE OF THE PIPE MANUFACTURING COMPANIES IN BOGOR REGENCY)

## PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI INTERVENING VARIABEL (STUDI EMPIRIK PADA PEGAWAI SALAH SATU PERUSAHAAN MANUFAKTUR PIPA DI KAB. BOGOR)

**Adhi Putra Pratama**

Manajemen, Sekolah Pasca Sarjana, Universitas Pakuan Bogor

E-mail: [adhiputra12121994@gmail.com](mailto:adhiputra12121994@gmail.com)

### ARTICLE INFO

#### Correspondent

**Adhi Putra Pratama**  
[adhiputra12121994@gmail.com](mailto:adhiputra12121994@gmail.com)

#### Key words:

*empowerment, improvement, competence, production systems, indonesian economy, discipline, non-physical environment, job satisfaction, employee performance*

#### Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1978 - 1992

### ABSTRACT

This study investigates the influence of work discipline and non-physical work environment on employee performance through job satisfaction as an intervening variable, focusing on empirical evidence from the manufacturing company Pipe X. Statistical analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) with LISREL 8.8 software. Overall findings suggest that enhancing employee performance in Pipe X manufacturing company can be achieved by improving work discipline, enhancing the non-physical work environment, and increasing job satisfaction, as these factors directly and indirectly affect employee performance. Specific conclusions drawn include: Work discipline significantly influences job satisfaction among employees in Pipe X manufacturing company, with a coefficient value of 0.21 and a t-value of 2.18. This suggests that disciplined employees tend to exhibit higher job satisfaction, leading to greater enthusiasm and efficiency in their work. Job satisfaction, in turn, fosters discipline as employees are more inclined to adhere to company regulations, thereby expediting task completion. The non-physical work environment also significantly impacts job satisfaction in Pipe X manufacturing company, with the most dominant variable exhibiting a coefficient value of 0.74 and a t-value of 6.58. A conducive non-physical work environment consistently fosters job satisfaction among employees. It is emphasized that a supportive non-physical work environment contributes to employees' overall satisfaction with their work, facilitating task execution. This study underscores the importance of work discipline and the non-physical work environment in enhancing employee performance through job satisfaction, offering valuable insights for organizations, particularly in the manufacturing sector.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p><b>Koresponden</b>  <b>Adhi Putra Pratama</b>  <i>adhiputra12121994@gmail.com</i></p> <p><b>Kata kunci:</b>            pemberdayaan, peningkatan, kompetensi, sistem produksi, ekonomi indonesia, disiplin, lingkungan non fisik, kepuasan kerja, kinerja pegawai</p> <p><b>Website:</b>  <a href="https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER">https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER</a></p> <p><b>Hal: 1978 - 1992</b></p>	<p>Studi ini menyelidiki pengaruh disiplin kerja dan lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, berfokus pada bukti empiris dari perusahaan manufaktur Pipa X. Analisis statistik dilakukan menggunakan <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dengan perangkat lunak LISREL 8.8. Temuan secara keseluruhan menyarankan bahwa peningkatan kinerja pegawai di perusahaan manufaktur Pipa X dapat dicapai dengan meningkatkan disiplin kerja, memperbaiki lingkungan kerja non-fisik, dan meningkatkan kepuasan kerja, karena faktor-faktor ini secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai. Kesimpulan khusus yang ditarik antara lain: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di perusahaan manufaktur Pipa X, dengan nilai koefisien 0,21 dan nilai t 2,18. Ini menunjukkan bahwa pegawai yang disiplin cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong semangat dan efisiensi dalam bekerja. Lingkungan kerja non-fisik juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di perusahaan manufaktur Pipa X, dengan variabel yang paling dominan memiliki nilai koefisien 0,74 dan nilai t 6,58. Lingkungan kerja non-fisik yang kondusif secara konsisten mendukung kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menegaskan pentingnya disiplin kerja dan lingkungan kerja non-fisik dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, memberikan wawasan berharga bagi organisasi, khususnya di sektor manufaktur.</p> <p style="text-align: right;"><i>Copyright © 2023 JSER. All rights reserved.</i></p>

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Baik buruknya suatu organisasi tentunya akan tercermin dari para pengelola organisasi tersebut. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangat tergantung pada sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya yang masih dominan dan berperan dalam pencapaian tujuan organisasi adalah sumber daya manusia dalam hal ini pegawai. Sumber daya manusia juga merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, pengetahuan dan dorongan dari pihak lain. Semua potensi sumber daya tersebut sangat berpengaruh terhadap organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan atau produktivitas kerja yang tinggi. Dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, diperlukan potensi lain yaitu: pengawasan kerja dan disiplin kerja. Keberhasilan suatu organisasi tidak terlepas dari peningkatan sumber daya manusia.

Kinerja pegawai pada dasarnya baik secara langsung maupun secara tidak langsung akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Baik atau buruknya perusahaan dilihat dari perkembangan dan kualitas kinerja pegawai yang bekerja di dalamnya. Semakin baik perkembangan pegawai disuatu perusahaan maka semakin meningkat juga hasil kinerja pegawai di perusahaan.

Adapun sebaliknya jika perkembangan pegawai dikatakan kurang baik maka akan menurunkan hasil kinerja pegawai di perusahaan tersebut. Menurut (Hasibuan, 2016) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang Pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan dimana seseorang bekerja.

Menurut (Agustinus, 2018) dalam penelitiannya menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah ; Motivasi karyawan, Pengembangan karyawan, lingkungan kerja, sistem penghargaan, kepuasan kerja, perilaku karyawan dan gaya kepemimpinan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat beberapa faktor atau variabel yang memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta memiliki pengaruh yang signifikan.

Salah satu perusahaan manufaktur pipa di kab. Bogor dalam upaya mewujudkan visi dan misi dan selalu menjadi yang terdepan dalam setiap aspek serta meningkatkan kesejahteraan pegawai, mitra usaha, dan masyarakat sekitar tidak terlepas dari optimalisasi sumber daya manusianya. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Perusahaan melakukan Penilaian akhir terhadap Kinerja pegawai yang dilakukan setiap tahunnya, penilaian kinerja dilakukan untuk menilai kinerja pegawai khususnya (operator), penilaian terdiri dari tiga aspek yaitu ; Kedisiplinan kepatuhan, dan kemampuan kerja. Penilaian dilakukan oleh atasan pegawai masing-masing (Foreman/Spv). Hasil akhir penilaian dan pembobotan dibagi menjadi kedalam 5 kategori menggunakan rating scale seperti pada tabel 1. dibawah ini.

**Tabel 1. Penilaian Akhir Tahunan Operator**

Kategori	Nilai Akhir
Istimewa	4,75 – 5,00
Baik	4,00 – 4,75
Memenuhi Standar	3,00 – 4,00
Perbaikan	2,00 – 3,00
Kurang	< 2

Sumber: Perusahaan, 2022

Dan Berikut data kinerja Tahunan Operator dalam periode 2 tahun terakhir (2021 - 2022) pada Tabel 1.

**Tabel 2. Presentase Penilaian Kinerja Pegawai Pada Tahun 2021 – 2022**

Tahun	Kurang (%)	Perbaikan (%)	Standar (%)	Baik (%)	Istimewa (%)
2021	0	4,07	65,48	30,45	0
2022	0	2,25	67,49	30,26	0

Sumber: Perusahaan, 2022 (data diolah).



Sumber: Perusahaan, 2022 (data diolah)

**Gambar 1. Diagram Penilaian Kinerja Pegawai tahun 2021-2022**

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa terjadinya kenaikan dan penurunan kinerja yang dialami oleh pegawai dari tahun 2021-2022, pada tahun 2021 dengan jumlah pegawai 127 orang, pegawai yang mendapat penilaian kinerja istimewa sebanyak (0%), penilaian kinerja Baik sebanyak (30,45%), penilaian kinerja memenuhi standar (65,48%), penilaian kinerja perlu perbaikan (4,07%), dan penilaian kinerja Kurang baik (0%). Pada tahun 2022 dengan jumlah pegawai 119 orang, pegawai yang mendapat penilaian kinerja istimewa sebanyak (0%), penilaian kinerja Baik sebanyak (30,26%), penilaian kinerja memenuhi standar (67,49%), penilaian kinerja perlu perbaikan (2,25%), dan penilaian kinerja Kurang baik (0%). Dari tahun 2021- 2022 Persentase pegawai dengan penilaian kinerja Istimewa sama sekali tidak ada (Nol), presentase pegawai yang memiliki penilaian kinerja baik pun menurun dari (30,45%) menjadi (30,26%) Dari data penilaian kinerja yang disajikan dapat diketahui bahwa kinerja pegawai belum optimal.

Ketidakhadiran pegawai dalam tempat kerja dapat disebabkan beberapa faktor salah satunya faktor ketidakpuasan karyawan (Obasan, 2011). Berdasarkan data disiplin kerja pegawai dan hasil survei pendahuluan yang sudah dilakukan menunjukkan rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai yang mana dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai yang belum memenuhi target yang ditentukan perusahaan dan adanya pegawai yang memiliki masalah hubungan kerjasama dengan rekan kerja lainnya.

Karyawan yang loyal dan produktif terjadi apabila terbangunnya rasa kepuasan dari dalam diri karyawan, terhadap pekerjaannya, atasannya, peralatan dan fasilitas serta variabel-variabel lainnya. Banyak terjadi karyawan ditekan untuk bekerja demi mencapai target-target tertentu, namun tidak didukung dengan peralatan atau sarana, otoritas, bimbingan atasan, sehingga hasilnya berdampak kepada buruknya proses dan tentunya hasil akhir (produk) yang dijadikan. Banyak perusahaan yang menekankan kepada kepuasan, tanpa banyak melihat bahwa salah satu kunci sukses

dalam mencapai kesuksesan perusahaan adalah kepuasan kerja karyawan (Satriawan, 2012).

Dari pembahasan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai *Variabel Intervening*** (Studi kasus pada salah satu Perusahaan Manufaktur Pipa di Kab. Bogor).

## **METODE**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Informasi hasil survei dikumpulkan dari respondend engan menggunakan kuesioner untuk semua variabel baik variabel Kinerja (Z), Kepuasan kerja (Y), Disiplin kerja (X1) dan Lingkungan kerja non fisik (X2).

Desain penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap. Tahapan pertama penelitian diawali dengan Menyusun instrumen penelitian. Tahapan kedua yaitu pengujian instrumen penelitian melalui metode statistic kepada 30 orang. Tahap ketiga yaitu pengumpulan pengujian instrumen dan analisis untuk mendapatkan pernyataan-pernyataan yang valid dan reliabel. Tahapan akhir yaitu penyebaran instrumen yang valid dan reliabel kepada sampel kemudian dilanjutkan dengan teknik analisis data.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pembahasan**

Analisis deskriptif statistic dan kuantitatif dalam penelitian ini diperoleh berdasarkan data primer yang hasil jawabannya berasal dari jawaban responden dilapangan dan hasil uji hipotesis menggunakan metodel SEM dengan *software* LISREL 8.80, berikut ini adalah analisis terkait pengaruh antar variabel sesuai hipotesis yang diajukan:

#### **1. Pengaruh Langsung Disiplin kerja terhadap Kepuasan kerja**

Berdasarkan pengujian hipotesis kesatu ( $H_1$ ), dapat disajikan hasil pengujian dengan nilai standar koefisien sebesar 0.21 dan *t-values* sebesar 2.18. Artinya terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator dari variabel disiplin kerja yang paling dominan adalah  $X_{1.1}$  Taat Aturan waktu, dengan *nilai loading factor* sebesar 0,920, hal ini menunjukkan bahwa responden secara sadar untuk taat pada peraturan waktu kerja yang sudah ditetapkan perusahaan demi berlangsungnya proses kerja yang baik.

Skor terendah pada disiplin kerja yaitu pada indikator  $X_{1.4}$  tanggung jawab dengan *nilai loading factor* sebesar 0,820, maka hal ini menunjukkan bahwa responden kurang memiliki rasa tanggung jawab dalam penyelesaian kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil tersebut menunjukan bahwa antar variabel memiliki hubungan indikator yang bersinergi dalam mendidik pegawai untuk mematuhi peraturan waktu di perusahaan, prosedur, maupun kebijakan yang berada di tempat bekerja tersebut. Disiplin kerja perlu untuk ditegakkan di tempat bekerja agar pegawai bekerja sesuai dengan peraturan yang ada, dan lebih bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya masing-masing.

Disiplin kerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja pegawai diakrenakan apabila seorang pegawai merasakan adanya kepuasan kerja maka pegawai akan melaksanakan pekerjaan dengan senang dan bersemangat. Kepuasan kerja terpenuhi maka timbul kedisiplinan dengan mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga karyawan akan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan. Tanpa dukungan disiplin kerja yang baik, sulit perusahaan untuk mewujudkan tujuannya. Jadi, kedisiplinan adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam proses penegakan kedisiplinanya manajemen juga harus mengedepankan dan mengutamakan kepuasan kerja pegawainya agar terciptanya sinergi antara variabel disiplin kerja dan kepuasan kerja pegawai pada Perusahaan manufakutr pipa di kota X.

Hasil penelitian tersebut didukung dan sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ahya Rizqiah (2022), dengan judul Pengaruh Disiplin terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT Darma Henwa TBK. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Dengan demikian faktor kunci untuk meningkatkan disiplin kerja yaitu dengan penguatan tingkat ketaatan terhadap peraturan-peraturan waktu oleh pegawai. Jika peningkatan itu dapat ditingkatkan maka diprediksi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

## **2. Pengaruh Langsung Lingkungan non fisik terhadap Kepuasan kerja**

Berdasarkan pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ), dapat disajikan hasil pengujian dengan nilai standar koefisien sebesar 0.74 dan *t-values* sebesar 6.58. Artinya terdapat pengaruh langsung lingkungan non fisik terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator dari variabel lingkungan non fisik yang paling dominan adalah  $X_{1.2}$  komunikasi interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan, dengan *nilai loading factor* sebesar 0,900, hal ini menunjukan bahwa responden secara sadar setuju bahwa komunikasi interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan akan membawa mereka menuju kemudahan dalam setiap menjalankan proses kerja.

Skor terendah pada lingkungan non fisik yaitu pada indikator  $X_{1.4}$  rasa aman dalam bekerja dengan nilai *loading factor* sebesar 0,710, maka hal ini menunjukkan bahwa responden kurang merasa aman saat proses bekerja dari segala bentuk yang berkaitan dengan psikis pekerja itu sendiri.

Dijelaskan bahwa lingkungan non fisik seorang pegawai dapat membantunya merasa puas akan pekerjaan yang dijalankannya. Lingkungan non fisik yang mendukung sangat diperlukan bagi para pegawai untuk membantu mereka dalam mengerjakan tugas-tugasnya, dengan demikian tujuan perusahaan bisa diraih dan pegawai akan merasa puas atas pekerjaannya dan lingkungan kerjanya yang mendukung. Lingkungan kerja non fisik yang baik akan menimbulkan rasa saling percaya dan kenyamanan dalam bekerja, sehingga kontribusi yang diberikan kepada perusahaan dapat meningkat. Namun jika lingkungan kerja non fisiknya tidak mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya maka akan terjadi kesulitan dalam diri pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya

karena pegawai akan merasa seperti tidak didukung dan tidak mendapat bimbingan dari atasan maupun rekan kerja pada perusahaan manufaktur pipa X.

Hasil penelitian tersebut sejalan dan didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Deva Nurmala (2022), dengan judul Pengaruh Lingkungan kerja non fisik terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Akur Pratama Sukabumi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dengan demikian faktor kunci untuk menciptakan lingkungan non fisik yang nyaman yaitu dengan menjaga hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan. Jika peningkatan itu dapat ditingkatkan maka diprediksi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **3. Pengaruh Langsung Disiplin kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ), dapat disajikan hasil pengujian dengan nilai standar koefisien sebesar 0.49 dan *t-values* sebesar 4.94. Artinya terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator dari variabel disiplin kerja yang paling dominan adalah  $X_{1.1}$  Taat Aturan waktu, dengan *nilai loading factor* sebesar 0,920, hal ini menunjukkan bahwa responden secara sadar untuk taat pada peraturan waktu kerja yang sudah ditetapkan perusahaan demi berlangsungnya proses kerja yang baik. Skor terendah pada disiplin kerja yaitu pada indikator  $X_{1.4}$  tanggung jawab dengan *nilai loading factor* sebesar 0,820, maka hal ini menunjukkan bahwa responden kurang memiliki rasa tanggung jawab dalam penyelesaian kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kirana Vallennia (2020), dengan judul Pengaruh Disiplin terhadap Kinerja pegawai (Studi Kasus PT. SINAR SOSRO Rancaekek). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Disiplin kerja merupakan suatu perilaku pegawai yang dapat dijadikan salah satu tolak ukur dari penilaian prestasi kerja. Orang-orang yang mampu menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja cenderung memiliki ketelitian dan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Semakin dimiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawab ini yang nantinya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Disiplin kerja berperan sebagai penggerak manajemen sumber daya manusia yang sangat penting dalam penegakan disiplin pegawai pada organisasi. Semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai akan menciptakan pegawai yang berkualitas, dapat memelihara serta menjaga loyalitas dan kualitas pegawai yang berada di organisasi tempat bekerja. Makna positif signifikan mengartikan adanya disiplin kerja pada responden akan meningkatkan kinerja pegawai perusahaan manufaktur pipa X.

Dengan demikian faktor kunci untuk meningkatkan disiplin kerja yaitu dengan penguatan tingkat ketaatan terhadap peraturan-peraturan waktu oleh pegawai. Jika peningkatan itu dapat ditingkatkan maka diprediksi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### 4. Pengaruh Langsung Lingkungan non fisik terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan pengujian hipotesis keempat ( $H_4$ ), dapat disajikan hasil pengujian dengan nilai standar koefisien sebesar -0.07 dan *t-values* sebesar -0.44. Artinya tidak terdapat pengaruh langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Skor terendah pada lingkungan non fisik yaitu pada indikator  $X_{1.4}$  rasa aman dalam bekerja dengan nilai *loading factor* sebesar 0,710, maka hal ini menunjukkan bahwa responden kurang merasa aman saat proses bekerja dari segala bentuk yang berkaitan dengan psikis pekerja itu sendiri. Lingkungan non fisik seorang pegawai merupakan salah satu faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh manajemen perusahaan, lingkungan non fisik mungkin tidak dapat terlihat langsung dikarenakan berkaitan dengan kondisi psikis pegawai, namun lingkungan non fisik secara tidak langsung sangat dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Apabila lingkungan non fisik pada suatu perusahaan itu baik pastinya akan membuat rasa nyaman, aman dan menimbulkan rasa bahagia saat bekerja dalam diri pegawai yang mana secara tidak langsung akan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Lingkungan non fisik seseorang sangat penting guna menunjang suatu pekerjaan seseorang, apabila seorang merasa aman secara psikis tentunya kinerja responden tersebut akan meningkat juga. Hal ini bisa terjadi karena lingkungan non fisik lebih cenderung melibatkan kondisi psikis seseorang yang mana tidak semua orang akan meluapkan dan mengekspresikan secara emosional, beberapa orang cenderung untuk memendamnya, dan lingkungan non fisik yang kurang baikpun tidak akan langsung membuat kinerja seseorang menurun dikarenakan profesionalisme setiap orang dalam bekerja itu tidaklah sama. Hal ini juga dimungkinkan lingkungan non fisik akan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai jika dimediasi melalui kepuasan kerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Khusnatul F (2022), dengan judul *Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan kerja non fisik dan work Discipline Terhadap kinerja karyawan pada PT Semesta Nusantara Distrindo Depo Kebumen*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Dengan demikian faktor kunci untuk menciptakan lingkungan non fisik yang nyaman agar dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu dengan meningkatkan hubungan interpersonal yang baik antara atasan dan bawahan. Jika peningkatan itu dapat ditingkatkan maka diprediksi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### 5. Pengaruh Langsung Kepuasan kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan pengujian hipotesis kelima ( $H_5$ ), dapat disajikan hasil pengujian dengan nilai standar koefisien sebesar 0.56 dan *t-values* sebesar 3.16. Artinya terdapat pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa indikator dari variabel kepuasan kerja yang paling dominan adalah  $Y_6$  organisasi & manajemen, dengan nilai *loading factor* sebesar 0,870, hal ini menunjukkan bahwa responden secara sadar setuju bahwa organisasi dan manajemen sudah melakukan dan menjalankan sesuatu yang sesuai dengan yang sudah ditetapkan perusahaan demi berlangsungnya proses kerja yang baik.



Skor terendah pada kepuasan kerja yaitu pada indikator  $Y_3$  apresiasi dengan nilai *loading factor* sebesar 0,600, maka hal ini menunjukkan bahwa responden merasa kurang mendapatkan apresiasi atas apa yang sudah mereka kerjakan.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja, bahwasannya dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya, kepuasan kerja seorang pegawai dapat ditingkatkan lagi agar terwujudnya rasa senang dan nyaman dalam diri pegawai yang bertujuan tumbuhnya kesadaran dalam diri untuk mengerjakan semua tugas dengan baik untuk kemajuan organisasi. Kepuasan kerja sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki pegawai akan menciptakan kualitas dan meningkatkan kinerja pegawai yang berada di organisasi tersebut.

Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Riski (2018), dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai 9Studi kasus pegawai non medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Dengan demikian faktor kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja yaitu dengan menjaga keharmonisan dan pemberian apresiasi dari organisasi dan manajemen terhadap kesejahteraan pegawainya dimana jika itu bisa dilakukan maka diprediksi dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **6. Pengaruh Tidak Langsung Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pengujian hipotesis keenam ( $H_6$ ), dapat disajikan hasil pengujian dengan nilai standar koefisien sebesar 0.34 dan *t-values* sebesar 1.76. Artinya tidak dibutuhkan kepuasan kerja untuk memediasi disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

Hal ini bisa terjadi karena disiplin kerja yang dilakukan para pegawai akan langsung berdampak terhadap kinerja pegawai itu sendiri, disiplin kerja lebih memungkinkan berdampak langsung terhadap kinerja pegawai dikarenakan ketika seorang pegawai disiplin dalam bekerja itu berarti mereka lebih mengutamakan ketentuan dan peraturan yang dibuat oleh perusahaan, dalam arti lain kepuasan kerja disini tidak menjadi prioritas pegawai dalam melaksanakan disiplin kerja yang baik dikarenakan profesionalisme serta aturan perusahaan yang diberikan kepada mereka dalam bekerja.

Tindakan disiplin kerja menghasilkan kinerja yang tinggi agar dapat memenuhi tujuan pencapaian yang telah ditetapkan untuk organisasi. Tingkat kinerja yang tinggi akan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dan dapat membantu organisasi dalam memperoleh keuntungan. Disiplin kerja seorang pegawai dapat ditingkatkan lagi agar dapat membantunya merasa puas melakukan pekerjaan yang dijalankannya dan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Dengan adanya disiplin kerja dan kepuasan kerja yang saling

berkesinambungan akan memiliki dampak signifikan untuk memastikan kinerja yang sangat baik dan hasil yang terbaik.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Siti Nur Rafika (2020), dengan judul Pengaruh Disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja sebagai variabel *Intervening* (Studi kasus BRI Syariah Kota dan Kabupaten Semarang).

Dengan demikian faktor kunci untuk meningkatkan disiplin kerja yaitu dengan penguatan tingkat kepuasan kerja dalam diri pegawai, jika peningkatan itu dapat ditingkatkan maka diprediksi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja.

#### **7. Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pengujian hipotesis ketujuh ( $H_7$ ), dapat disajikan hasil pengujian dengan nilai standar koefisien sebesar 0.52 dan *t-values* sebesar 2.82. Artinya dibutuhkan kepuasan kerja untuk memediasi lingkungan non fisik terhadap kinerja pegawai.

Hasil tersebut menunjukkan hubungan antar variabel diantara indikator yang baik. Kepuasan kerja juga menjadi pendukung dari lingkungan non fisik sehingga memiliki rasa senang dan nyaman dalam bekerja yang mana dapat memberikan hasil yang optimal kepada organisasi. Kepuasan kerja dapat memediasi lingkungan non fisik terhadap kinerja pegawai dikarenakan ketika seorang pegawai merasa lingkungan non fisiknya saat bekerja itu baik mereka akan merasa aman dan nyaman dalam bekerja yang mana akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai itu sendiri. Hal tersebut secara tidak langsung dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai, dikarenakan jika kepuasan kerja pegawai tinggi maka memungkinkan untuk mendapat hasil kinerja yang tinggi juga dari pegawai terhadap organisasi.

Lingkungan non fisik adalah segala bentuk keadaan yang berkaitan dengan kondisi psikis seorang pegawai, pada suatu organisasi perusahaan terdapat aturan aturan yang harus ditaati dan menjadi tanggung jawab setiap pegawainya, maka dari itu dapat dijelaskan bahwa lingkungan non fisik tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai dikarenakan dalam segala kondisi dan keadaan psikis seorang pegawai baik itu hubungannya dengan rekan kerja maupun dengan atasan, rasa nyaman dan rasa aman dalam bekerja, komunikasi interpersonal dan suasana bekerja yang dirasakan pegawai tersebut mereka tetap harus mentaati peraturan yang dibuat perusahaan dan mereka harus tetap bertanggung jawab terhadap kewajibannya, yang mana hal ini akan membawa perusahaan menuju kemajuan yang lebih baik.

Disisi lain organisasi dan manajemen perusahaan pun harus memperhatikan kondisi lingkungan non fisik para pegawainya agar terciptanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai agar dapat membantunya merasa aman dan nyaman melakukan pekerjaan yang dijalankannya. Lingkungan non fisik seseorang sangat penting guna menunjang suatu pekerjaan seseorang, apabila seorang merasa aman secara psikis tentunya kinerja responden tersebut akan meningkat juga

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Meylany Ulfa Sari (2022), dengan judul Pengaruh Disiplin dan Lingkungan kerja

non fisik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada dinas pemerintah kabupaten nganjuk.

Dengan demikian faktor kunci untuk meningkatkan lingkungan non fisik yaitu dengan penguatan tingkat kepuasan kerja dalam diri pegawai, jika peningkatan itu dapat ditingkatkan maka diprediksi dapat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## **SIMPULAN**

Hasil penelitian Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Pada Perusahaan Manufaktur Pipa X) yang telah dianalisis secara statistika menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program LISREL 8.8 secara umum diperoleh temuan hasil penelitian bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan manufaktur pipa X dapat dilakukan diantaranya dengan cara meningkatkan tingkat disiplin kerja pegawai, memperbaiki kondisi lingkungan kerja non fisik dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dikarenakan beberapa faktor tersebut memiliki pengaruh baik langsung dan tidak langsung terhadap kinerja pegawai perusahaan pipa X. Secara lebih khusus peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Disiplin kerja terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di perusahaan manufaktur pipa X. Dalam penelitian ini variabel disiplin kerja mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dengan nilai koefisien signifikan sebesar 0.21 dengan nilai t-values sebesar 2.18. Disiplin kerja terbukti dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dikarenakan apabila seorang pegawai merasakan adanya kepuasan kerja maka pegawai akan melaksanakan pekerjaan dengan senang dan bersemangat. Kepuasan kerja terpenuhi maka timbul kedisiplinan dengan mematuhi semua peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga karyawan akan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Lingkungan non fisik terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja di perusahaan manufaktur pipa X. Dalam penelitian ini variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dengan nilai koefisien signifikan sebesar 0.74 dengan nilai t-value sebesar 6.58. Lingkungan non fisik dari para pegawai perusahaan manufaktur pipa X dikatakan baik sehingga secara konsisten dapat menghasilkan kepuasan kerja yang baik pula. Dijelaskan bahwa lingkungan non fisik seorang pegawai dapat membantunya merasa puas akan pekerjaan yang dijalankannya. Lingkungan non fisik yang mendukung sangat diperlukan bagi para pegawai untuk membantu mereka dalam mengerjakan tugas-tugasnya, dengan demikian tujuan perusahaan bisa diraih dan pegawai akan merasa puas atas pekerjaannya dan lingkungan kerjanya yang mendukung.
3. Disiplin kerja terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan manufaktur pipa X. Dalam penelitian ini variabel disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai dengan nilai koefisien signifikan sebesar 0.49 dengan nilai t-values sebesar 4.94. Disiplin kerja terbukti dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dikarenakan Disiplin kerja berperan sebagai penggerak manajemen sumber daya manusia yang sangat penting dalam penegakan disiplin pegawai pada organisasi. Semakin tinggi prestasi kerja yang dicapai akan

menciptakan pegawai yang berkualitas, dapat memelihara serta menjaga loyalitas dan kualitas pegawai yang berada di organisasi tempat bekerja..

4. Lingkungan non fisik terbukti tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai di perusahaan manufaktur pipa X. Dalam penelitian ini variabel lingkungan non fisik hanya mampu mempengaruhi kinerja pegawai dengan nilai koefisien signifikan sebesar -0.07 dengan nilai t-values sebesar -0.44. Hal ini bisa terjadi karena lingkungan non fisik lebih cenderung melibatkan kondisi psikis seseorang yang mana tidak semua orang akan meluapkan dan mengekspresikan secara emosional, beberapa orang cenderung untuk memendamnya, dan lingkungan non fisik yang kurang baikpun tidak akan langsung membuat kinerja seseorang menurun dikarenakan profesionalisme setiap orang dalam bekerja itu tidaklah sama, pegawai harus tetap mengikuti segala aturan yang berlaku di perusahaan walaupun dengan kondisi lingkungan non fisik yang menurutnya kurang baik.
5. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai di perusahaan manufaktur pipa X. Dalam penelitian ini variabel disiplin kerja mempengaruhi kinerja pegawai dengan nilai koefisien signifikan sebesar 0.56 dengan nilai t-values sebesar 3.16. Terdapat hubungan timbal balik antara kepuasan kerja dengan kinerja, bahwasannya dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai dan sebaliknya, kepuasan kerja seorang pegawai dapat ditingkatkan lagi agar terwujudnya rasa senang dan nyaman dalam diri pegawai yang bertujuan tumbuhnya kesadaran dalam diri untuk mengerjakan semua tugas dengan baik untuk kemajuan organisasi.
6. Pengaruh tidak langsung membuktikan peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di perusahaan manufaktur pipa X. Dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien signifikan sebesar 0.34 dengan nilai t-values sebesar 1.76. Hasil pengaruh tidak langsung tidak berpengaruh, dan artinya tidak diperlukan kepuasan kerja untuk memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai perusahaan manufaktur pipa X. Hal ini bisa terjadi karena disiplin kerja yang dilakukan para pegawai akan langsung berdampak terhadap kinerja pegawai itu sendiri, disiplin kerja lebih memungkinkan berdampak langsung terhadap kinerja pegawai dikarenakan ketika seorang pegawai disiplin dalam bekerja itu berarti mereka lebih mengutamakan ketentuan dan peraturan yang dibuat oleh perusahaan, dalam arti lain kepuasan kerja disini tidak menjadi prioritas pegawai dalam melaksanakan disiplin kerja yang baik dikarenakan profesionalisme serta aturan perusahaan yang diberikan kepada mereka dalam bekerja.
7. Pengaruh tidak langsung membuktikan peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan non fisik terhadap kinerja pegawai di perusahaan manufaktur pipa X. Dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien signifikan sebesar 0.52 dengan nilai t-values sebesar 2.82. Hasil pengaruh tidak langsung berpengaruh, dan artinya diperlukan kepuasan kerja untuk memediasi pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai perusahaan manufaktur pipa X. Kepuasan kerja dapat memediasi lingkungan non fisik terhadap kinerja pegawai dikarenakan ketika seorang pegawai merasa lingkungan non fisiknya saat bekerja itu baik mereka akan merasa aman dan nyaman dalam bekerja yang mana akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai itu sendiri. Hal tersebut secara tidak langsung dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja pegawai,

dikarenakan jika kepuasan kerja pegawai tinggi maka memungkinkan untuk mendapat hasil kinerja yang tinggi juga dari pegawai terhadap organisasi.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Aan Supriadi. (2020). "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Salim Surya Phone di Samarinda". <https://journals.umkt.ac.id/index.php/bsr/article/view/706>
- Adib, H. S. (2015). Metodologi Penelitian. Palembang: NoerFikri Offset.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanaf Publishing
- Agustinus. (2018). "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai di Batam dan Karimun)", DOI:<http://dx.doi.org/10.19166/%25JAMI%256%252%252022%25>.
- Ahya Rizqiah. (2022). "Pengaruh Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di PT. Darma henwa TBK". <http://eprints.uniska-bjm.ac.id/11843/1/ARTIKEL%20AHYA.pdf>
- Aini, Devi nur. (2021). "Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan bagian distribusi CV. Agkasa Leather Jombang". <https://repository.stiedewantara.ac.id/1852/>
- Auleo Fuaddussofa. (2020). "Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pengemudi Bus (Akap Pp) Perusahaan Umum (Perum) Damri Cabang Bandar Lampung". <https://jurnal.darmajaya.ac.id/>
- Badriyah, M. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 1. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Bangun, Wilson. (2012). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. LePine, and Michael J. Wesson, (2015). Organizational Behavior: Improving performance and commitment in the Workplace. New York: McGraw Hill.
- Damaiati. (2022). "Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN UIP3B Sumatera UPT Tanjung Karang". <http://repo.darmajaya.ac.id/7420/>
- Deva Nurmala. (2022). "Pengaruh Lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Akur Pratama Sukabumi", <https://eprints.unpak.ac.id/4720/1/2022%20DEVA%20NURMALA%20021118337.pdf>
- Emron Edison, Y. A. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: ALFABETA.

- Fitria Noorainy. (2017). "Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pangandaran". DOI:10.25157/jmr.v1i2.701
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., dan Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (Ed. 2). United States of America: SAGE Publications, Inc
- Hasibuan, Malayu S.P, (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kirana Vallennia. (2020). "Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus PT. SINAR SOSRO" <https://jurnal.upb.ac.id/index.php/equalibrium/article/view/104>
- Mathis, Robert L. & Jackson. John H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Meita Sondang. (2016). "Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan kaltim prima coal (KPC) sangatta - Kabupaten Kutai Timur", <https://lldikti11.ristekdikti.go.id/jurnal/pdf/d3246f11-3092-11e8-9030-54271eb90d3b/>
- Meylany Ulfa Sari. (2022). "Pengaruh Disiplin dan Lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada dinas pemerintah kabupaten nganjuk". <http://repository.unpkediri.ac.id/7704/>
- Naflah Nurul Sahda. (2022). "Pengaruh Lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Faco Global Engineering". [https://eprints.unpak.ac.id/6536/1/Skripsi\\_Naflah%20Nurul%20Sahda%20%28fix%29%20.pdf](https://eprints.unpak.ac.id/6536/1/Skripsi_Naflah%20Nurul%20Sahda%20%28fix%29%20.pdf)
- Nopitasari, Elsa dan Krisnandy, Herry. (2018). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pangansari Utama Food Industry". *Jurnal Ilmu Manajemen Oikonomia*, Volume 14, No. 1. 2 <http://journal.unas.ac.id/oikonamia/article/view/511>
- Pranitasari, D., Rozaq, A. (2019). "Manajemen, P. S., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Jakarta, I. Pengaruh Kerja Tim dan Pengembangan Karier terhadap Pengembangan Diri dan Keterlibatan Kerja Karyawan". *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 8(3), 253–266. <https://doi.org/10.33059/jmk.v8i3.1903>
- Riski. (2018). "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi kasus pegawai non medis RS Islam Siti Khadijah Palembang". <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jembatan/article/view/6655/0>
- Rivai, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter, (2012). *Management, Eleventh Edition*. United States of America: Pearson Education Limited.

- Robbins, Stephen P., Timothy A. Judge, (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Cetakan Kelima*, Bandung: PT Refika Aditama
- Siagian, (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Siswanto Sastrohadiwiryono. (2014). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiarto. (2017). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sutrisno Edy. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas*. Jakarta: Prananda Media Group.
- Wursanto, Ignasius. (2012). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi. Edisi dua*. Yogyakarta: Andi