

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN  
LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP  
MOTIVASI KERJA PEGAWAI**  
(Studi pada Pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Malang)

**Radhega Wiratama**  
**Mochammad Djudi Mukzam**  
**Ika Ruhana**  
Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: [radhegawiratama@gmail.com](mailto:radhegawiratama@gmail.com)

**Abstract**

*This study aimed to describe the physical work environment, non-physical work environment and work motivation of employees in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Malang as well as to identify and analyze the work environment influence physical and non-physical work environment to employee work motivation either simultaneously or partially. This research is a quantitative approach to research is conducted with the explanation. Methods of data collection in this study using questionnaires and documentation. The sample used in this study amounted to 37 people who are all employees remain in Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Malang. This research uses statistical analysis descriptive and inferential statistical analysis. Physical work environment and non-physical work environment has a significant positive effect on the motivation of employees working either simultaneously or partially with a contribution of 42.1%, while the remaining 57.9% is the contribution of other variables that are not addressed in this study.*

**Keywords:** *physical work environment, non-physical work environment, employee work motivation.*

**Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik dan motivasi kerja pegawai di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Malang serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja pegawai baik secara simultan maupun parsial. Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner dan dokumentasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 37 orang yang merupakan seluruh pegawai tetap pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Malang. Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai baik secara simultan maupun secara parsial dengan kontribusi sebesar 42,1%, sedangkan sisanya sebesar 57,9% merupakan kontribusi dari variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.*

**Kata kunci:** *lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, motivasi kerja pegawai.*

**PENDAHULUAN**

Sebuah organisasi yang ideal selalu didukung oleh sumber daya manusia yang baik. Organisasi dikatakan memiliki sumber daya manusia baik jika tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki jabatan, fungsi, dan jenis pekerjaan yang sesuai

dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi karena berfungsi sebagai tenaga penggerak untuk menjalankan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia mengarah pada faktor pegawai yang dituntut untuk dapat berprestasi sebaik mungkin

demikian tercapainya tujuan organisasi. Pegawai merupakan aset utama organisasi dan memiliki peran penting sebagai pemikir, perencana, dan pengendali pada setiap aktivitas organisasi. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah manajemen untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki guna memperoleh tenaga kerja yang berkualitas.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki adalah dengan mengelola lingkungan kerja dengan sebaik mungkin, baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik. Diharapkan dengan lingkungan kerja yang kondusif, pegawai akan lebih termotivasi. Jika pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka kinerja organisasi akan dapat berjalan secara optimal yang pada akhirnya akan menghasilkan pencapaian yang baik bagi organisasi.

Lingkungan kerja dimana pegawai tersebut bekerja memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi pegawai. Organisasi perlu menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, antara lain lingkungan fisik seperti tata ruang kantor yang nyaman dan teratur, kebersihan ruangan, pertukaran udara yang baik, pemilihan warna, penerangan yang cukup, dan juga lingkungan non fisik seperti suasana kerja pegawai, kesejahteraan pegawai, hubungan antar sesama pegawai maupun hubungan antar pegawai dengan pimpinan. Lingkungan kerja yang dikelola dengan baik dapat memberikan dampak yang positif bagi para pegawai yang berada di dalamnya sehingga mereka menjadi termotivasi bekerja.

Lingkungan kerja sangat berhubungan dan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Apabila organisasi memiliki lingkungan kerja yang mendukung maka motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan meningkat. Sebaliknya, apabila lingkungan kerja kurang mendukung maka motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan menurun. Oleh karena itu organisasi harus menyediakan lingkungan kerja yang aman dan layak agar pegawai dapat termotivasi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Malang adalah salah satu Lembaga Keuangan Pemerintah yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang kekayaan negara,

piutang negara, dan lelang. Dalam menjalankan tugas-tugas tersebut, KPKNL Malang mungkin akan mendapati berbagai persoalan-persoalan atau kendala-kendala yang berkaitan dengan motivasi kerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi dalam memberikan motivasi kepada pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul *Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Malang)*.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik dan motivasi kerja pegawai di KPKNL Malang, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara simultan terhadap motivasi kerja pegawai, serta untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Lingkungan Kerja**

Menurut Nitisemito (2006:183), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diembankan. Menurut Sedarmayati (2007:1), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi di lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan kondisi kerja yang dapat mempengaruhi pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Kondisi tersebut dapat diukur dan diketahui dari persepsi setiap pegawai yang bekerja bersama di dalam suatu ruang kerja. Lingkungan kerja perlu didesain sedemikian rupa agar dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai, serta menciptakan hubungan yang baik antar pegawai dalam menjalankan pekerjaan secara berkelompok.

Lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila setiap pegawai dapat menjalankan pekerjaannya dengan optimal, sehat, aman, dan nyaman.

### **Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung (Sedarmayanti, 2007:21). Menurut Komarudin dalam Analisa (2011:21), lingkungan kerja fisik adalah keseluruhan atau setiap aspek dari gejala fisik dan sosial-kultural yang mengelilingi atau mempengaruhi individu. Berdasarkan kedua definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada di sekitar tempat kerja pegawai yang berfokus pada benda-benda dan situasi sekitar tempat kerja, sehingga dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Tohardi (2002:137) unsur-unsur yang termasuk dalam lingkungan kerja fisik antara lain:

#### a) Ruang

Tohardi (2002:137) menjelaskan bahwa “ruangan harus ditata sedemikian rupa yang mengacu pada aliran kerja, guna meraih peningkatan efisiensi, efektivitas atau produktivitas pegawai.” Oleh karena itu, tata letak ruangan kerja atau *lay out* perlu didesain dengan baik, agar dapat memberikan kesan nyaman, bersih, dan rapi.

#### b) Cahaya/Penerangan

Cahaya atau penerangan dalam ruang kerja pegawai merupakan faktor penting dalam meningkatkan efisiensi kerja pegawai karena memengaruhi kesehatan dan keselamatan pegawai serta kelancaran kerja.

#### c) Warna

Warna dapat berpengaruh terhadap efisiensi kerja pegawai, akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Penggunaan tata warna dalam ruang kerja berpengaruh besar terhadap keadaan psikologis atau perasaan seseorang.

#### d) Udara

Di dalam ruangan kerja pegawai dibutuhkan udara yang cukup. Udara dalam hal ini lebih dilihat dari sisi suhu/temperatur, kelembaban, sirkulasi/ventilasi, dan kebersihan. Oleh karena itu, perlu perhatian dan pengawasan pada keadaan udara di dalam ruangan kerja. Adanya kualitas dan kuantitas udara yang mencukupi akan memberikan berbagai keuntungan bagi kantor tempat pegawai bekerja.

Menurut *American Society of Heating and Ventilating Engineering*, suhu udara yang nyaman bagi sebagian besar pekerja adalah 25,6°C, dengan nilai kelembaban 45% (The Liang Gie: 1996:219).

#### e) Bunyi/Suara

Bunyi atau suara bisa sangat mengganggu terutama untuk pekerjaan yang membutuhkan konsentrasi. Menurut Moekijat (2005:145), pengaruh suara yang bising atau gaduh antara lain dapat menimbulkan gangguan mental dan syaraf pegawai, menimbulkan kesulitan berkonsentrasi, mengurangi hasil, meningkatkan kesalahan, menimbulkan kesulitan menggunakan telepon, dan untuk jangka panjang dapat menciptakan lebih banyak ketidakhadiran, serta menambah kelelahan dan mengurangi semangat kerja pegawai. Kemampuan organisasi dalam upaya mengurangi suara bising atau ribut sangat diperlukan untuk memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja.

### **Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan (Sedarmayanti, 2007:31). Menurut Wursanto (2009:269), lingkungan kerja non fisik merupakan sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi psikis dari lingkungan kerja yang meliputi hal-hal seperti hubungan sesama rekan kerja, hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan bawahan.

Menurut Cokroaminoto (2007:1), lingkungan kerja non fisik perusahaan dapat berupa:

#### 1) Struktur Tugas

Cokroaminoto (2007:1), mengemukakan bahwa struktur tugas mengarah pada bagaimana pembagian tugas dan wewenang dilaksanakan, sehingga ada kejelasan mengenai tanggung jawab serta keberadaan mekanisme pelaksanaan tugas. Penjelasan mengenai struktur tugas kepada pegawai sangat diperlukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena pegawai dapat memahami tentang tugas dan tanggung jawabnya pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, penjelasan struktur tugas sangat penting agar pegawai dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik sehingga dapat memperlancar kegiatan organisasi.

#### 2) Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja bagi seorang individu atau kelompok pegawai secara organisasional (Swasto,

2011:14). Tujuan dari desain pekerjaan adalah untuk mempengaruhi kualitas kehidupan kerja seseorang dan meningkatkan efektifitas organisasi, dengan adanya desain pekerjaan diharapkan para pegawai dapat memperoleh tugas pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya.

### 3) Pola Kepemimpinan

Kusnadi (2003:353) mengemukakan bahwa pola kepemimpinan mencerminkan model kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola pegawai atau jalinan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, hal ini dapat membuktikan apakah pimpinan memiliki kepercayaan dan perhatian terhadap pegawainya. Pola kepemimpinan memiliki pengaruh dalam memperoleh kualitas kerja pegawai yang memuaskan. Keberhasilan seorang pemimpin dapat dilihat dari kinerja para pegawainya. Umumnya, tinggi atau rendahnya kinerja pegawai, menunjukkan efektif atau tidaknya pola kepemimpinan yang diterapkan oleh seorang pemimpin.

### 4) Pola Kerjasama

Cokroaminoto (2007:1) berpendapat bahwa pola kerjasama merupakan bentuk hubungan antar pegawai dalam perusahaan, yang memungkinkan seseorang dapat memperoleh dan memberikan respon terhadap suatu tugas. Pola kerjasama dalam organisasi merupakan implikasi dari pola kepemimpinan. Organisasi sebagai sistem kerja sama berarti bahwa kerja sama dalam suatu organisasi sangat penting karena mencakup dalam berbagai bidang yang mengarahkan pada suatu tujuan. Jika para pelaku organisasi dapat menciptakan pola kerjasama yang baik, maka pekerjaan akan dapat diselesaikan dengan lebih mudah, berbagai masalah yang dihadapi dapat didiskusikan bersama dan dicari jalan keluarnya sehingga tujuan perusahaan akan dapat tercapai.

### 5) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama (Umar, 2010:207).

## Motivasi Kerja

Menurut Mathis dan Jackson (2006:89), motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan tersebut untuk suatu hal dalam mencapai tujuan. Oleh sebab itu, motivasi dapat dikatakan sebagai penggerak yang mengarahkan pada tujuan dan jarang muncul dengan sia-sia. David

McClelland (dalam Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 karakteristik pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan memikul risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistik.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## Hubungan antara Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Motivasi Kerja

Menurut Arep (2003:51), ada sembilan faktor motivasi, yang dari kesembilan tersebut dapat dirangkum dalam enam faktor secara garis besar, yaitu: kebutuhan ekonomis, kebutuhan psikologis, rasa aman, kebutuhan sosial, kompensasi, komunikasi, dan kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut saling berkaitan dengan keadaan lingkungan kerja, dimana keadaan nyata di lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi, hal ini dapat terjadi karena sebenarnya manusia menilai apakah lingkungan kerja dapat memberikan berbagai macam kebutuhan baik secara fisik maupun non fisik guna untuk pemenuhan kebutuhan selama bekerja. Ketika lingkungan kerja dapat menunjang hal-hal tersebut, maka motivasi pekerja akan meningkat dan berpengaruh pada meningkatnya prestasi yang berindikasi pada kinerja perusahaan itu sendiri (Hendrianti, 2013:6).

## Hipotesis

H<sub>1</sub> : Diduga variabel lingkungan kerja fisik (X<sub>1</sub>) dan lingkungan kerja non fisik (X<sub>2</sub>) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (Y).

H<sub>2</sub> : Diduga variabel lingkungan kerja fisik (X<sub>1</sub>) dan lingkungan kerja non fisik (X<sub>2</sub>) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai (Y).

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Dasar utama pemilihan jenis penelitian ini untuk menguji hipotesis yang telah digunakan sebelumnya. Melalui uji hipotesis tersebut dapat dijelaskan pengaruh lingkungan kerja fisik (X<sub>1</sub>) dan lingkungan kerja non fisik (X<sub>2</sub>) terhadap motivasi kerja pegawai (Y). Populasi

penelitian ini adalah pegawai tetap yang berjumlah 37 orang pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Dengan demikian, sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 37 orang, yaitu terdiri dari seluruh pegawai tetap pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Malang. Lebih jelasnya mengenai jumlah pegawai beserta deskripsi unit kerja pada KPKNL Malang digambarkan dalam Tabel 1.

**Tabel 1. Jumlah Pegawai Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Malang**

No	Unit Kerja	Jumlah Pegawai
1	Kepala Kantor	1
2	Subbagian Umum	7
3	Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara	4
4	Seksi Pelayanan Penilaian	4
5	Seksi Piutang Negara	5
6	Seksi Pelayanan Lelang	8
7	Seksi Hukum dan Informasi	5
8	Seksi Kepatuhan Internal	3
Jumlah		37

Sumber: KPKNL Malang, 2014.

## Metode Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti, beserta distribusi item dari masing-masing variabelnya yang ditabulasikan dalam bentuk tabel yang kemudian dibahas secara deskriptif. Tolok ukur dari pendeskripsian ini adalah tabel yang berisikan angka maupun presentase.

### 2. Analisis Inferensial

Analisis Inferensial digunakan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel yang diteliti. Data yang berasal dari responden selanjutnya diteliti dan dianalisis.

#### a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan agar suatu model regresi dapat digunakan atau dianggap baik maka perlu digunakan uji asumsi klasik dengan model persamaan regresi berganda. Adapun uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas.

#### b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk mengidentifikasi variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang mempengaruhi motivasi kerja pegawai.

#### c. Uji Hipotesis

##### 1) Uji Simultan (uji F)

Tujuan dari uji simultan adalah untuk menguji pengaruh variabel bebas (X) secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Y).

##### 2) Uji Parsial (uji t)

Uji parsial bertujuan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Deskriptif

Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan**

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1	0	0	0	0	4	10.8	21	56.8	12	32.4	4.22
X1.2	0	0	0	0	2	5.4	13	35.1	22	59.5	4.54
X1.3	0	0	0	0	2	5.4	19	51.4	16	43.2	4.38
X1.4	0	0	0	0	1	2.7	11	29.7	25	67.6	4.65
X1.5	0	0	0	0	2	5.4	18	48.6	17	45.9	4.41
X1.6	0	0	1	2.7	2	5.4	17	45.9	17	45.9	4.35
X1.7	0	0	0	0	2	5.4	19	51.4	16	43.2	4.38
X1.8	0	0	2	5.4	0	0	12	32.4	23	62.2	4.51
<b>Grand Mean</b>											<b>4.43</b>

### Kerja Fisik (X<sub>1</sub>)

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan analisis deskriptif data jawaban responden diketahui bahwa lingkungan kerja fisik (X<sub>1</sub>) yang ada di KPKNL memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,43. Sehingga dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja fisik (X<sub>1</sub>) yang ada di KPKNL Malang dinilai sangat baik.

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X<sub>2</sub>)**

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1	0	0	0	0	9	24.3	23	62.2	5	13.5	3.89
X2.2	0	0	0	0	4	10.8	24	64.9	9	24.3	4.14
X2.3	0	0	0	0	0	0	24	64.9	13	35.1	4.35
X2.4	0	0	0	0	1	2.7	27	73.0	9	24.3	4.22
X2.5	0	0	1	2.7	1	2.7	22	59.5	13	35.1	4.27
X2.6	0	0	0	0	2	5.4	25	67.6	10	27.0	4.22
X2.7	0	0	0	0	1	2.7	29	78.4	7	18.9	4.16
X2.8	0	0	0	0	2	5.4	22	59.5	13	35.1	4.30
X2.9	0	0	0	0	5	13.5	22	59.5	10	27.0	4.14
X2.10	0	0	0	0	0	0	19	51.4	18	48.6	4.49
<b>Grand Mean</b>											<b>4.22</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Lingkungan kerja non fisik (X<sub>2</sub>) yang ada di KPKNL Malang berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,22 atau dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik (X<sub>2</sub>) yang ada di KPKNL Malang dinilai sangat baik.

**Tabel 4. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja Pegawai (Y)**

Item	Jawaban Responden										Mean
	STS		TS		N		S		SS		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y1.1	0	0	0	0	0	0	8	21.6	29	78.4	4.78
Y1.2	0	0	2	5.4	8	21.6	21	56.8	6	16.2	3.84
Y1.3	0	0	0	0	7	18.9	25	67.6	5	13.5	3.95
Y1.4	0	0	0	0	3	8.1	27	73.0	7	18.9	4.11
Y1.5	0	0	0	0	5	13.5	26	70.3	6	16.2	4.03
Y1.6	0	0	0	0	3	8.1	28	75.7	6	16.2	4.08
Y1.7	0	0	0	0	9	24.3	22	59.5	6	16.2	3.92
Y1.8	0	0	0	0	3	8.1	22	59.5	12	32.4	4.24
Y1.9	0	0	0	0	0	0	19	51.4	18	48.6	4.49
Y1.10	0	0	0	0	1	2.7	26	70.3	10	27.0	4.24
Y1.11	0	0	0	0	9	24.3	24	64.9	4	10.8	3.86
Y1.12	0	0	0	0	7	18.9	21	56.8	9	24.3	4.05
<b>Grand Mean</b>											<b>4.13</b>

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Motivasi kerja pegawai (Y) yang ada di KPKNL Malang memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,13. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja pegawai (Y) yang ada di KPKNL Malang dinilai baik.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Dalam penelitian ini analisis linier berganda digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel *independent* yaitu lingkungan kerja fisik (X<sub>1</sub>) dan

lingkungan kerja non fisik (X<sub>2</sub>) yang mempengaruhi variabel *dependent* yaitu motivasi kerja pegawai (Y). Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 20 for Windows didapatkan hasil ringkasan seperti Tabel 5 berikut:

**Tabel 5. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	β	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,911	9,560		0,304	0,763
Lingkungan Kerja Fisik (X <sub>1</sub> )	0,448	0,212	0,279	2,110	0,042
Lingkungan Kerja Non Fisik (X <sub>2</sub> )	0,702	0,171	0,542	4,096	0,000
R	= 0,649				
R Square	= 0,421				
Adjusted R Square	= 0,387				
F <sub>hitung</sub>	= 12,371				
Sig. F	= 0,000				
α	= 5%				

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan ringkasan hasil analisis regresi linier berganda pada Tabel 5, dapat dirumuskan persamaan regresi berganda seperti berikut:

$$Y = 2,911 + 0,448X_1 + 0,702X_2$$

Dari persamaan garis regresi linier berganda tersebut dapat diinterpretasikan bahwa a = 2,911 yang merupakan nilai konstanta, yaitu estimasi dari motivasi kerja pegawai KPKNL Malang, jika semua variabel bebas (X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>) memiliki nilai nol (0) yang berarti bahwa tanpa adanya pengaruh lingkungan kerja fisik (X<sub>1</sub>) dan lingkungan kerja non fisik (X<sub>2</sub>), maka motivasi kerja pegawai memiliki nilai sebesar 2,911. b<sub>1</sub> = 0,448 menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,448 satuan untuk setiap tambahan 1 satuan X<sub>1</sub> (lingkungan kerja fisik). Jadi apabila lingkungan kerja fisik mengalami peningkatan 1 satuan, maka motivasi kerja pegawai akan meningkat 0,448 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan. b<sub>2</sub> = 0,702 menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai akan meningkat sebesar 0,702 satuan untuk setiap tambahan 1 satuan X<sub>2</sub> (lingkungan kerja non fisik). Jadi apabila lingkungan kerja non fisik mengalami peningkatan 1 satuan, maka motivasi kerja pegawai akan meningkat 0,702 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi tersebut, dapat diketahui besarnya distribusi variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*), yakni lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) sebesar 0,448, dan lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) sebesar 0,702. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan kata lain, apabila lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik meningkat maka akan diikuti dengan peningkatan motivasi kerja pegawai.

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,421. Berarti bahwa 42,1% variabel motivasi kerja pegawai akan dipengaruhi oleh variabel lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya sebesar 57,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

## Uji Hipotesis

### 1. Uji Regresi Simultan (Uji F)

Uji regresi simultan (uji F) digunakan untuk mengetahui apakah variabel *independent* secara simultan memiliki pengaruh positif yang signifikan atau tidak terhadap variabel *dependent*.

**Tabel 6. Hasil Uji Regresi Simultan (Uji F)**

F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Signifikansi
12,371	3,28	0,000

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Berdasarkan Tabel 6 diketahui  $F_{hitung}$  sebesar 12,371, sedangkan  $F_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$  ; df regresi = 2 ; df residual = 34) adalah sebesar 3,28. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $12,371 > 3,28$ ) atau nilai signifikansi F (0,000)  $< \alpha = 0,05$ , berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *independent* yakni lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) secara simultan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel *dependent* yakni motivasi kerja pegawai (Y).

### 2. Uji Regresi Parsial (Uji t)

Uji regresi parsial (uji t) digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel *independent* secara parsial memiliki pengaruh positif yang signifikan atau tidak terhadap variabel *dependent*.

**Tabel 7. Hasil Uji Regresi Parsial (Uji t)**

Variabel Independent	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	Sig.	Keterangan
Lingkungan Kerja Fisik ( $X_1$ )	2,110	1,691	0,042	$H_0$ ditolak; $H_a$ diterima
Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_2$ )	4,096		0,000	$H_0$ ditolak; $H_a$ diterima

Sumber: Data primer diolah, 2015.

Uji t antara variabel lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) dengan variabel motivasi kerja pegawai (Y) menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,110. Sedangkan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$  ; df residual = 34) adalah sebesar 1,691. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,110 > 1,691$  atau nilai signifikansi t (0,042)  $< \alpha = 0,05$ , maka pengaruh positif variabel lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) terhadap variabel motivasi kerja pegawai (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik dapat memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap lingkungan kerja fisik, atau juga berarti jika lingkungan kerja fisik mengalami peningkatan maka akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja pegawai.

Uji t antara variabel lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) dengan variabel motivasi kerja pegawai (Y) menunjukkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,096. Sedangkan  $t_{tabel}$  ( $\alpha = 0,05$  ; df residual = 34) adalah sebesar 1,691. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,096 > 1,691$  atau nilai signifikansi t (0,000)  $< \alpha = 0,05$ , maka pengaruh positif variabel lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) terhadap variabel motivasi kerja pegawai (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja, atau juga berarti jika lingkungan kerja non fisik mengalami peningkatan maka akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja pegawai.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### Analisis Deskriptif Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Berdasarkan analisis deskriptif data jawaban responden diketahui bahwa lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) yang ada di KPKNL Malang memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,43. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) yang ada di KPKNL Malang yang meliputi tata letak ruang yang sesuai urutan pekerjaan, tata letak perabot, penerangan yang memadai, pemerataan

cahaya, ketepatan dalam pemilihan warna, keterpaduan dalam kombinasi warna, kelancaran sirkulasi udara, dan kebersihan udara dinilai sangat baik.

Lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) yang ada di KPKNL Malang berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,22. Dengan demikian, berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) hasil analisis deskriptif dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) yang ada di KPKNL Malang yang meliputi kejelasan pembagian tugas, kejelasan tanggung jawab dan wewenang pekerjaan, mekanisme atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan, kesempatan berkonsultasi kepada atasan mengenai pekerjaan, jalinan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan, kepercayaan pada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan, kerjasama antar pegawai dalam melaksanakan tugas, kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan, kebanggaan terhadap atribut organisasi, kode etik yang menjadi pedoman tingkah laku pegawai dinilai sangat baik.

Motivasi kerja pegawai ( $Y$ ) yang ada di KPKNL Malang memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,13. Berdasarkan nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) hasil analisis deskriptif dapat dikatakan bahwa motivasi kerja pegawai ( $Y$ ) KPKNL Malang yang meliputi bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban, menyelesaikan tugas tepat waktu, berani mengambil keputusan dengan segera, berani memikul risiko ketika terjadi masalah, memiliki tujuan yang jelas, mempunyai tujuan yang dapat dilaksanakan berdasarkan pengetahuan dan keterampilan, memiliki rencana kerja yang mencakup seluruh kepentingan organisasi, berusaha sebaik-baiknya untuk merealisasikan tujuan, bersedia menerima masukan/saran yang membangun demi kepentingan organisasi, bersedia menerima umpan balik berupa kritik untuk perbaikan kualitas kerja, memanfaatkan peluang untuk melaksanakan rencana yang telah diprogramkan, berusaha dengan berbagai macam cara untuk merealisasikan rencana kerja dinilai baik.

### **Pengaruh Secara Simultan Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara simultan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan uji  $F$  yang menghasilkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 12,371, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$

(12,371 > 3,28) atau nilai signifikansi  $F(0,000) < \alpha = 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *independent* yakni lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) secara simultan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap variabel *dependent* yakni motivasi kerja pegawai ( $Y$ ). Lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) memiliki nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,421. Nilai tersebut berarti bahwa variabel lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai sebesar 42,1%. Sedangkan sisanya sebesar 57,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan uji  $t$  yang menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,110 dengan signifikansi sebesar 0,042. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2,110 > 1,691) atau nilai signifikansi  $t(0,042) < \alpha = 0,05$  yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan lingkungan kerja fisik terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan nilai *Unstandardized Coefficients Beta* ( $\beta$ ) untuk variabel lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) = 0,448 artinya setiap peningkatan 1 satuan  $X_1$  (lingkungan kerja fisik) akan meningkatkan  $Y$  (motivasi kerja) sebanyak 0,448 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan.

Dengan demikian berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja fisik yang ada pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Malang dapat mempengaruhi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin baik lingkungan kerja fisik maka motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan akan semakin tinggi.

### **Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

Lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Hal tersebut dibuktikan dengan uji  $t$  yang menghasilkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,096 dengan signifikansi sebesar 0,000. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (4,096 > 2,032) atau nilai signifikansi  $t(0,000) < \alpha = 0,05$  yang berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan

lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan nilai *Unstandardized Coefficients Beta* ( $\beta$ ) untuk variabel lingkungan kerja non fisik ( $X_1$ ) = 0,702 artinya setiap peningkatan 1 satuan  $X_1$  (lingkungan kerja non fisik) akan meningkatkan  $Y$  (motivasi kerja) sebanyak 0,702 satuan dengan asumsi variabel lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik yang ada pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Malang dapat mempengaruhi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin baik kondisi lingkungan kerja non fisik maka motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan akan semakin tinggi.

Dari hasil penelitian yang menjelaskan pengaruh secara parsial variabel *independent* terhadap variabel *dependent* tersebut dapat diketahui bahwa di antara kedua variabel *independent* yang paling dominan mempengaruhi motivasi kerja pegawai adalah variabel lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ), karena memiliki nilai *Standardized Coefficients Beta* ( $\beta$ ) dan  $t_{hitung}$  lebih besar dibandingkan variabel lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis deskriptif data jawaban responden menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) yang ada di KPKNL Malang memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,43. Sehingga dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja fisik ( $X_1$ ) yang ada di KPKNL Malang dinilai sangat baik. Sedangkan untuk lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) yang ada di KPKNL Malang berdasarkan hasil analisis deskriptif diketahui memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,22. Hasil tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik ( $X_2$ ) yang ada di KPKNL Malang dinilai sangat baik. Kemudian untuk motivasi kerja pegawai ( $Y$ ) KPKNL Malang memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,13. Hasil tersebut berarti bahwa motivasi kerja pegawai ( $Y$ ) KPKNL Malang dalam kriteria baik.
2. Pengaruh secara simultan variabel *independent* yakni Lingkungan Kerja Fisik ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja Pegawai dianalisis menggunakan uji F. Pada hasil analisis diketahui  $F_{hitung} > F_{tabel}$

(12,371 > 3,28) atau nilai signifikansi  $F(0,000) < \alpha = 0,05$ , yang berarti bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *independent* secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Pada hasil analisis regresi linier berganda diketahui nilai  $R^2 = 0,421$ , yang berarti besarnya pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik secara simultan terhadap motivasi kerja adalah sebesar 42,1%.

3. Pengaruh secara parsial variabel *independent* yakni Lingkungan Kerja Fisik ( $X_1$ ) dan Lingkungan Kerja Non Fisik ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja Pegawai dianalisis menggunakan uji t. Berdasarkan pengujian tersebut diketahui nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel lingkungan kerja fisik adalah sebesar 2,110 dengan signifikansi sebesar 0,042, sedangkan nilai  $t_{hitung}$  untuk variabel lingkungan kerja non fisik adalah sebesar 4,096 dengan signifikansi sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel masing-masing memiliki nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , atau nilai signifikansi  $< \alpha = 0,05$ , yang berarti bahwa kedua variabel *independent* tersebut masing-masing (secara parsial) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan antara lain:

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik secara signifikan mampu mempengaruhi dan meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga kondisi lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik tersebut patut untuk dipertahankan oleh pihak KPKNL Malang. Selain itu, pada hasil analisis deskriptif diketahui bahwa motivasi kerja pegawai memiliki nilai rata-rata keseluruhan (*Grand Mean*) sebesar 4,13, yang berarti bahwa motivasi kerja pegawai KPKNL Malang masih dapat dimaksimalkan. Cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan motivasi pegawai yaitu dengan mengelola lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara optimal.
2. Pada penelitian ini diketahui nilai  $R^2$  sebesar 0,421, yang berarti bahwa pengaruh variabel lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap motivasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Malang adalah sebesar 42,1%. Sedangkan 57,9% sisanya

dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini. Sehingga disarankan bagi peneliti selanjutnya agar menambahkan variabel *independent* lainnya yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Variabel lain tersebut yaitu karakteristik biografi (usia, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, masa kerja), kepribadian, persepsi, kemampuan belajar, nilai-nilai yang dianut, sikap, kepuasan kerja, dan kemampuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Analisa, Lucky Wulan. 2011. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang)*. Tesis tidak diterbitkan. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Hendrianti. 2013. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Studi Pada PT Badjatex Bandung)*. Skripsi tidak diterbitkan. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.
- Kusnadi. 2003. *Pengantar Manajemen Strategi*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mathis, Robert L dan John Harold Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta: Salemba empat.
- Moekijat. 2005. *Manajemen Kepegawaian*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Nitisemito, Alek S. 2006. *Manajemen Personalialia*. Edisi kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- The Liang Gie. 1996. *Administrasi Perkantoran Modern*. Cetakan Keempat. Yogyakarta: Liberty.

Tohardi, Ahmad. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Bandung: CV Mandar Maju.

Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Pegawai Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Wursanto. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

## Website:

Cokroaminoto. 2007. *Membangun Kinerja Pegawai Melalui Perbaikan Lingkungan Kerja*. Diakses pada tanggal 17 Desember 2014 dari <https://cokroaminoto.wordpress.com/2007/05/27/membangun-kinerja-pegawai-melalui-perbaikan-lingkungan-kerja/>