

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN NON FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

(Studi pada karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)

Dwi Silvia Eka S.
Bambang Swasto Sunuharyo
Hamidah Nayati Utami
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: Silvia_sarah11@yahoo.com

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of Physical and Non-Physical Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. This research used explanatory research method, by using quantitative approach through questionnaire and document with 53 respondents as a sample. Descriptive technique and path analysis. Based on the analysis path that has been done, it can be concluded that the physical work environment (X_1) positive and significant influence on job satisfaction (Y_1). This is evidenced by t score amount of 2,580 and a probability amount of 0.013 ($p < 0.05$). Non-physical work environment (X_2) positive and significant influence on job satisfaction (Y_1). This is evidenced by t score amount of 2,696 and a probability amount of 0.010 ($p < 0.05$). Physical work environment (X_1) positive and significant influence on employee performance (Y_2). This is evidenced by t score amount of 2,541 and a probability amount of 0.014 ($p < 0.05$). Non-physical work environment (X_2) positive and significant influence on employee performance (Y_2). This is evidenced by t score amount of 2,069 and a probability amount of 0.044 ($p < 0.05$). Job satisfaction (Y_1) positive and significant influence on employee performance (Y_2). This is evidenced by t score amount of 2,377 and a probability amount of 0.021 ($p < 0.05$).

Keywords : *Physical and Non-Physical Work Environment, Job Satisfaction and Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research*, dengan pendekatan kuantitatif melalui kuisioner dan dokumen. Sampel pada penelitian ini berjumlah 53 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik deskriptif dan analisis jalur. Berdasarkan hasil analisis jalur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Lingkungan kerja fisik (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1). Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,580 dan probabilitas sebesar 0,013 ($p < 0,05$). Lingkungan kerja non fisik (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1). Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,696 dan probabilitas sebesar 0,010 ($p < 0,05$). Lingkungan kerja fisik (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2). Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,541 dan probabilitas sebesar 0,014 ($p < 0,05$). Lingkungan kerja non fisik (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2). Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,069 dan probabilitas sebesar 0,044 ($p < 0,05$). Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2). Hal ini dibuktikan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,377 dan probabilitas sebesar 0,021 ($p < 0,05$).

Kata Kunci : **Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, perkembangan manajemen sumber daya manusia selalu menjadi faktor penting dalam melaksanakan tujuan dan fungsi dari suatu perusahaan. Setiap perusahaan harus mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu faktor yang berperan dalam mempertahankan kelangsungan hidup suatu perusahaan yaitu sumber daya manusia. Kesejahteraan serta kenyamanan sumber daya manusia dalam perusahaan perlu diperhatikan. Oleh karena itu perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang baik, nyaman, bersih dan menyenangkan untuk karyawannya.

Menurut Sedarmayanti (2009:26) lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan 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. Menurut Umar (2010:37-38) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Lingkungan kerja yang baik, nyaman, bersih dan menyenangkan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Sebaliknya, jika lingkungan kerja dalam suatu perusahaan tidak baik maka karyawan akan merasa kurang nyaman berada di lingkungan kerjanya sehingga akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan akan menurun. Apabila lingkungan kerja aman, nyaman dan menyenangkan, maka segala pekerjaan dan tugas yang diberikan atasan kepada bawahannya akan diselesaikan dengan baik, tepat waktu dan karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, lingkungan kerja fisik dan non fisik dalam perusahaan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam perusahaan.

Menurut Bangun (2012:231) Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Reksohadiprodjo (2000:151) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja karena pekerja merasa terganggu dalam pekerjaannya, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun. Oleh karena itu, semua pihak yang terkait dalam perusahaan harus mampu

menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan.

PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang akan memerlukan peran sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi tinggi dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan agar dapat membantu dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah lingkungan kerja. Apabila lingkungan kerja aman, nyaman dan menyenangkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang mempunyai salah satu bentuk layanan seperti menerima kritik dan saran dari pelanggan melalui telepon mengenai kurangnya pelayanan yang diberikan, misalnya kritik pelanggan mengenai gangguan pada layanan internet. Dalam hal ini, keramahan karyawan dalam menghadapi sikap pelanggan yang berbeda-beda sangat dibutuhkan. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan maupun semua karyawan yang bekerja pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang perlu memelihara lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan, sehingga akan meningkat kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana deskripsi lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik, kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang ?
2. Apakah lingkungan kerja fisik (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1) karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang ?
3. Apakah lingkungan kerja non fisik (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y_1) karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang ?
4. Apakah lingkungan kerja fisik (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang?
5. Apakah lingkungan kerja non fisik (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang?

6. Apakah kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y_2) PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang?
7. Apakah lingkungan kerja fisik (X_1) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1) karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang ?
8. Apakah lingkungan kerja non fisik (X_2) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y_2) melalui kepuasan kerja (Y_1) karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang ?

KAJIAN PUSTAKA

1. Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (2000:183) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankannya. Menurut Sedarmayanti (2001:21) bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

2. Lingkungan Kerja Fisik

Menurut Nitisemito (2000:183) Lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, musik dan lain-lain. Sedangkan menurut Sumartono dan Sugito (2004:146) lingkungan kerja fisik adalah kondisi fisik dalam perusahaan di sekitar tempat kerja, seperti sirkulasi udara, warna tembok, keamanan, ruang gerak dan lain-lain. Menurut Sedarmayanti (2001:21) lingkungan kerja fisik meliputi :

- 1) Penerangan / pencahayaan di tempat kerja
- 2) Sirkulasi udara di tempat kerja
- 3) Tata warna di tempat kerja
- 4) Musik di tempat kerja
- 5) Kebersihan ruang kerja
- 6) Keamanan di tempat kerja

3. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2009:26) lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sedangkan menurut Sumartono dan Sugito (2004:147) lingkungan kerja non fisik adalah komunikasi karyawan, hubungan dengan atasan dan lain sebagainya. Unsur-unsur lingkungan kerja non fisik perusahaan yaitu :

- 1) Struktur tugas

Menurut Rivai (2004:50) struktur tugas menunjuk bagaimana pembagian tugas dan wewenang itu dilaksanakan, sehingga ada kejelasan tentang siapa yang bertanggung jawab serta keberadaan mekanisme pelaksanaan tugas dalam hal “siapa yang bertanggung jawab kepada siapa”.

2) Desain Pekerjaan

Menurut Handoko (2003:31) desain pekerjaan (*job design*) adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.

3) Pola Kepemimpinan

Menurut Rivai (2004:2) kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

4) Pola kerja sama

Menurut Cokroaminoto (2015) pola kerjasama merupakan bentuk hubungan antar karyawan dalam perusahaan, yang memungkinkan seseorang dapat memperoleh dan memberikan respon terhadap suatu tugas.

5) Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2005:113) budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengetahui masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

4. Kepuasan Kerja

Menurut Umar (2010:37-38) kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.

Menurut Robbins (2010:149) lima faktor yang dapat menjadi indikator kepuasan kerja, antara lain :

a. Kepuasan dengan gaji

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.

b. Kepuasan dengan promosi

Kepuasan akan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang akan dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan seseorang.

- c. Kepuasan dengan rekan kerja
Karyawan mendapat lebih dari sekedar uang atau persepsi yang berwujud dari mereka dan kebanyakan merupakan kerja yang membutuhkan interaksi sosial.
- d. Kepuasan dengan atasan
Atasan merupakan seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi bawahannya atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan seseorang.
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri
Para karyawan lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk mempergunakan keterampilan dan kemampuan mereka serta menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan baik mengenai betapa baik mereka dalam bekerja karena pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan sedangkan pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

5. Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012:231) Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Bangun (2012:234) mengemukakan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui :

1) Kuantitas Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

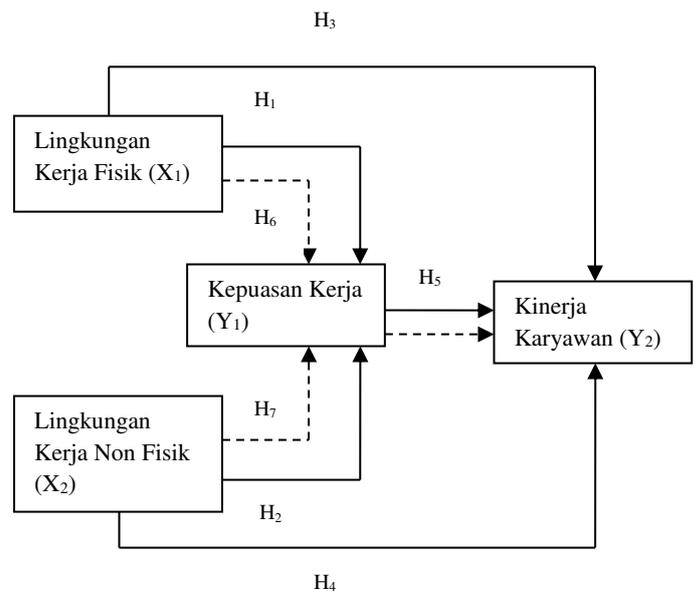
2) Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3) Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

6. Hipotesis



Gambar 1 Hipotesis

Keterangan :

- : Pengaruh secara langsung
- - - - -→: Pengaruh secara tidak langsung

Berdasarkan model hipotesis di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- 1) H₁ : lingkungan kerja fisik(X₁) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y₁) karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
- 2) H₂ : lingkungan kerja non fisik (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y₁) karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
- 3) H₃ : lingkungan kerja fisik (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y₂) PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
- 4) H₄ : lingkungan kerja non fisik (X₂) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y₂) PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
- 5) H₅ : kepuasan kerja (Y₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y₂) PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
- 6) H₆ : Lingkungan kerja fisik (X₁) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y₂) melalui kepuasan kerja (Y₁) karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
- 7) H₇ : Lingkungan kerja non fisik (X₂) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y₂) melalui kepuasan kerja (Y₁) karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan dokumentasi. Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian ini dilakukan pada seluruh karyawan tetap PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dengan jumlah populasi 114 orang yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang, Jawa Timur. Sampel yang diteliti dalam penelitian ini sebanyak 53 orang karyawan. Untuk menentukan jumlah sampel dengan menggunakan rumus slovin. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel acak (*proportional random sampling*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 1
Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja Fisik (X₁)

Item	Skor Jawaban										Mean Item	Mean Indikator
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X1.1	23	43.40	28	52.83	2	3.77	0	0.00	0	0.00	4.40	4.35
X1.2	22	41.51	25	47.17	6	11.32	0	0.00	0	0.00	4.30	
X1.3	13	24.53	38	71.70	2	3.77	0	0.00	0	0.00	4.21	4.17
X1.4	8	15.09	44	83.02	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.13	
X1.5	12	22.64	39	73.58	2	3.77	0	0.00	0	0.00	4.19	4.13
X1.6	11	20.75	35	66.04	7	13.21	0	0.00	0	0.00	4.08	
X1.7	3	5.66	22	41.51	27	50.94	1	1.89	0	0.00	3.51	3.57
X1.8	5	9.43	25	47.17	22	41.51	1	1.89	0	0.00	3.64	
X1.9	6	11.32	42	79.25	5	9.43	0	0.00	0	0.00	4.02	4.03
X1.10	7	13.21	41	77.36	5	9.43	0	0.00	0	0.00	4.04	
X1.11	5	9.43	47	88.68	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.08	4.08
X1.12	10	18.87	38	71.70	5	9.43	0	0.00	0	0.00	4.09	
Grand Mean Variabel Lingkungan Kerja Fisik (X₁)											4.06	

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

Keterangan :

- X1.1 : Penyediaan penerangan dalam ruang kerja sudah baik
- X1.2 : Penempatan penerangan di tempat kerja merata
- X1.3 : Penyediaan ventilasi udara di tempat kerja sudah baik
- X1.4 : Suhu ruangan yang terjaga dengan baik
- X1.5 : Pemberian warna dinding sudah sesuai sehingga memberikan kenyamanan dalam bekerja
- X1.6 : Pemberian warna dinding sesuai dengan dekorasi ruang kerja
- X1.7 : Musik yang diperdengarkan sesuai dengan suasana kerja
- X1.8 : Volume musik yang diperdengarkan sesuai dengan standar kenyamanan
- X1.9 : Penggunaan fasilitas kebersihan untuk menjaga kebersihan tempat kerja sudah baik
- X1.10 : karyawan selalu menjaga kebersihan lingkungan kerja dengan baik
- X1.11 : Jaminan keamanan karyawan sudah baik
- X1.12 : Jumlah personel keamanan sudah memadai

Tabel 2
Distribusi Frekuensi Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X₂)

Item	Skor Jawaban										Mean Item	Mean Indikator
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X2.1	18	33.96	33	62.26	2	3.77	0	0.00	0	0.00	4.30	4.19
X2.2	5	9.43	47	88.68	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.08	
X2.3	7	13.21	46	86.79	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.13	4.06
X2.4	7	13.21	39	73.58	7	13.21	0	0.00	0	0.00	4.00	
X2.5	7	13.21	46	86.79	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.13	4.17
X2.6	11	20.75	42	79.25	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.21	
X2.7	4	7.55	48	90.57	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.06	4.15
X2.8	14	26.42	38	71.70	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.25	
X2.9	7	13.21	43	81.13	3	5.66	0	0.00	0	0.00	4.08	4.25
X2.10	24	45.28	28	52.83	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.43	
Grand Mean Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X₂)											4.17	

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

Keterangan :

- X2.1 : Pembagian tugas dalam perusahaan jelas
- X2.2 : Tanggung jawab yang diberikan pada setiap bagian dalam perusahaan sesuai
- X2.3 : Petunjuk dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan sesuai
- X2.4 : Metode yang akan digunakan untuk melaksanakan tugas jelas
- X2.5 : Pemimpin memperhatikan kondisi yang terjadi pada karyawan
- X2.6 : Pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan
- X2.7 : Intensitas kerjasama sesama rekan kerja sudah baik
- X2.8 : Tingkat keefektifan kerjasama sesama rekan kerja sudah berjalan dengan baik
- X2.9 : Berpedoman pada nilai-nilai dan norma sebagai pedoman tingkah laku
- X2.10 : Adanya kebebasan mengemukakan pendapat

Tabel 3
Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Y₁)

Item	Skor Jawaban										Mean Item	Mean Indikator
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y1.1	7	13.21	45	84.91	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.11	4.22
Y1.2	15	28.30	37	69.81	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.26	
Y1.3	17	32.08	35	66.04	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.30	3.79
Y1.4	3	5.66	35	66.04	14	26.42	1	1.89	0	0.00	3.75	
Y1.5	4	7.55	36	67.92	13	24.53	0	0.00	0	0.00	3.83	4.25
Y1.6	9	16.98	41	77.36	3	5.66	0	0.00	0	0.00	4.11	
Y1.7	9	16.98	42	79.25	2	3.77	0	0.00	0	0.00	4.13	4.2
Y1.8	27	50.94	26	49.06	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.51	
Y1.9	19	35.85	34	64.15	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.36	4.16
Y1.10	6	11.32	46	86.79	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.09	
Y1.11	8	15.09	45	84.91	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.15	4.16
Y1.12	6	11.32	47	88.68	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.11	
Y1.13	15	28.30	38	71.70	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.28	4.15
Y1.14	5	9.43	48	90.57	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.09	
Grand Mean Variabel Lingkungan Kerja Fisik (X₁)											4.15	

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

Keterangan :

- Y1.1 : Pembayaran gaji telah sesuai dengan standar pengupahan komunitas
- Y1.2 : Pembayaran gaji yang diberikan adil
- Y1.3 : Pembayaran gaji sesuai dengan tingkat keterampilan individu
- Y1.4 : Pelaksanaan promosi jabatan sudah adil
- Y1.5 : Proses kenaikan jabatan bersifat terbuka
- Y1.6 : Dukungan terhadap rekan kerja
- Y1.7 : Nasihat dan bantuan dari rekan kerja
- Y1.8 : Mempunyai rekan kerja yang kooperatif

- Y1.9 : Mempunyai atasan yang menyenangkan
- Y1.10 : Arahan yang diberikan atasan kepada bawahan sesuai
- Y1.11 : Keharmonisan hubungan antara atasan dan bawahan sudah terjalin dengan baik
- Y1.12: Tugas yang diberikan sesuai dengan keterampilan karyawan
- Y1.13: Karyawan merasa puas akan kemampuannya saat melaksanakan tugas yang diberikan
- Y1.14: Tingkat tantangan pekerjaan dalam kondisi yang sedang

Tabel 4
Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y₂)

Item	Skor Jawaban										Mean Item	Mean Indikator
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y2.1	11	20.75	32	60.38	10	18.87	0	0.00	0	0.00	4.02	4.06
Y2.2	7	13.21	45	84.91	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.11	
Y2.3	7	13.21	46	86.79	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.13	
Y2.4	7	13.21	45	84.91	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.11	
Y2.5	4	7.55	49	92.45	0	0.00	0	0.00	0	0.00	4.08	
Y2.6	5	9.43	47	88.68	1	1.89	0	0.00	0	0.00	4.08	
Grand Mean Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X₂)												4.09

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

Keterangan :

- Y2.1 : Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan
- Y2.2 : Cekatan dalam melakukan pekerjaan
- Y2.3 : Mampu memenuhi target sesuai yang ditetapkan sebelumnya
- Y2.4 : Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan
- Y2.5 : Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- Y2.6 : Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan meningkat dibandingkan dengan waktu yang lalu

Distribusi frekuensi pada variabel lingkungan kerja fisik (X₁) secara keseluruhan diperoleh nilai *grand mean* sebesar 4,06 terletak pada interval 3,41-4,2 yang masuk pada kategori baik/tinggi. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sudah baik. Distribusi frekuensi pada variabel lingkungan kerja non fisik (X₂) secara keseluruhan diperoleh nilai *grand mean* sebesar 4,17 terletak pada interval 3,41-4,2 yang masuk pada kategori baik/tinggi. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sudah baik. Distribusi frekuensi pada variabel Kepuasan Kerja (Y₁) secara keseluruhan diperoleh nilai *grand mean* sebesar 4,15 terletak pada interval 3,41-4,2 yang masuk pada kategori baik/tinggi. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sudah baik. Distribusi frekuensi pada variabel Kinerja Karyawan (Y₂) secara keseluruhan diperoleh nilai *grand mean* sebesar 4,09 terletak pada interval 3,41-4,2 yang masuk pada kategori baik/tinggi. Dapat disimpulkan bahwa kinerja

karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sudah baik.

2. Hasil Analisis Jalur (Path)

Tabel 5
Hasil Analisis Jalur Model Pertama (X₁,X₂ terhadap Y₁)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients beta	t hitung	Probabilitas (sig.)	Ket.
Y ₁	X ₁	0.386	2.580	0.013	signifikan
	X ₂	0.403	2.696	0.010	signifikan
R : 0.743					
R square (R ²) : 0.551					
Adjusted R Square : 0.533					

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

a. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y₁)

Lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya nilai probabilitas sebesar 0,013 dengan *alpha* 0,05 (0,013 < 0,05) berarti H₀ ditolak H_a diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja fisik, maka akan menciptakan suatu pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan, sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada karyawan.

Penelitian ini diperkuat oleh pendapat Mardiana (2005) yang menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Lingkungan kerja yang kondusif, aman dan nyaman akan menimbulkan rasa senang terhadap pekerjaannya. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerjanya, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya untuk aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan para pegawai akan merasa puas dengan hasil kerjanya. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Hendri (2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

b. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Y₁)

Lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya nilai probabilitas sebesar 0,010 dengan *alpha* 0,05 (0,010 < 0,05) berarti H₀ ditolak H_a diterima . Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja non fisik, maka akan menciptakan suatu pekerjaan yang menyenangkan untuk dikerjakan, sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada karyawan.

Penelitian ini diperkuat oleh pendapat Sedarmayanti (2001) yang menyatakan bahwa 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. Maksud dari pendapat tersebut adalah apabila lingkungan kerja non fisik baik, maka akan menciptakan perasaan senang terhadap pekerjaannya sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada karyawan. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Hendri (2012) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

Tabel 6
Hasil Analisis Jalur Model Kedua (X₁, X₂, Y₁ terhadap Y₂)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Standardized Coefficients beta	t hitung	Probabilitas (sig.)	Ket.
Y ₂	X ₁	0.344	2.541	0.014	signifikan
	X ₂	0.282	2.069	0.044	signifikan
	Y ₁	0.286	2.377	0.021	signifikan
R		: 0.825			
R square (R ²)		: 0.681			
Adjusted R Square		: 0.661			

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

c. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (X₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya nilai probabilitas sebesar 0,014 dengan *alpha* 0,05 (0,014 < 0,05) berarti H₀ ditolak H_a diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini diperkuat oleh pendapat Reksohadiprodjo (2000:151) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang buruk akan mempengaruhi pekerja karena pekerja merasa terganggu dalam pekerjaannya, sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menjadi menurun. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Rachmadhani (2014) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

d. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya nilai probabilitas sebesar 0,044 dengan *alpha* 0,05 (0,044 < 0,05) berarti H₀ ditolak H_a diterima . Hal tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini diperkuat oleh pendapat A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2010:15) yang menyatakan bahwa kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal, dimana faktor internal (disposisional) yaitu faktor dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Setyadi (2015) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

e. Pengaruh Kepuasan Kerja (Y₁) terhadap Kinerja Karyawan (Y₂)

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya nilai probabilitas 0,021 dengan *alpha* 0,05 (0,021 < 0,05) berarti H₀ ditolak H_a diterima . Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian ini diperkuat oleh pendapat Sutrisno (2011:77) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan kinerja. Penelitian ini juga mendukung pendapat yang dinyatakan Mathis dan Jackson (2009:122) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Pratama (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan pengujian hipotesis, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

f. Pengujian Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediator dalam Hubungan Lingkungan Kerja Fisik dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Pada hubungan Lingkungan Kerja Fisik dengan Kinerja Karyawan terdapat dugaan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel mediator. Perhitungan besarnya pengaruh Kepuasan Kerja sebagai variabel mediator adalah sebagai berikut:

Direct Effect (pengaruh langsung) Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,344

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PY_1X_1 \times PY_2Y_1 \\ &= 0,386 \times 0,286 \\ &= 0,110 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PY_2X_1 + (PY_1X_1 \times PY_2Y_1) \\ &= 0,344 + 0,110 \\ &= 0,455 \end{aligned}$$

Direct Effect (pengaruh langsung) Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,282

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PY_2X \times PY_2Y_1 \\ &= 0,403 \times 0,286 \\ &= 0,115 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PY_2X + (PY_1X \times PY_2Y_1) \\ &= 0,282 + 0,115 \\ &= 0,397 \end{aligned}$$

Secara keseluruhan hasil perhitungan pengaruh tidak langsung dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 7
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel bebas	Variabel Mediator	Variabel Terikat	Pengaruh Langsung X terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung X terhadap Y	Total Pengaruh	Ket.
X ₁ X ₂	Y ₁		0.386 0.403	- -	0.386 0.403	signifikan signifikan
X ₁ X ₂ Y ₁		Y ₂	0.344 0.282 0.286	0.110 0.115	0.455 0.397 0.286	signifikan signifikan signifikan

Sumber : Data primer yang diolah tahun 2016

Berdasarkan tabel diatas didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0.110, sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,455. Berdasarkan tabel diatas didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebesar 0,115, sehingga total pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,397. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik memberikan pengaruh paling tinggi terhadap Kinerja Karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang tentang pengaruh lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil deskripsi menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik mempunyai rata-rata sebesar 4,06, hal tersebut berarti lingkungan kerja fisik pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sudah baik. Variabel lingkungan kerja non fisik menunjukkan rata-rata sebesar 4,17, hal tersebut berarti lingkungan kerja non fisik pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sudah baik. Variabel kepuasan kerja menunjukkan rata-rata sebesar 4,15, hal tersebut berarti kepuasan kerja pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang tinggi, selanjutnya variabel kinerja karyawan menunjukkan rata-rata sebesar 4,09, hal tersebut berarti kinerja karyawan pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sudah baik.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1). Nilai koefisien beta sebesar 0,386, nilai t hitung sebesar 2,580 dengan signifikansi 0,013 lebih kecil dari 0,05 ($0,013 < 0,05$). Hal ini membuktikan hipotesis pertama diterima.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y_1). Nilai koefisien beta sebesar 0,403, nilai t hitung sebesar 2,696 dengan signifikansi 0,010 lebih kecil dari 0,05 ($0,010 < 0,05$). Hal ini membuktikan hipotesis kedua diterima.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Nilai koefisien beta sebesar 0,344, nilai t hitung sebesar 2,541 dengan signifikansi 0,014 lebih kecil dari 0,05 ($0,014 < 0,05$). Hal ini membuktikan hipotesis ketiga diterima.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Nilai koefisien beta sebesar 0,282, nilai t hitung sebesar 2,069 dengan signifikansi 0,044 lebih kecil dari 0,05 ($0,044 < 0,05$). Hal ini membuktikan hipotesis keempat diterima.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_2). Nilai koefisien beta sebesar 0,286, nilai t hitung sebesar 2,377 dengan signifikansi 0,021 lebih kecil dari 0,05 ($0,021 < 0,05$). Hal ini membuktikan hipotesis kelima diterima.
7. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik (X_1) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y_2) dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,110. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi sebagian dalam hubungan antara lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja non fisik (X_2) berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan (Y_2) dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,115. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi sebagian dalam hubungan antara lingkungan kerja non fisik dan kinerja karyawan

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Bagi PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang
Diharapkan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap lingkungan kerja fisik dan non fisik, karena dari pembahasan di atas lingkungan kerja fisik dan non fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga diharapkan kinerja karyawan akan lebih baik dan meningkat dari sebelumnya.
2. Dilihat dari item X1.7 pada lingkungan kerja fisik (X_1) memiliki nilai terendah mengenai musik yang diperdengarkan sesuai dengan suasana kerja. Dalam hal ini diharapkan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat memperdengarkan musik sesuai dengan suasana kerja agar karyawan memperoleh suasana lingkungan kerja yang nyaman sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.
3. Dilihat dari item X2.4 pada lingkungan kerja non fisik (X_2) memiliki nilai terendah mengenai metode yang akan digunakan untuk melaksanakan tugas jelas. Dalam hal ini diharapkan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat memperbaiki metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas, agar desain pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan cukup jelas sehingga akan meningkatkan kinerjanya.
4. Dilihat dari item Y1.4 pada kepuasan kerja (Y_1) memiliki nilai terendah mengenai pelaksanaan promosi jabatan sudah adil. Dalam hal ini diharapkan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat melaksanakan promosi jabatan secara adil agar setiap karyawan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya sehingga setiap karyawan memperoleh kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan.
5. Dilihat dari item Y2.1 pada kinerja karyawan (Y_2) memiliki nilai terendah mengenai ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan. Dalam hal ini diharapkan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat memberikan dorongan kepada karyawan agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih teliti lagi. Salah satu hal yang dapat dilakukan yaitu

- dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.
6. Diharapkan pihak perusahaan dapat lebih memperhatikan kepuasan kerja para karyawan, karena variabel tersebut berpengaruh positif sebagai variabel mediator dalam pengaruh secara tidak langsung lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan.
 7. Bagi pihak lain
Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun. W. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2003. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hendri, Edduar. 2012. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Asuransi Wahana Tata Cabang Palembang. Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol.9, No. 3.
- Mangkunegara, Anwar P. 2005. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Bandung: PT. Refika Aditama.
- _____. 2010. Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan IV. Bandung: Redaksi Refika Aditama.
- Mathis, Robert L dan Jackson John H. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat
- Nitisemo, Alex S. 2000. Manajemen Personalia. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Pratama, Faisal Arif. 2015. Pengaruh Imbalan dan Hukuman terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi. Malang : Universitas Brawijaya.
- Rachmadhani, Intan. 2014. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi. Malang : Universitas Brawijaya.

- Reksohadiprodjo, Sukanto. 2000. Manajemen Produksi. Edisi keempat. BPFE. Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins., Stephen P. 2006. Organizational Behavior, Tenth Edition-Perilaku Organisasi. Penerjemah: Benyamin Molan Jakarta: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Sedarmayanti. 2001. Manajemen Perkantoran Modern. Bandung: Mandar Maju.
- _____. 2009. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung : CV. Mandar Maju.
- Setyadi, Benny. 2015. Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi. Malang : Universitas Brawijaya.
- Sumartono dan Pudjo Sugito. 2004. Manajemen Operasional. Malang: Banyumedia.
- Sutrisno, Edy. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Umar, Husein. 2010. Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan. Edisi 1- 3. Jakarta : Rajawali Pers.

Internet :

- Cokroaminoto. "Membangun Kinerja Karyawan Melalui Perbaikan Lingkungan Kerja". Diakses pada tanggal 27 November 2015 dari <http://wordpress.com>.