Journal of Science and Social Research ISSN 2615 – 4307 (Print)
Oct 2026, IX (5): 9542 – 9548 ISSN 2615 – 3262 (Online)
Available online at http://jurnal.goretanpena.com/index.php/JSSR

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK TERHADAP DISIPLIN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN SIAK

Dona Viasantika[1], Israwati[2], Damri SM[3]
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Dharma Putra Pekanbaru
e-mail: donasantika02@gmail.com [1] israwatii1975@gmail.com[2] damrism59@gmail.com[3]

Abstract: *This study aims to analyse the effect of leadership and non-physical work environment on the work discipline of civil servants at the Education and Culture Office of Siak Regency. A quantitative associative approach was applied with a census of all 52 civil servants. Data were collected through a five-point Likert-scale questionnaire and analysed using validity and reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression, the t-test, the F-test, and the coefficients of correlation (R) and determination (R^2) in SPSS version 25. The results show that leadership (t = 2.891; Sig. = 0.004) and non-physical work environment (t = 1.942; Sig. = 0.003) each have a significant effect on work discipline. Simultaneously, both variables significantly affect work discipline (F = 91.462; Sig. = 0.000). The coefficient of determination of 0.887 indicates that leadership and non-physical work environment explain 88.7% of the variation in work discipline, while the remaining 11.3% is influenced by other factors not examined. Leadership has a larger regression coefficient (0.982) than non-physical work environment (0.371), suggesting that leadership is the more dominant factor. Leaders are therefore expected to set an example of discipline, enforce rules firmly and fairly, and build open communication and cooperation among employees.*

Keyword: *leadership; non-physical work environment; work discipline; civil servants.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik terhadap disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Siak. Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif dan teknik sensus terhadap seluruh populasi sebanyak 52 PNS. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert lima tingkat dan dianalisis dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji t, uji F, koefisien korelasi (R), dan koefisien determinasi (R^2) menggunakan SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan (t = 2,891; Sig. = 0,004) dan lingkungan kerja non fisik (t = 1,942; Sig. = 0,003) masing-masing berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja (F = 91,462; Sig. = 0,000). Koefisien determinasi sebesar 0,887 berarti bahwa 88,7% variasi disiplin kerja dijelaskan oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik, sedangkan 11,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Koefisien regresi kepemimpinan (0,982) lebih besar daripada lingkungan kerja non fisik (0,371), sehingga kepemimpinan merupakan faktor yang lebih dominan. Pimpinan diharapkan memberikan keteladanan disiplin, menegakkan aturan secara tegas dan adil, serta membangun komunikasi dan kerja sama yang terbuka antarpegawai.

Kata kunci: kepemimpinan; lingkungan kerja non fisik; disiplin kerja; pegawai negeri sipil.

PENDAHULUAN

Organisasi pemerintah menuntut aparatur yang taat aturan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Disiplin kerja dipahami sebagai kesadaran dan

kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan serta norma yang berlaku di tempat kerja (Hasibuan, 2017; Rivai & Sagala, 2015; Sinambela, 2019). Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), disiplin didefinisikan sebagai kesanggupan menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan peraturan perundang-undangan, dengan hukuman disiplin bagi yang melanggarnya (Republik Indonesia, 2010). Di sisi lain, Undang-Undang Aparatur Sipil Negara menetapkan syarat kompetensi dan kualifikasi bagi jabatan pimpinan (Republik Indonesia, 2014), sehingga kepemimpinan dan kedisiplinan merupakan dua hal yang saling berkaitan dalam organisasi pemerintah.

Kedisiplinan pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Siak belum sepenuhnya stabil. Persentase ketidakhadiran PNS dihitung dengan persamaan (1), dengan *P* adalah persentase ketidakhadiran, *J* jumlah ketidakhadiran per tahun (hari), dan *H* jumlah hari kerja seluruh pegawai per tahun (hari).

$$P = \frac{J}{H} \times 100\% \quad (1)$$

Tabel 1 memperlihatkan bahwa ketidakhadiran berfluktuasi selama 2020–2024, dengan nilai tertinggi 6,2% pada 2021 dan terendah 4,0% pada 2022. Pengamatan awal juga menemukan pegawai yang menunda pekerjaan serta terlambat masuk kantor, baik pada awal jam kerja maupun setelah jam istirahat.

Tabel 1 Persentase Ketidakhadiran PNS Tahun 2020–2024

Tahun	PNS (orang)	Hari kerja seluruh pegawai	Ketidak-hadiran (hari)	*P* (%)
2020	53	12.614	636	5,0
2021	56	13.552	840	6,2
2022	54	13.554	540	4,0
2023	53	12.773	689	5,4
2024	52	13.052	572	4,4

Sumber: Data absensi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Siak, 2025.

Pra-survei terhadap 20 pegawai menunjukkan bahwa hanya 40% responden yang menilai atasan memberi contoh disiplin yang baik, 45% menilai pimpinan bertindak tegas tanpa pilih kasih, 50% menilai peraturan diterapkan secara adil, dan 35% menilai hubungan antarpegawai dilandasi rasa saling percaya. Temuan ini mengarah pada dua faktor, yaitu kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik.

Kepemimpinan adalah kemampuan pimpinan dalam mempengaruhi, mengarahkan, dan memotivasi bawahan agar bekerja efektif mencapai tujuan organisasi (Arifin, 2019; Hasibuan, 2016). Keteladanan, ketegasan, keadilan, dan pengawasan melekat dari pimpinan termasuk faktor yang menentukan kedisiplinan pegawai (Hasibuan, 2017). Adapun lingkungan kerja non fisik meliputi semua keadaan yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan, rekan sekerja, maupun bawahan (Sedarmayanti, 2017), dan hubungan kemanusiaan yang harmonis turut menciptakan disiplin yang baik (Hasibuan, 2017).

Hasil penelitian terdahulu belum seragam. Arifin dan Rizana (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Febriana (2021) serta Perdana et al. (2024) juga melaporkan pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap disiplin kerja. Sebaliknya, Maemunah et al. (2022) serta Rizal dan Radiman (2019) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh negatif dan tidak signifikan. Lingkungan kerja non fisik dan komitmen organisasi juga telah dikaji sebagai determinan disiplin kerja (Chandra et al., 2024). Perbedaan temuan tersebut menunjukkan perlunya pengujian pada konteks instansi pemerintah daerah.

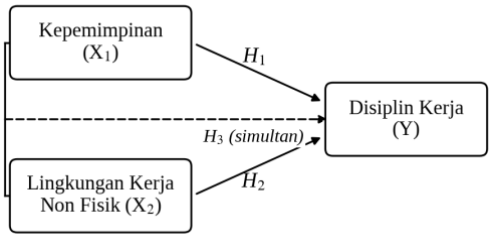
Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja non fisik, dan keduanya secara simultan terhadap disiplin kerja PNS pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Siak. Hipotesis yang diuji adalah H_1: kepemimpinan berpengaruh terhadap

disiplin kerja; H_2: lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap disiplin kerja; dan H_3: kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh terhadap disiplin kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif untuk menguji pengaruh kepemimpinan (X_1) dan lingkungan kerja non fisik (X_2) terhadap disiplin kerja (Y). Penelitian dilaksanakan di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Siak, Provinsi Riau. Kerangka konseptual penelitian disajikan pada Gambar 1.

Populasi penelitian adalah seluruh PNS pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Siak pada Maret 2025, yaitu 52 orang. Karena populasi relatif kecil, digunakan teknik sampel jenuh (sensus) sehingga seluruh populasi menjadi sampel (Sugiyono, 2017). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup, sedangkan data sekunder berupa data absensi dan dokumen instansi.



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Kuesioner terdiri dari 40 butir pernyataan dengan skala Likert 1–5 (sangat tidak setuju sampai sangat setuju). Kepemimpinan diukur dengan 10 butir berdasarkan lima indikator Arifin (2019), yaitu kemampuan membina kerja sama dan hubungan baik, efektivitas, kepemimpinan partisipatif, serta kemampuan mendelegasikan waktu dan wewenang. Lingkungan kerja non fisik diukur dengan 14 butir berdasarkan lima indikator Sedarmayanti (2017), yaitu struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pemimpin, kerja sama kelompok, dan kelancaran komunikasi. Disiplin kerja diukur dengan 16 butir berdasarkan delapan indikator Hasibuan (2017), yaitu tujuan dan kemampuan, keteladanan, balas jasa, keadilan, pengawasan melekat, sanksi hukum, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan.

Analisis deskriptif menggunakan persentase skor pada persamaan (2), dengan kategori 81–100% sangat baik, 61–80% baik, 41–60% cukup baik, 21–40% kurang baik, dan 0–20% sangat tidak baik.

$$\text{Persentase skor} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Skor ideal}} \times 100\% \quad (2)$$

Validitas diuji dengan korelasi *Pearson product moment* (r tabel = 0,273 untuk $n = 52$ pada taraf 5%) dan reliabilitas dengan *Cronbach's alpha* dengan batas 0,60. Uji asumsi klasik (Ghozali, 2021) meliputi normalitas (*Kolmogorov-Smirnov* dan *P-P plot*), multikolinearitas (*Tolerance* > 0,10 dan VIF < 10), serta heteroskedastisitas (*scatterplot*). Pengaruh variabel diuji dengan regresi linier berganda pada persamaan (3), dengan α konstanta, β_1 dan β_2 koefisien regresi, dan e galat. Uji t (parsial) menggunakan t tabel 1,676, uji F (simultan) menggunakan F tabel 3,19, dan kekuatan hubungan serta kontribusi variabel dinilai dengan koefisien korelasi (R) dan determinasi (R^2) (Sugiyono, 2017). Seluruh analisis menggunakan SPSS versi 25 dengan taraf signifikansi 0,05.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad (3)$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2 menunjukkan bahwa responden didominasi perempuan (61,5%), berusia di atas 40 tahun (55,8%), berpendidikan sarjana (80,8%), dan bermasa kerja lebih dari 10 tahun (51,9%). Tidak ada responden berpendidikan SMA atau sederajat. Komposisi ini menggambarkan pegawai yang relatif dewasa dan berpengalaman sehingga

memahami aturan serta lingkungan kerja instansi.

Tabel 2 Karakteristik Responden (*n* = 52)

Karakteristik	*f*	%
Jenis kelamin		
Laki-laki	20	38,5
Perempuan	32	61,5
Usia		
20–30 tahun	4	7,7
31–40 tahun	19	36,5
> 40 tahun	29	55,8
Pendidikan		
Diploma	4	7,7
Sarjana	42	80,8
Magister–Doktor	6	11,5
Lama bekerja		
1–5 tahun	4	7,7
6–10 tahun	21	40,4
> 10 tahun	27	51,9

Sumber: Data primer diolah, 2025.

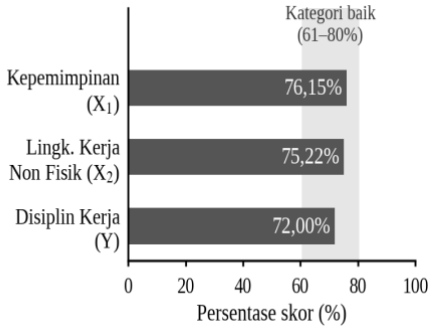
Deskripsi Variabel

Berdasarkan Tabel 3 dan Gambar 2, ketiga variabel berada pada kategori baik. Kepemimpinan memperoleh persentase skor tertinggi (76,15%), disusul lingkungan kerja non fisik (75,22%) dan disiplin kerja (72,00%). Jawaban "netral" menjadi jawaban terbanyak pada ketiga variabel (sekitar 46%, 43%, dan 40%) dan melebihi jawaban "sangat setuju" (sekitar 37%, 34%, dan 33%). Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya yakin terhadap kualitas kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin di instansinya, sejalan dengan temuan pra-survei.

Tabel 3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel	Total skor	Skor ideal	%	Kategori
Kepemimpinan (X_1)	1.980	2.600	76,15	Baik
Lingkungan kerja non fisik (X_2)	2.738	3.640	75,22	Baik
Disiplin kerja (Y)	2.995	4.160	72,00	Baik

Sumber: Data primer diolah, 2025.



Gambar 2 Persentase Skor Variabel Penelitian

Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Seluruh butir pernyataan valid karena r hitung pada setiap variabel melebihi r tabel (0,273), dan seluruh variabel reliabel karena nilai *Cronbach's alpha* melebihi 0,60 (Tabel 4). Dengan demikian, instrumen layak digunakan.

Tabel 4 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Butir	*r* hitung	*α*	Ket.
Kepemimpinan (X_1)	10	0,433–0,882	0,862	Valid, reliabel
Lingkungan kerja non fisik (X_2)	14	0,405–0,867	0,899	Valid, reliabel
Disiplin kerja (Y)	16	0,417–0,877	0,920	Valid, reliabel

*r tabel = 0,273 (*n = *52; taraf 5%); batas* Cronbach's alpha *= 0,60. Sumber: Data primer diolah dengan SPSS, 2025.*

Uji asumsi klasik pada Tabel 5 menunjukkan bahwa data berdistribusi normal (Sig. *Kolmogorov-Smirnov* > 0,05 pada ketiga variabel), model bebas dari multikolinearitas (VIF 1,626 < 10; *Tolerance* 0,248 > 0,10), dan tidak terjadi heteroskedastisitas karena titik pada *scatterplot* menyebar acak di atas dan di

bawah angka nol. Dengan demikian, model regresi layak digunakan.

Tabel 5 Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji	Indikator	Hasil	Simpulan
Normalitas	Sig. K-S (X_1; X_2; Y)	0,133; 0,112; 0,101	Normal (Sig. > 0,05)
Multikolinearitas	VIF; *Tolerance*	1,626; 0,248	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas	*Scatterplot*	Titik menyebar acak	Tidak terjadi

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS, 2025.

Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Hasil regresi pada Tabel 6 menghasilkan persamaan Y = 12,698 + 0,982X_1 + 0,371X_2. Konstanta 12,698 berarti disiplin kerja bernilai 12,698 apabila kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik bernilai nol.

Koefisien kepemimpinan 0,982 berarti setiap kenaikan satu satuan kepemimpinan meningkatkan disiplin kerja sebesar 0,982 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien lingkungan kerja non fisik 0,371 berarti setiap kenaikan satu satuan meningkatkan disiplin kerja sebesar 0,371 satuan. Kedua koefisien bertanda positif. Nilai *beta* terstandar kepemimpinan (0,632) hampir dua kali nilai lingkungan kerja non fisik (0,315), sehingga kepemimpinan lebih dominan.

Tabel 6 Hasil Regresi Linier Berganda

Variabel	*B*	*Beta*	*t* hitung	Sig.
Konstanta	12,698	–	–	–
Kepemimpinan (X_1)	0,982	0,632	2,891	0,004
Lingkungan kerja non fisik (X_2)	0,371	0,315	1,942	0,003

Variabel dependen: disiplin kerja (Y); t tabel = 1,676. Sumber: Data primer diolah dengan SPSS, 2025.

Pada uji t, kepemimpinan memiliki t hitung 2,891 > t tabel 1,676 dengan Sig. 0,004 < 0,05, sehingga H_1 diterima. Lingkungan kerja non fisik memiliki t hitung 1,942 > 1,676 dengan Sig. 0,003 < 0,05, sehingga H_2 diterima. Pada uji F (Tabel 7), F hitung 91,462 > F tabel 3,19 dengan Sig. 0,000 < 0,05, sehingga H_3 diterima. Koefisien korelasi R = 0,942 termasuk kategori sangat kuat (0,80–1,00; Sugiyono, 2017), dan R^2 = 0,887 berarti 88,7% variasi disiplin kerja dijelaskan oleh kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik, sedangkan 11,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti.

Tabel 7 Hasil Uji F, Koefisien Korelasi, dan Determinasi

Statistik	Nilai
F hitung (Sig.)	91,462 (0,000)
F tabel	3,19
R	0,942
R^2	0,887
Adjusted R^2	0,882
Galat baku estimasi	3,630

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS, 2025.

Pembahasan

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja PNS. Hasil ini sejalan dengan pandangan Hasibuan (2017) bahwa keteladanan, ketegasan, keadilan, dan pengawasan melekat dari pimpinan menentukan kedisiplinan bawahan. Temuan ini juga

konsisten dengan Arifin dan Rizana (2024), Febriana (2021), serta Perdana et al. (2024). Berbeda dengan Maemunah et al. (2022) serta Rizal dan Radiman (2019) yang tidak menemukan pengaruh signifikan, perbedaan tersebut kemungkinan berkaitan dengan karakteristik instansi, indikator, dan responden yang diteliti. Pra-survei menunjukkan keteladanan (40%) dan ketegasan pimpinan (45%) sebagai aspek terlemah, sehingga perbaikan pada dua aspek ini paling berpeluang meningkatkan disiplin pegawai.

Lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja. Hubungan yang baik dengan atasan dan rekan, kerja sama kelompok, serta komunikasi yang lancar (Sedarmayanti, 2017) menumbuhkan rasa nyaman dan tanggung jawab yang mendorong kepatuhan terhadap aturan. Hasil ini sejalan dengan Arifin dan Rizana (2024) serta Maemunah et al. (2022) yang menemukan pengaruh positif lingkungan kerja non fisik. Pengaruhnya lebih kecil daripada kepemimpinan (*beta* 0,315 berbanding 0,632), dan pra-survei menunjukkan hanya 35% pegawai yang menilai hubungan antarpegawai dilandasi rasa saling percaya.

Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan dengan kekuatan sangat kuat (R^2 = 0,887). Kepemimpinan dan lingkungan kerja non fisik saling melengkapi: pimpinan yang memberi teladan sekaligus membangun komunikasi dan kerja sama menciptakan iklim kerja yang mendorong kepatuhan. Secara manajerial, pimpinan perlu menunjukkan kedisiplinan pribadi, menegakkan sanksi secara konsisten dan adil, serta memperkuat komunikasi terbuka dan kerja sama antarbidang. Namun, nilai R^2 yang tinggi diperoleh dari data persepsi satu instansi dengan 52 responden sehingga generalisasinya terbatas.

SIMPULAN

Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja PNS pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Siak (t = 2,891; Sig. = 0,004). Lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh signifikan (t = 1,942; Sig. = 0,003). Secara simultan, keduanya berpengaruh signifikan (F = 91,462; Sig. = 0,000) dan menjelaskan 88,7% variasi disiplin kerja, dengan kepemimpinan sebagai faktor yang lebih dominan.

Pimpinan disarankan meningkatkan keteladanan, ketegasan yang adil, dan pendekatan yang partisipatif serta komunikatif untuk memperkuat disiplin pegawai.

Penelitian selanjutnya disarankan menambah variabel seperti motivasi kerja, budaya organisasi, serta sistem penghargaan dan sanksi, dan memperluas objek penelitian agar hasilnya lebih dapat digeneralisasi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Dharma Putra Pekanbaru, Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Siak, serta seluruh pegawai yang telah menjadi responden dan membantu pelaksanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, S. (2019). Pengaruh kompetensi, kompensasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi, Keuangan, Investasi dan Syariah (EKUITAS)*, *1*(1).

Arifin, S., & Rizana, D. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional, *work-life balance*, dan lingkungan kerja non fisik terhadap disiplin kerja (Studi pada pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Kebumen). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA)*, *6*(1), 1–13.

Chandra, F., Asnawi, A., & Saununu, S. (2024). Pengaruh lingkungan kerja non fisik dan komitmen organisasi

terhadap disiplin kerja. *Manis: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, *7*(2), 72–83.

Febriana, C. (2021). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap disiplin kerja karyawan di Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian Kota Surakarta.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.

Maemunah, S., Natsir, M., & Suryatni, M. (2022). Pengaruh perilaku kepemimpinan, insentif dan lingkungan kerja non fisik terhadap disiplin kerja karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Sumbawa.

Perdana, A. R., Arafat, Y., & Furqan, N. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru di SMA YPI Tunas Bangsa Palembang.

Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil*.

Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2015). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. RajaGrafindo Persada.

Rizal, S. M., & Radiman. (2019). Pengaruh motivasi, pengawasan, dan kepemimpinan terhadap disiplin kerja pegawai pada Dinas PUPR Aceh Tamiang.

Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja*. Refika Aditama.

Sinambela, L. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.