

Analysis Of Coworkers, Awards, And Work Environment On Job Satisfaction Of ASN Employees At The Regional Office Of The Ministry of Religion Of North Sumatra Province

Analisis Rekan Kerja, Penghargaan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai ASN Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara

Rafika Anggraini¹⁾; Desi Astuti²⁾; Muhammad Toyib Daulay³⁾
^{1,2,3)} Universitas Pembangunan Panca Budi, Medan, Indonesia

Email: ¹⁾ rafikaanggrn1102@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received [27 Maret 2026]
Revised [05 Mei 2026]
Accepted [08 Mei 2026]

KEYWORDS

Coworkers, Awards, Work Environment.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengkaji pengaruh rekan kerja, penghargaan, serta lingkungan kerja terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Jenis penelitian yang digunakan adalah pendekatan asosiatif kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda. Populasi penelitian meliputi seluruh pegawai negeri sipil sebanyak 173 orang, sedangkan penentuan sampel dilakukan terhadap 64 pegawai melalui perhitungan rumus Slovin dan penerapan teknik purposive sampling. Data penelitian dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner pada tahun 2025, kemudian dianalisis menggunakan aplikasi SPSS versi 24.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, baik secara parsial maupun secara simultan. Analisis regresi menghasilkan persamaan $Y = 2,856 + 0,300X_1 + 0,307X_2 + 0,296X_3 + e$. Pengujian secara parsial menunjukkan bahwa variabel rekan kerja memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,659 dengan tingkat signifikansi 0,010, variabel penghargaan memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 2,813 dengan signifikansi 0,007, dan variabel lingkungan kerja memiliki nilai t_{hitung} sebesar 2,757 dengan signifikansi 0,008. Selanjutnya, hasil uji simultan menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 93,218 dengan tingkat signifikansi 0,000. Seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dinyatakan terbukti dan dapat diterima karena hasil pengujian selaras dengan dugaan awal penelitian. Temuan penelitian juga mengungkapkan bahwa variabel penghargaan menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja pegawai dibandingkan variabel lainnya. Sebesar 81,5% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja dengan tingkat hubungan yang sangat kuat. Hasil ini menunjukkan bahwa keadilan dalam pemberian imbalan, kejelasan mekanisme penghargaan, serta pengakuan atas kontribusi individu memiliki peran besar dalam membentuk penilaian pegawai terhadap pekerjaannya.

ABSTRACT

This study was conducted to examine the effects of coworkers, rewards, and the work environment on the level of job satisfaction among Civil Servants (ASN) at the Regional Office of the Ministry of Religious Affairs of North Sumatra Province. The research employed a quantitative associative approach using multiple linear regression analysis. The research population consisted of all civil servants totaling 173 employees, while the sample comprised 64 employees selected using the Slovin formula and determined through purposive sampling techniques. Research data were collected through questionnaire distribution in 2025 and were subsequently analyzed using SPSS version 24.0. The results indicated that coworkers, rewards, and the work environment had positive and significant effects on employee job satisfaction, both partially and simultaneously. The regression analysis produced the equation $Y = 2.856 + 0.300X_1 + 0.307X_2 + 0.296X_3 + e$. Partial testing showed that the coworker variable obtained a t -value of 2.659 with a significance level of 0.010, the reward variable achieved a t -value of 2.813 with a significance level of 0.007, and the work environment variable recorded a t -value of 2.757 with a significance level of 0.008. Furthermore, the simultaneous test resulted in an F -value of 93.218 with a significance level of 0.000. All hypotheses proposed in this study were proven and accepted, as the testing results were consistent with the initial research assumptions. The findings also revealed that the reward variable was the most dominant factor influencing employee job satisfaction compared to the other variables. Approximately 81.5% of the variation in job satisfaction could be explained by the combined influence of coworkers, rewards, and the work environment, indicating a very strong relationship. These results suggested that fairness in compensation, clarity of reward mechanisms, and recognition of individual contributions played a crucial role in shaping employees' evaluations of their work.

PENDAHULUAN

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara merupakan instansi pemerintah yang memiliki peran strategis dalam melaksanakan kebijakan dan pelayanan publik di bidang keagamaan serta pembinaan kehidupan beragama di tingkat provinsi (Nuzuliati, 2023). Pelaksanaan tugas tersebut mencakup pengelolaan administrasi pendidikan agama, bimbingan masyarakat, penyelenggaraan haji dan umrah, pengelolaan zakat dan wakaf, serta penguatan kerukunan umat beragama (Gulo & Sari, 2025). Kompleksitas tugas dan tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi menuntut pengelolaan sumber daya aparatur yang profesional, akuntabel, dan berintegritas agar kinerja organisasi dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan (Nuzuliati, 2023). Salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya aparatur adalah kepuasan kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) (Zulfa, 2020). Kepuasan kerja mencerminkan kondisi psikologis pegawai terhadap pekerjaannya, yang berpengaruh pada semangat kerja, loyalitas, disiplin, serta kualitas pelayanan publik yang dihasilkan (Windyanti et al., 2024). Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi, konsistensi dalam penyelesaian tugas, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang belum optimal berpotensi memengaruhi kinerja individu dan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Hidayat, 2025). Hasil observasi awal dan wawancara pendahuluan menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara masih menghadapi beberapa tantangan, khususnya pada indikator pekerjaan itu sendiri, imbalan, peluang promosi, dan dukungan pimpinan. Dari sisi pekerjaan itu sendiri, sebagian pegawai merasakan bahwa karakteristik pekerjaan cenderung rutin, memiliki variasi tugas yang terbatas, serta belum sepenuhnya memberikan tantangan yang mendorong rasa pencapaian kerja. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi keterlibatan intrinsik pegawai dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Pada aspek imbalan, masih terdapat persepsi di kalangan pegawai bahwa kesesuaian antara beban kerja dan kompensasi yang diterima belum dirasakan secara merata. Meskipun sistem penggajian telah mengacu pada ketentuan yang berlaku, perbedaan persepsi mengenai keadilan dan kecukupan imbalan tetap menjadi perhatian, terutama ketika dikaitkan dengan kompleksitas tugas dan tuntutan administrasi pelayanan publik.

Selain itu, peluang promosi juga dipersepsikan belum sepenuhnya memberikan kepastian yang mendorong motivasi pengembangan karier. Sebagian pegawai menilai bahwa proses promosi membutuhkan waktu yang relatif panjang dan belum sepenuhnya mencerminkan pencapaian kinerja individu secara langsung. Di sisi lain, dukungan pimpinan dalam bentuk arahan, komunikasi, dan pengawasan dinilai belum konsisten dirasakan oleh seluruh pegawai, sehingga memengaruhi persepsi keadilan dan kenyamanan dalam bekerja. Kondisi kepuasan kerja tersebut memiliki keterkaitan dengan kinerja pegawai. Pekerjaan yang kurang menantang, persepsi imbalan yang belum optimal, ketidakjelasan peluang promosi, serta dukungan pimpinan yang dirasakan belum merata berpotensi menurunkan motivasi kerja, produktivitas, dan kualitas hasil kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel penting yang perlu mendapat perhatian dalam upaya peningkatan kinerja ASN di lingkungan Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Gambaran awal mengenai kepuasan kerja pegawai juga dapat dilihat dari data mutasi pegawai ASN selama tahun 2025, yang menunjukkan adanya perpindahan pegawai secara konsisten setiap bulan. Mutasi atas keinginan sendiri, sebagaimana diatur dalam Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019, dapat dipandang sebagai salah satu indikator dinamika kepuasan kerja (Zaki, 2022).

Jumlah mutasi yang terjadi mencerminkan adanya respons pegawai terhadap kondisi kerja yang mereka rasakan, baik terkait lingkungan kerja, sistem penghargaan, maupun hubungan kerja di dalam organisasi (Zaki, 2022). Untuk memperkuat identifikasi permasalahan, peneliti melakukan pra-survei terhadap 30 pegawai ASN. Hasil pra-survei menunjukkan bahwa mayoritas responden belum sepenuhnya merasakan kepuasan kerja pada indikator pekerjaan yang menantang, kesesuaian imbalan, peluang promosi, dan kejelasan arahan dari atasan. Indikator peluang promosi menjadi aspek dengan tingkat ketidakpuasan paling tinggi, diikuti oleh kurangnya tantangan kerja dan kejelasan dukungan pimpinan.

Temuan ini memberikan indikasi awal bahwa kepuasan kerja pegawai masih perlu ditingkatkan melalui pengelolaan faktor-faktor yang memengaruhinya. Secara teoretis, Robbins & Judge (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain rekan kerja yang mendukung, penghargaan yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, serta pekerjaan yang menantang. Temuan empiris dari penelitian Michella & Edalmen (2022) juga menunjukkan bahwa rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini memfokuskan pada tiga variabel bebas utama, yaitu rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja, yang diduga memiliki



pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai ASN. Hasil observasi dan pra-survei terkait variabel rekan kerja menunjukkan bahwa hubungan antarpegawai belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Beberapa pegawai merasakan bahwa sportivitas dalam persaingan kerja, kerja sama tim, serta sikap saling menghargai masih perlu diperkuat agar tercipta suasana kerja yang harmonis. Pra-survei memperlihatkan bahwa sebagian besar responden menilai kerja sama dan sportivitas rekan kerja belum konsisten dirasakan, sehingga berpotensi memengaruhi kenyamanan dan kepuasan kerja. Pada variabel penghargaan, hasil pra-survei menunjukkan bahwa meskipun gaji dan tunjangan dinilai cukup memadai oleh sebagian pegawai, aspek penghargaan non-finansial masih menjadi perhatian. Kesempatan promosi yang dirasakan belum sepenuhnya sejalan dengan kinerja serta apresiasi terbuka dari atasan yang belum konsisten menjadi faktor yang berpotensi menurunkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan pentingnya pengelolaan sistem penghargaan yang tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga pada pengakuan dan pengembangan karier.

Pada variabel lingkungan kerja, pra-survei menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja fisik dan nonfisik belum sepenuhnya kondusif. Beberapa pegawai menilai kebersihan dan kerapian ruang kerja belum terjaga secara konsisten, hubungan antarpegawai belum solid, serta dukungan atasan dalam menyelesaikan pekerjaan masih perlu ditingkatkan. Lingkungan kerja yang kurang mendukung tersebut dapat memengaruhi kenyamanan, efektivitas kerja, dan kepuasan pegawai dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara diduga dipengaruhi oleh kondisi rekan kerja, sistem penghargaan, dan lingkungan kerja. Penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan karena memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai, sekaligus menjadi dasar akademis bagi instansi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan sumber daya aparatur yang lebih efektif dan berkelanjutan tanpa mencederai nama baik institusi. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai ASN, baik secara parsial maupun simultan, serta memberikan kontribusi empiris dan rekomendasi akademis yang dapat mendukung peningkatan kualitas pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah.

LANDASAN TEORI

Kepuasan Kerja

Robbins & Judge (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif seseorang terhadap pekerjaan, yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Robbins & Judge (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja setidaknya dapat dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu: rekan kerja yang mendukung, penghargaan yang sesuai, kondisi lingkungan kerja yang mendukung, dan pekerjaan yang menantang. Indikator pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah pekerjaan itu sendiri, gaji atau ketidakseimbangan, peluang promosi, dan dukungan pimpinan (Robbins & Judge, 2023).

Rekan Kerja

Robbins & Judge (2023) mengungkapkan bahwa rekan kerja adalah seorang atau sekelompok orang yang bekerja dalam satu organisasi baik yang bekerja secara individu maupun kelompok. Indikator pengukuran rekan kerja dalam penelitian ini adalah kompetisi yang sehat, pegawai saling menghormati, bekerja sama, dan suasana kekeluargaan (Robbins & Judge, 2023).

Penghargaan

Robbins & Judge (2023) menyatakan bahwa penghargaan merupakan ketidakseimbangan yang diterima pegawai sebagai konsekuensi atas pekerjaan yang telah dilaksanakan. Indikator pengukuran yang diberikan dalam penelitian ini adalah gaji, tunjangan, promosi, dan penghargaan interpersonal (Robbins & Judge, 2023).

Lingkungan Kerja

Robbins & Judge (2023) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Indikator pengukuran lingkungan kerja dalam penelitian ini adalah kebersihan dan kerapian tempat kerja, pencahayaan dan sirkulasi udara, hubungan antar pegawai, dan dukungan dari atasan (Robbins & Judge, 2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat berdasarkan data numerik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menjelaskan hubungan antarvariabel secara objektif melalui pengujian statistik, sedangkan penelitian asosiatif digunakan untuk mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai (Astuti et al., 2023). Penelitian dilaksanakan pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 173 orang. Penentuan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 64 responden (Gulo & Sari, 2025). Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria responden berstatus PNS, telah bekerja minimal satu tahun, serta tidak menduduki jabatan eselon.

Penyebaran sampel dilakukan secara proporsional pada setiap bagian agar mewakili karakteristik populasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja, sedangkan variabel bebas meliputi rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja, yang masing-masing dioperasionalkan ke dalam beberapa indikator sesuai landasan teori Robbins & Judge (2023). Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut, data diuji melalui uji kualitas data yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas (Malikhah et al., 2023).

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi butir dengan nilai kritis 0,30, sedangkan uji reliabilitas menggunakan koefisien Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,70 (Kumala & Setiawan, 2025). Selanjutnya, dilakukan uji asumsi klasik yang mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas guna memastikan model regresi memenuhi kriteria BLUE (Malikhah, 2021). Analisis data dilakukan menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh parsial dan simultan variabel bebas terhadap kepuasan kerja. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk pengaruh parsial dan uji F untuk pengaruh simultan pada tingkat signifikansi 5% (Fitri et al., 2025). Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja pegawai (Astuti et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji Kualitas Data (Validitas dan Reliabilitas)

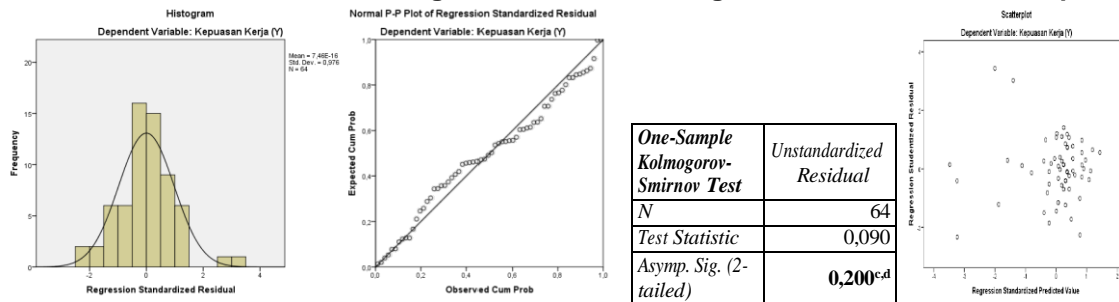
Table 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Item	Rekan Kerja (X1)		Penghargaan (X2)		Lingkungan Kerja (X3)		Kepuasan Kerja (Y)		Keterangan
	rhitung	Cronbach's Alpha	rhitung	Cronbach's Alpha	rhitung	Cronbach's Alpha	rhitung	Cronbach's Alpha	
1	0,665	0,867	0,567	0,903	0,596	0,898	0,502	0,843	Valid & Reliabel
2	0,483		0,640		0,646		0,508		Valid & Reliabel
3	0,689		0,708		0,590		0,575		Valid & Reliabel
4	0,761		0,758		0,722		0,564		Valid & Reliabel
5	0,650		0,746		0,823		0,639		Valid & Reliabel
6	0,628		0,776		0,779		0,630		Valid & Reliabel
7	0,594		0,566		0,782		0,607		Valid & Reliabel
8	0,512		0,821		0,532		0,583		Valid & Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 24.0 (2026)

Uji Asumsi Klasik (Normalitas, Multikolinearitas, dan Heteroskedastisitas)

Gambar 1. Grafik Histogram, P-P Plot, Kolmogorov-Smirnov, dan Scatterplot



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 24.0 (2026)

Pengujian normalitas residual melalui grafik histogram memperlihatkan sebaran residual yang membentuk pola menyerupai distribusi normal, dengan konsentrasi di sekitar titik nol serta keseimbangan antara sisi kiri dan kanan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa residual berdistribusi secara normal, sehingga asumsi normalitas pada model regresi telah terpenuhi dan model layak digunakan dalam analisis statistik lanjutan (Cahya & Kholik, 2024). Hasil tersebut diperkuat oleh grafik Normal Probability Plot (P–P Plot) yang menunjukkan bahwa sebanyak 69 titik observasi cenderung mengikuti arah garis diagonal. Kedekatan mayoritas titik terhadap garis tersebut mengindikasikan bahwa data penelitian memiliki pola distribusi normal dan memenuhi salah satu syarat utama dalam analisis regresi linear (Risnaini & Wakhyuni, 2025). Selain metode grafik, normalitas data juga diuji secara statistik menggunakan uji Kolmogorov– Smirnov. Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi (Sig.) yang berada di atas 0,05, yang berarti data tidak mengalami penyimpangan dari distribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas secara statistik dapat dinyatakan terpenuhi (Aulia et al., 2025).

Pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan grafik scatterplot menunjukkan bahwa 69 titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah garis nol tanpa membentuk pola tertentu, baik berupa pengelompokan maupun pola yang melebar atau menyempit. Kondisi ini mengindikasikan bahwa varians residual bersifat konstan, sehingga model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas dan dapat digunakan untuk analisis berikutnya (Kumala & Setiawan, 2025).

Table 2. Hasil Uji Multikolinearitas dan Uji Glejser

Model		Coefficients ^a		Sig.	Kesimpulan
		Tolerance	VIF		
1	(Constant)			0,001	Tidak ada masalah multikolinearitas dan tidak ada gejala heteroskedastisitas
	Rekan Kerja (X1)	0,208	4,808	0,091	
	Penghargaan (X2)	0,225	4,442	0,894	
	Lingkungan Kerja (X3)	0,221	4,528	0,588	
a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)				a. Dependent Variable: Absolute_Residual	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 24.0 (2026)

Analisis Regresi Linear Berganda, Uji Hipotesis, dan Determinasi

Table 3. Analisis Regresi Linear Berganda, Uji Hipotesis, dan Determinasi

Model		Coefficients ^a				ANOVA ^a		Model Summary ^b	
		Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	t hitung g	Sig.	Uji F Fhitung	Sig.	R	Adjusted R Square
1	(Constant)	2,856		1,642	0,106	93,218	0,000 ^b	0,907^a	0,815
	Rekan Kerja (X1)	0,300	0,316	2,659	0,010				
	Penghargaan (X2)	0,307	0,322	2,813	0,008				
	Lingkungan Kerja (X3)	0,296	0,318	2,757	0,008				

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja (X3), Penghargaan (X2), Rekan Kerja (X1)

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan SPSS 24.0 (2026)

Regresi Linear Berganda

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS, diperoleh persamaan regresi: (Michella & Edalmen, 2022)

$$Y = 2,856 + 0,300X_1 + 0,307X_2 + 0,296X_3 + e$$

Nilai konstanta sebesar 2,856 menunjukkan bahwa ketika variabel rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja berada pada kondisi konstan atau dianggap tidak mengalami perubahan, maka tingkat kepuasan kerja tetap berada pada nilai positif. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh ketiga variabel tersebut, tetapi juga oleh faktor lain di luar model penelitian (Michella & Edalmen, 2022). Koefisien regresi variabel rekan kerja (X_1) sebesar 0,300 menunjukkan arah pengaruh positif. Artinya, setiap peningkatan kualitas hubungan rekan kerja akan diikuti oleh peningkatan kepuasan kerja. Kondisi ini dapat terjadi karena hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan adanya kerja sama tim yang baik mampu menciptakan kenyamanan psikologis bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya (Mahaputra et al., 2023).

Variabel penghargaan (X_2) memiliki koefisien regresi sebesar 0,307, yang juga menunjukkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin baik sistem penghargaan yang diterima pegawai, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, maka kepuasan kerja akan meningkat. Penghargaan berperan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi pegawai sehingga mampu meningkatkan rasa dihargai dan motivasi kerja (Najlun, 2024). Koefisien regresi lingkungan kerja (X_3) sebesar 0,296 menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif turut meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung interaksi sosial yang positif akan memengaruhi persepsi pegawai terhadap pekerjaannya (Faturrohman & Abdurahman, 2025). Berdasarkan nilai koefisien regresi dan *Standardized Beta* terbesar, variabel penghargaan merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja. Hal ini disebabkan karena penghargaan secara langsung berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan psikologis dan profesional pegawai, sehingga memiliki dampak yang lebih kuat dibandingkan variabel lainnya (Muslim, 2023).

Uji Parsial (Uji t)

Pengujian parsial dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual. Nilai *t* tabel diperoleh dari distribusi *t* dengan derajat kebebasan (*df*) sebesar 60, yang dihitung dari jumlah sampel dikurangi jumlah variabel ($64 - 4$). Dengan tingkat signifikansi 5%, diperoleh nilai *t* tabel sebesar 2,000 (Risnaini & Wakhyuni, 2025). Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel rekan kerja (X_1) memiliki nilai *t* hitung sebesar 2,659, yang lebih besar dari *t* tabel, serta nilai signifikansi $0,010 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Hamdani, 2022). Pengaruh signifikan berarti perubahan pada kualitas hubungan rekan kerja secara nyata memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Variabel penghargaan (X_2) memiliki nilai *t* hitung $2,813 < t$ tabel 2,000 dengan signifikansi 0,007, yang juga lebih kecil dari 0,05. Kondisi ini menandakan bahwa penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, di mana peningkatan sistem penghargaan secara nyata meningkatkan kepuasan pegawai (Novalinda & Ginting, 2025). Variabel lingkungan kerja (X_3) memiliki nilai *t* hitung $2,757 < t$ tabel 2,000 dan signifikansi 0,008 $< 0,05$, sehingga dinyatakan berpengaruh signifikan. Lingkungan kerja yang lebih baik terbukti secara statistik mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Kosidin & Widjaja, 2024). Dari ketiga variabel, penghargaan memiliki pengaruh paling kuat karena memiliki nilai *t* hitung tertinggi dan signifikansi terendah (Aulia et al., 2025).

Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan dilakukan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama. Nilai *F* tabel diperoleh dari distribusi *F* dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 60$ pada taraf signifikansi 5%, yaitu sebesar 2,758 (Kumala & Setiawan, 2025). Hasil pengujian menunjukkan nilai *F* hitung sebesar 93,218, yang jauh lebih besar dibandingkan *F* tabel, serta nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (Michella & Edalmen, 2022).

Uji Determinasi

Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,815 menunjukkan bahwa 81,5% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja, sedangkan 18,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model (Michella & Edalmen, 2022). Sementara itu, nilai *R* sebesar 0,907 mengindikasikan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel independen dengan kepuasan kerja, karena berada pada kategori hubungan yang sangat erat (Lawren & Ekawati, 2023).



Pembahasan

Pengaruh Rekan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dan uji t, rekan kerja terbukti secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Temuan ini dapat dijelaskan melalui karakteristik lingkungan kerja Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang bersifat birokratis, kolektif, dan menekankan kerja sama lintas bidang (Nuzuliaty, 2023). Dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, khususnya pelayanan keagamaan, pendidikan keagamaan, dan administrasi publik, pegawai ASN tidak bekerja secara individual, melainkan saling bergantung satu sama lain. Hubungan kerja yang harmonis, saling membantu, dan komunikasi yang baik antar rekan kerja menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga pegawai merasa lebih nyaman, dihargai, dan didukung dalam menjalankan tugasnya. Kondisi tersebut secara langsung meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalani (Mai & Iba, 2021).

Pengaruh rekan kerja terhadap kepuasan kerja juga terjadi karena beban kerja di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara relatif kompleks dan menuntut ketelitian, kedisiplinan, serta koordinasi yang tinggi. Dalam situasi demikian, keberadaan rekan kerja yang kooperatif dan memiliki sikap profesional sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan sesuai prosedur (Daulay, 2025). Dukungan emosional, pertukaran informasi, serta kerja tim yang solid dapat mengurangi tekanan kerja dan meminimalkan konflik internal (Faturrohman & Abdurahman, 2025). Ketika pegawai merasa memiliki lingkungan sosial kerja yang positif, rasa memiliki terhadap organisasi akan meningkat, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan (Lawren & Ekawati, 2023).

Pihak Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara juga telah melakukan berbagai upaya untuk membangun hubungan kerja yang baik antar pegawai. Upaya tersebut antara lain melalui pembagian tugas yang jelas, pelaksanaan rapat koordinasi rutin, kegiatan pembinaan pegawai, serta penanaman nilai-nilai kerja berbasis moderasi beragama dan etika pelayanan publik. Kegiatan-kegiatan nonformal seperti kerja sama lintas tim, pelatihan bersama, dan aktivitas kebersamaan turut memperkuat interaksi sosial antar pegawai. Langkah-langkah ini secara tidak langsung mendorong terciptanya hubungan rekan kerja yang harmonis, sehingga berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan kerja pegawai ASN. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran rekan kerja merupakan faktor penting yang perlu terus dikelola dan ditingkatkan oleh organisasi untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai (Kosidin & Widjaja, 2024).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2023) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja setidaknya dapat dipengaruhi oleh empat faktor, salah satu adalah rekan kerja yang mendukung. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mahaputra et al. (2023), Hamdani (2022), Mai & Iba (2021), dan Zulfa (2020) yang menunjukkan bahwa rekan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Penghargaan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dan uji t, variabel penghargaan terbukti secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Temuan ini menunjukkan bahwa penghargaan memiliki peran strategis dalam membentuk persepsi positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pada organisasi pemerintahan seperti Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara, penghargaan tidak semata-mata dipahami dalam bentuk finansial, tetapi juga mencakup pengakuan atas kinerja, kesempatan pengembangan karier, kejelasan jenjang jabatan, serta penilaian kerja yang objektif. Ketika pegawai merasa bahwa kontribusi dan prestasi kerjanya diapresiasi secara adil, hal tersebut menimbulkan rasa dihargai dan diakui oleh organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan (Windyanti et al., 2024).

Pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja juga dapat terjadi karena karakteristik tugas ASN di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang menuntut loyalitas, tanggung jawab, dan komitmen tinggi terhadap pelayanan publik. Beban kerja administratif, target kinerja, serta tuntutan profesionalisme yang tinggi memerlukan keseimbangan dengan sistem penghargaan yang memadai. Penghargaan yang diberikan secara proporsional mampu menjadi motivasi bagi pegawai untuk mempertahankan kinerja dan sikap kerja yang positif (Novalinda & Ginting, 2025). Selain itu, penghargaan berfungsi sebagai bentuk umpan balik atas hasil kerja, sehingga pegawai memiliki kejelasan mengenai standar kinerja yang diharapkan dan merasa lebih puas karena upaya yang dilakukan tidak diabaikan oleh pimpinan dan organisasi (Najlun, 2024).

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara telah melakukan berbagai upaya dalam menerapkan sistem penghargaan bagi pegawai ASN. Upaya tersebut antara lain melalui pemberian tunjangan kinerja, penilaian prestasi kerja berbasis Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) melalui aplikasi e-

Kinerja, pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, serta promosi jabatan berdasarkan kinerja dan masa kerja. Selain penghargaan formal, pimpinan juga memberikan apresiasi nonmaterial seperti pujian, kepercayaan dalam penugasan, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan tertentu. Langkah-langkah ini menciptakan persepsi keadilan dan transparansi dalam organisasi, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa penghargaan merupakan faktor penting yang perlu terus dikelola secara konsisten untuk meningkatkan kepuasan kerja ASN di lingkungan Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara (Muslim, 2023).

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2023) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja setidaknya dapat dipengaruhi oleh empat faktor, salah satu adalah penghargaan yang sesuai. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Novalinda & Ginting, 2025), Windiyanti et al., (2024), Najlun (2024), dan Muslim (2023) yang menunjukkan bahwa penghargaan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dan uji t, lingkungan kerja terbukti secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Temuan ini menunjukkan bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik mampu meningkatkan kenyamanan, semangat, dan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara sebagai instansi pemerintah yang berorientasi pada pelayanan publik dan administrasi keagamaan, lingkungan kerja memiliki peran penting karena aktivitas kerja pegawai didominasi oleh pekerjaan administratif, koordinatif, dan pelayanan langsung kepada masyarakat. Lingkungan kerja yang kondusif, baik dari segi fisik maupun nonfisik, membuat pegawai merasa aman, nyaman, dan fokus dalam menjalankan tugas, sehingga berdampak langsung pada meningkatnya kepuasan kerja (Faturrohman & Abdurahman, 2025).

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja juga dapat dijelaskan melalui karakteristik organisasi Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara yang memiliki struktur birokrasi dan pembagian tugas yang jelas. Lingkungan kerja fisik seperti tata ruang kantor, pencahayaan, sirkulasi udara, kebersihan, serta ketersediaan sarana dan prasarana kerja sangat menentukan kelancaran aktivitas pegawai. Selain itu, lingkungan kerja nonfisik berupa hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang kondusif, komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan pegawai, serta suasana kerja yang saling menghargai turut memengaruhi persepsi pegawai terhadap pekerjaannya (Lawren & Ekawati, 2023). Apabila lingkungan kerja kurang mendukung, pegawai cenderung merasa tertekan dan tidak nyaman, yang pada akhirnya menurunkan kepuasan kerja (Hidayat, 2025). Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik akan menciptakan rasa betah dan meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi (Hidayat, 2025).

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara telah melakukan berbagai upaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kinerja dan kepuasan pegawai. Upaya tersebut antara lain melalui perbaikan dan pemeliharaan fasilitas kantor, penyediaan sarana kerja yang memadai, penataan ruang kerja yang lebih rapi dan fungsional, serta penerapan standar kebersihan dan kenyamanan lingkungan kerja.

Pengaruh Rekan Kerja, Penghargaan, dan Lingkungan Kerja Secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda dan uji F, rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja secara simultan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ASN pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Nilai Fhitung yang jauh lebih besar dibandingkan Ftabel serta tingkat signifikansi yang berada di bawah 0,05 menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut saling melengkapi dan tidak dapat dipisahkan dalam membentuk kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja ASN tidak hanya ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan merupakan hasil interaksi antara aspek sosial, psikologis, dan kondisi kerja yang dialami pegawai secara menyeluruh dalam organisasi (Michella & Edalmen, 2022).

Lingkungan kerja Kanwil Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara memiliki karakteristik birokrasi pemerintahan yang menuntut koordinasi, kerja sama, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Rekan kerja berperan dalam membentuk iklim sosial yang harmonis, saling mendukung, dan mempermudah penyelesaian tugas-tugas pelayanan publik. Hubungan kerja yang baik antarpegawai mendorong terciptanya rasa kebersamaan dan mengurangi potensi konflik internal. Pada saat yang sama, lingkungan kerja yang kondusif, baik dari sisi fisik maupun nonfisik, memberikan rasa aman dan nyaman bagi pegawai dalam menjalankan aktivitas kerja sehari-hari, sehingga produktivitas dan kepuasan kerja dapat meningkat secara bersamaan.



KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa rekan kerja, penghargaan, dan lingkungan kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai ASN di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. Secara simultan, ketiga variabel tersebut juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Di antara variabel yang diteliti, penghargaan merupakan faktor yang paling dominan memengaruhi kepuasan kerja pegawai, yang menunjukkan bahwa aspek pengakuan, kompensasi, dan promosi memegang peranan penting dalam membentuk persepsi kepuasan kerja ASN.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, manajemen Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai melalui penguatan hubungan antar rekan kerja dengan menciptakan kerja sama tim yang solid, komunikasi terbuka, serta kompetisi yang sehat. Selain itu, sistem penghargaan perlu dikelola secara adil, transparan, dan berbasis kinerja, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, agar pegawai merasa dihargai dan termotivasi. Lingkungan kerja juga perlu diperhatikan dengan menjaga kenyamanan ruang kerja, kebersihan, serta hubungan kerja yang harmonis. Dukungan pimpinan dalam bentuk arahan, perhatian, dan apresiasi yang konsisten diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, D., Harianto, H., & Sarasti, I. (2023). Analisis Pengaruh Profitabilitas Dan Leverage Terhadap Harga Saham Melalui Deviden Pada Perusahaan Manufaktur di BEI 2014-2018. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(5), 2256-2272.
- Astuti, D., Istiqomah, N.K., Kuncoro, M.N., & Ratiara, N. (2024, September). Penerapan Inovasi Produk, Pemasaran Digital dan Kualitas Produk Terhadap Keunggulan Kompetitif Pada UKM Di Desa Kota Pari Kabupaten Serdang Bedagai. Dalam *Prosiding Konferensi Internasional tentang Kecerdasan Buatan, Navigasi, Rekayasa, dan Teknologi Penerbangan (ICANEAT)* (Vol. 1, No. 1, pp. 377-381).
- Aulia, N., Robain, W., & Kholik, K. (2025, Oktober). Analisis Gaya Kepemimpinan, Kepribadian, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Langkat. Dalam *Prosiding Konferensi Internasional Studi Komunitas Islam* (hlm. 644-656).
- Cahya, P. M., & Kholik, K. (2024). Analisis Pengaruh Motivasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja Karyawan di PT Panca Niaga Jaya Lestari Kisaran. *Jurnal Internasional Ilmu Kesehatan, Ekonomi, dan Sosial (IJHESS)*, 6(3), 809-827.
- Daulay, M. T. (2025, Oktober). Menilai Persepsi Masyarakat Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia Pesisir Berkelanjutan Menggunakan Pendekatan NLP. Dalam *Prosiding Konferensi Internasional Studi Komunitas Islam* (hlm. 1973-1980).
- Daulay, MT, Faried, AI, & Matondang, ES (2023). Meningkatkan Perilaku Dalam Melestarikan Hutan Mangrove Kecamatan Pantai Cermin Kabupaten Serdang Bedagai. *Jurnal Rowter*, 2(1), 20-27.
- Faturrohman, RM, & Abdurahman, K.R. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Checker Pada PT. Wilayah XYZ Bandung. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(1), 278-288.
- Fitri, F.D., Astuti, D., & Wahyono, T. (2025, Juni). Analisis Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai ASN Pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sumatera Utara (BKAD Provsu). Dalam *Konferensi Internasional Epicentrum of Economic Global Framework* (hlm. 462-471).
- Gulo, BD, & Sari, AK (2025). Pengaruh Kompetensi ASN, Sistem Pengendalian Internal, dan Pemahaman Akuntabilitas Terhadap Kualitas Laporan Kinerja di Kanwil Kementerian Agama Sumatera Utara. *Tinjauan Ekonomi dan Bisnis Digital*, 7(1), 243-261.
- Hamdani, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Dukungan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru di SMKN 4 Kota Sungai Penuh. *Jurnal Bussman: Jurnal Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 2(1), 164-176.
- Herliyana, R., & Kholik, K. (2025). Analisis pengetahuan kerja, kemampuan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan JNE Cabang Utama Medan. *Jurnal SOMASI (Sosial Humaniora Komunikasi)*, 6(1), 155-172.

- Hidayat, DZ (2025). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Bank BTN Pusat Harmoni. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(1), 731-757.
- Kosidin, NA, & Widjaja, O.H. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 6(2), 438-445.
- Kumala, L., & Setiawan, N. (2025, Oktober). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Disiplin Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja Provinsi Sumatera Utara. Dalam *Prosiding Konferensi Internasional Studi Komunitas Islam* (hlm. 962-974).
- Lawren, C., & Ekawati, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT TSA di Bogor. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(1), 149-158.
- Mahaputra, M.R., Maharani, A., & Mahaputra, M.R. (2023). Hubungan pengakuan dan rekan kerja terhadap kepuasan kerja (Studi literatur review). *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Penelitian Terapan*, 1(1), 1-7.
- Malikhah, I. (2021). Pengaruh perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf, kepemimpinan dan pengendalian kepemimpinan operasional. *Institut Penelitian dan Kritikus Internasional Budapest-Jurnal (BIRCI-Journal)*, 4(3), 4643-4652.
- Malikhah, I., Wulandari, D.Y., & Nst, JY (2023). Analisis Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Dinas Tenaga Kerja Kota Binjai). *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 10(1), 479-483.
- Mai, S., & Iba, Z. (2021). Pengaruh Gaji, Promosi Jabatan, Dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Bireuen. *Indomera*, 2(3), 12-20.
- Risnaini, R., & Wakhuni, E. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Hubungan Kerja, dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan PT JNE Cabang Utama Medan. *Jurnal Penelitian Ilmu Sosial dan Humaniora*, 5(2).
- Robbins, SP, & Hakim, TA (2023). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.