

**PENGARUH KOMPENSASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA PT PELABUHAN INDONESIA (PESERO) REGIONAL 3
DI SURABAYA**

Siti Nikmatur Rohmah¹⁾, Sarwani²⁾, Liling Listyawati³⁾

^{1) 2) 3)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya

Email: sitinikma21@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 di Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 68 responden. Dalam membuktikan dan menganalisis hal tersebut, maka digunakan uji instrumen (validitas dan reliabilitas), uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastitas), uji regresi linier berganda serta uji hipotesis (uji F, uji R^2 , uji t, uji r^2). Dalam melakukan olah data menggunakan aplikasi SPSS. Dan dalam penelitian ini memperoleh kesimpulan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima dibuktikan dengan hasil nilai $F_{hitung} (36,501) > F_{tabel} (3,14)$ dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 51,5%. Hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak diterima dibuktikan dengan hasil uji parsial diperoleh hasil dari variabel Kompensasi yaitu $t_{hitung} (1,067) < t_{tabel} (1,668)$ sedangkan Budaya Kerja secara parsial memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan dengan hasil yang diperoleh $t_{hitung} (5,948) > t_{tabel} (1,668)$. Dan hipotesis ketiga dalam penelitian ini tidak diterima dibuktikan dengan hasil dari uji koefisien determinasi parsial (r^2) yang mendapatkan nilai sebesar 1,71 % yang dibandingkan dengan variabel Budaya Kerja yang sebesar 35,2%.

Kata kunci : Kompensasi, Budaya Kerja, Kinerja

ABSTRACT

This study has to determine the effect of compensation and work culture on the performance of employees of PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 in Surabaya. This research uses quantitative descriptive methods. The number of samples in this study were 68 respondents. In proving and analyzing this, the instrument test (validity and reliability), classical assumption test (normality, multicollinearity, heteroscedasticity), multiple linear regression test and hypothesis testing (F test, R^2 test, t test, r^2 test) are used. In doing data processing using the SPSS application. And in this study, it was concluded that the first hypothesis in this study was accepted as evidenced by the results of the $F_{count} (36.501) > F_{table} (3.14)$ with a coefficient of determination (R^2) of 51.5%. The second hypothesis in this study is not accepted as evidenced by the partial test results obtained from the Compensation variable, namely $t_{count} (1.067) < t_{table} (1.668)$ while Work Culture partially has an influence on employee performance with the results obtained $t_{count} (5.948) > t_{table} (1.668)$. And the third hypothesis in this study is not accepted as evidenced by the results of the partial determination coefficient test (r^2) which gets a value of 1.71% compared to the Work Culture variable which is 35.2%

Keywords: Compensation, Work Culture, Performance

A. LATAR BELAKANG

Secara umum perusahaan memiliki standart kerja yang harus dicapai oleh setiap karyawannya dan standart tersebut telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Manajemen perusahaan menerapkan kriteria-kriteria tertentu dalam standart kerja yang mereka putuskan seperti pengalaman kerja, tingkat pendidikan, maupun keterampilan yang harus dimiliki dalam suatu profesi pada perusahaan mereka, hal ini dilakukan agar tidak tercapainya standart terlalu rendah maupun terlalu tinggi yang nantiya akan membuat perusahaan terkendala dalam mencapai tujuan.

Dalam mempertahankan atau meningkatkan produktivitas, setiap organisasi atau perusahaan perlu mengembangkan program-program yang mendukung pencapaian target perusahaan. Dengan adanya pencapaian ini, maka perusahaan akan lebih mudah melakukan pengukuran, perencanaan dan evaluasi terhadap hasil yang didapatkan dari kinerja karyawan. Karyawan yang tidak produktif akan menghambat perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk meningkatkan kinerja para karyawan, suatu perusahaan dapat menempuhnya dengan berbagai cara seperti pemberian kompensasi atau penghargaan baik finansial maupun non finansial yang sesuai dengan kinerjanya di perusahaan. Sistem penghargaan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi serta mendorong pencapaian misi dan strategi organisasi dan membantu mencapai keberlangsungan keuntungan kompetitif dan meningkatkan nilai *skateholder* (Sedarmayanti, 2017:358). Perusahaan juga harus menciptakan budaya kerja yang positif untuk karyawan agar terjaga kenyamanannya dalam bekerja. Budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk perbaikan kinerja dan berfungsi sebagai

manajemen perubahan (Sedarmayanti, 2017:292).

Untuk mengetahui pengaruh antara kompensasi dan budaya kerja terhadap kinerja pegawai, penulis melakukan riset terhadap PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 (PT Pelindo) di Surabaya, terlebih setelah Regional III *merger* dengan Regional I, II, dan IV yang pastinya akan terdapat beberapa perubahan kecil maupun besar dalam hal kompensasi dan budaya kerja yang berkemungkinan bisa mempengaruhi kinerja pegawai PT Pelindo di Surabaya. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan hasil pekerjaan membuat karyawan bekerja dengan baik secara efektif dan efisien. Hal ini juga dapat membuat para karyawan agar fokus dan konsisten dalam bekerja. Pada kantor PT Pelabuhan Indonesia (Persero) sistem kompensasi yang diberlakukan tidak hanya terbatas pada gaji pokok dan tunjangan. Sistem pemberian hadiah, bonus dan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi juga diterapkan oleh pimpinan perusahaan dalam suatu kesempatan. Hal ini memberikan dampak karyawan sehingga lebih termotivasi memberikan prestasi dan kinerja dengan baik. Sementara budaya kerja yang dilakukan di PT Pelindo mengadopsi dari budaya kerja BUMN yaitu Amanah (memegang teguh kepercayaan yang diberikan), Kompeten (mengembangkan kapabilitas), Harmonis (peduli dan toleransi), Loyal (berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bersama), Adaptif (berinovasi dan antusias dalam perubahan), dan Kolaboratif (membangun kerjasama yang sinergis).

Namun, kompensasi dan budaya kerja pada PT Pelindo berubah-ubah mengikuti peraturan yang berlaku dari pimpinan yang menjabat dalam periode tertentu dan hal tersebut memberikan dampak yang memberikan rasa kurang nyaman bagi karyawan untuk menyesuaikan diri tiap

periodenya, terlebih terjadi penambahan lokasi kantor yang membuat banyaknya mutasi kerja ataupun rotasi jabatan. Berikut data penambahan kantor pada PT Pelindo 2021 ditampilkan pada gambar 1.1:

Gambar 1.1

Data penambahan kantor PT Pelindo tahun 2021

SKALA PERUSAHAAN [GRI 102-7][OJK C.3] COMPANY SCALE [GRI 102-7][OJK C.3]

Deskripsi Description	Satuan Unit	2021	2020
Jumlah Karyawan Organik Number of Organic Employees	Orang Persons	7.370	7.463
Total Operasi Total Operation	Kantor Office	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Kantor Pusat • 4 Regional • 31 Anak Perusahaan • 16 Cucu Perusahaan • 14 Perusahaan Afiliasi • 1 Head Office • 4 Regional • 31 Subsidiaries • 16 Subsidiaries of Subsidiary • 14 Affiliates 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Kantor Pusat • 12 Cabang • 17 Anak Perusahaan • 3 Cucu Perusahaan • 1 Head Office • 12 Branch • 17 Subsidiaries • 3 Subsidiaries of Subsidiary
Jumlah Pendapatan Operasi Total Operating Revenue	Ribuan Rupiah Thousands Rupiah	28.814.806.337	26.591131.827

Sumber : Laporan Tahunan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) 2021

Pada data tersebut terdapat penambahan jumlah kantor yang beroperasi dari 66 lokasi kantor bertambah menjadi 132 kantor yang tersebar di seluruh Indonesia. Namun pada laporan tahunan tersebut juga terdapat data penurunan jumlah pegawai dari 7.463 pegawai pada 2020 menjadi 7.370 pegawai pada 2021. Dengan detail yang ditampilkan pada gambar 1.2 dibawah ini:

Gambar 1.2 Data jumlah pegawai PT Pelindo tahun 2021

JUMLAH PEKERJA BERDASARKAN RENTANG USIA NUMBER OF EMPLOYEES BY AGE GROUP

Tabel Jumlah Pekerja Berdasarkan Rentang Usia
(dalam satuan orang)

Number of Employees by Age Group
(people)

Rentang Usia Age Group	2021	2020
	Total	Total
Di atas 55 tahun Above 55 years old	96	121
51 – 55 tahun/years old	1.066	921
46 – 50 tahun/years old	1.428	1.404
36 – 45 tahun/years old	2.303	2.423
26 – 35 tahun/years old	2.273	2.424
Di bawah 26 tahun Under 26 years old	204	170
Jumlah Total	7.370	7.463

Sumber : Laporan Tahunan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) 2021

Menurut data tersebut terdapat 93 pegawai dengan latar belakang berbagai usia yang meninggalkan PT Pelindo dengan berbagai alasan sebagian diantaranya telah pensiun (pada usia diatas 55 tahun) dan sebagiannya lagi mengundurkan diri dari pekerjaannya. Hal ini menimbulkan kekosongan posisi di beberapa wilayah termasuk diantaranya PT Pelindo Regional 3 yang bertempat di Surabaya. Meskipun mendapatkan kompensasi yang baik dan fleksibilitas budaya kerja karena adanya mutasi dan rotasi kerja, namun *turnover* tetap meningkat.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan diawal, kompensasi dan budaya kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Hal ini dikuatkan dengan beberapa penelitian yang menyinggung mengenai pengaruh secara signifikan kompensasi terhadap kinerja dalam suatu perusahaan termasuk diantaranya penelitian dari Andrean H. Manese (2019), Wahyu Hasing dan Sulkarnain (2019), serta penelitian dari Rika and N. M. Suci (2022). Adapula penelitian yang membahas mengenai pengaruh budaya kerja perusahaan terhadap kinerja pegawai, diantaranya yaitu penelitian dari Wahyu Hasing dan Sulkarnain (2019) serta penelitian dari Rizky Nur Adha, Nurul Qomariah, dan Achmad Hasan Hafidzi (2019) yang menunjukkan hasil bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Namun hal ini berbanding dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Sevnica Rianda dan Alex Winarno (2022) yang menghasilkan fakta lapangan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai. Dan penelitian yang dilakukan oleh Heri Afriadi, Abdul Rahman Lubis, dan Hafasnuddin (2017) berdasarkan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial budaya kerja tidak

mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan..

Karena terdapat beberapa perbedaan pendapat mengenai pengaruh kompensasi dan budaya kerja yang memiliki pengaruh dan tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan pada penelitian-penelitian sebelumnya, maka ada celah bagi penulis untuk mengambil penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) di Surabaya”.

B. LANDASAN TEORI

Kompensasi

Beberapa paparan pengertian kompensasi diantaranya menurut Sedarmayanti (2017:173), kompensasi yaitu segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kontribusinya terhadap organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Rivai (dalam Sopiah dan Sangadji 2018: 366) kompensasi memiliki tujuan yaitu untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, mempertahankan karyawan, penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan, menjamin keadilan, mengikuti peraturan hukum, memfasilitasi pengertian, dan meningkatkan efisiensi administrasi.

Menurut pengertian kompensasi diatas, kompensasi memiliki beberap fungsi dan tujuan pemberian kompensasi, diantaranya menurut Sedarmayanti (2017:173) yaitu:

- 1) Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi maka akan terjalin ikatan kerja sama secara formal antara karyawan dengan perusahaan.
- 2) Kepuasan Kerja, dengan kompensasi karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya dan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya
- 3) Pengadaan Efektif
- 4) Motivasi, jika sistem kompensasi cukup besar, maka karyawan akan lebih

produktif dalam mencapai tujuan perusahaannya.

- 5) Stabilitas Pegawai, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena akan menimbulkan *turnover* yang relatif kecil.
- 6) Disiplin Kerja
- 7) Pengaruh Serikat Buruh, dengan program kompensasi yang baik maka pengaruh negatif dari serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan dapat berkonsentrasi dengan pekerjaannya.
- 8) Pengaruh Pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Kompensasi diberikan kepada karyawan dengan pertimbangan-pertimbangan sesuai dengan kesepakatan atau perjanjian sebelum dilakukannya suatu pekerjaan. Adapun indikator-indikator kompensasi menurut para ahli diantaranya yang dikemukakan oleh (Afandi, 2018:194-195), yaitu:

1. Upah dan Gaji

Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi karyawan produksi dan pemeliharaan sedangkan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, ataupun tahunan.

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan

3. Tunjangan

Beberapa contoh dari tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian dan ditanggung penuh oleh perusahaan.

4. Fasilitas

Beberapa contoh dari fasilitas yaitu seperti mobil perusahaan, keanggotan klub, tempat parkir khusus, atau akses

pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi.

Budaya Kerja

Beberapa pengertian budaya kerja antara lain menurut Juwita (2021:12) Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari oleh suatu pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok yang tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.

Menurut Mangkunegara (2017:12) budaya kerja yaitu seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai atau norma yang dikembangkan dalam organisasi untuk dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya dalam mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Darodjat (2015:34-35) menjelaskan bahwa budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah perilaku dan sikap pekerja yang ada untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam menghadapi tantangan dimasa mendatang, tujuan tersebut yaitu:

1. Memahami pola kerja perusahaan
2. Mengimplementasikan pola kerja dengan sesuai
3. Menciptakan suasana harmonis dengan rekan kerja dan klien
4. Membangun rasa kerjasama dengan rekan kerja dalam team
5. Dapat beradaptasi dengan baik di lingkungan kerja

Adapun manfaat budaya kerja dalam suatu perusahaan:

1. Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang baik
2. Keterbukaan antar para pekerja
3. Saling bergotong-royong apabila terdapat masalah pekerjaan

4. Menimbulkan rasa kebersamaan antar individu dalam pekerjaan
5. Cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dunia luar

Darodjat (2015:35) menambahkan fungsi budaya kerja secara umum adalah untuk membangun keyakinan atau menanamkan nilai-nilai tertentu sumber daya manusia, perilaku dan sikap yang konsisten serta berkomitmen dalam membiasakan suatu cara kerja di lingkungan kerja masing-masing.

Adapun jenis dan pengertian indikator budaya kerja yang lainnya diantaranya menurut Nurhadijah (2017:175) sebagai berikut:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko
Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dalam menyelesaikan pekerjaan dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian Terhadap Detail
Tingkat tautan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail

3. Konsistensi
Organisasi cenderung memiliki budaya kuat yang konsisten, terkoordinasi dan terintergrasi dengan baik.

4. Perlibatan
Perusahaan memberdayakan karyawan, mengorganisir tim dan pengembangannya, semua tingkat manajemen akan merasa bahwa mereka memiliki kontribusi yang dapat memberikan pengaruh terhadap pekerjaan dan tujuan perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam budaya kerja sedikit banyaknya dapat memberikan pengaruh-pengaruh bagi perusahaan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kinerja

Sedarmayanti (2017:463) memberikan pernyataan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang ditimbulkan seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar hukum, serta sesuai moral dan etika.

Afandi (2018:84) menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merujuk pada pengertian sebagai perilaku yang merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi. Oleh karena itu, tujuan organisasi perlu dicapai melalui kinerja yang baik dan optimal.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berupa faktor eksternal dari luar perusahaan dan faktor internal dari dalam perusahaan, beberapa diantaranya menurut Afandi (2018: 86), yaitu:

1. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja
2. Kejelasan peran pekerja
3. Tingkat motivasi pekerja
4. Kompetensi karyawan
5. Fasilitas Kerja
6. Budaya Kerja
7. Kepemimpinan atau perilaku pemimpin dalam mengarahkan karyawan
8. Disiplin kerja

Adapun gagasan pendapat menurut Afandi (2018:89) mengenai 3 (tiga) dimensi kinerja dan cakupan indikator kerjanya, yaitu:

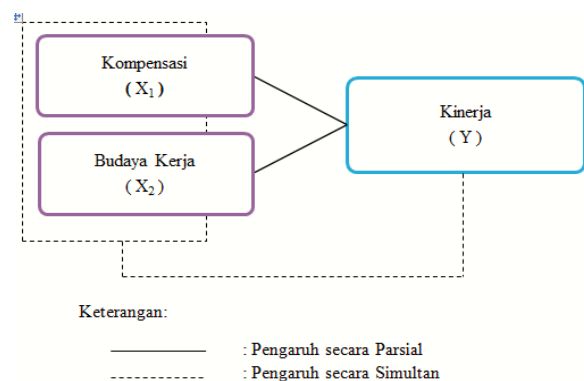
1. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu:
 - a. Kuantitas hasil kerja, segala macam objek berwujud ataupun tak

berwujud yang merupakan hasil pelaksanaan tugas, sebagai bagian dari suatu kewajiban pekerjaan.

- b. Kualitas hasil kerja, bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dilakukan oleh sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan perusahaan dengan baik dan berdaya guna.
 - c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Dimensi perilaku kerja yang terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu:
 - a. Disiplin kerja, pekerjaan yang dilakukan dengan disiplin akan menumbuhkan sikap bertanggungjawab dan memiliki efisiensi waktu yang baik
 - b. Inisiatif
 - c. Ketelitian
 3. Dimensi sifat pribadi yang terdiri dari 3 (tiga) indikator, yaitu:
 - a. Kepemimpinan, pribadi yang memiliki sifat kepemimpinan akan mampu mengayomi rekan kerjanya dan lebih dihargai pendapatnya
 - b. Kejujuran
 - c. Kreativitas

Merujuk pada teori serta penelitian sebelumnya yang telah dipaparkan diatas, maka kerangka konseptual ditampilkan sebagai gambar berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Pada kerangka konseptual gambar 2.1 diatas terdapat 2 jenis dari variabel antara lain variabel bebas (Kompensasi (X1) dan (X2) Budaya Kerja) dan variabel terikat yaitu Kinerja (Y). Pada gambaran dalam kerangka ini penulis sedang melakukan analisis terhadap pengaruh variabel X1 dan X2 terhadap Y secara parsial yang ditunjukkan dengan garis hitam, lalu pengaruh variabel X1 dan X2 secara simultan terhadap Y ditunjukkan dengan garis putus putus.

Hipotesis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

- 1 : Diduga kompensasi dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Surabaya
- 2 : Diduga kompensasi dan budaya kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Surabaya
- 3 : Diduga kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Surabaya

C. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode pendekatan kausal. Penulis meneliti di Kantor PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 di Surabaya (Pelindo) sebanyak 206 karyawan dengan kriteria populasinya sebagai berikut:

- a. Pendidikan minimal D3;
- b. Status pegawai adalah organik dan non organik;
- c. Lama bekerja minimal 6 bulan.

Mengingat jumlah sampel yang terlalu banyak populasinya yakni 206 pegawai maka dalam penelitian ini penulis mengambil sebagian populasi sebagai sampel dengan menerapkan ketentuan dari Taro Yamane yakni menggunakan

perhitungan Teknik Slovin dengan tingkat kesalahan yang dihitung adalah 10% untuk mendapatkan jumlah sampel dengan pastinya, untuk perhitungannya dapat dilihat sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:
n = Sampel
N = Populasi
e² = Tingkat Kesalahan(10%)

Maka untuk perhitungannya menjadi:

$$n = \frac{206}{1 + 206.(10\%)^2} = 67,32$$

Melihat perhitungan sampel tersebut maka untuk memudahkan pengolahan data, penulis membulatkan jumlah sampel menjadi 68 karyawan. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode pemilihan non probability sampling dengan teknik Sampling Purposive.

Untuk membatasi ruang lingkup atau pengertian-pengertian variabel yang diteliti, penulis mendefinisikan pengertian dari variabel dan indikator-indikatornya sebagai berikut:

1. Kompensasi (X₁)

Kompensasi merupakan penghargaan baik dalam bentuk finansial maupun non finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya atas kontribusi terhadap tugas dikerjakan. Penghargaan ini harus bersifat memotivasi dan diperlukan karyawan tersebut untuk menunjang kebutuhannya. Beberapa indikator dari kompensasi, yaitu:

a. Upah dan gaji (X_{1.1})

Adalah adanya pemberian finansial yang diberikan kepada karyawan karena adanya ikatan kerjasama atau kontrak kerja.

b. Insentif (X_{1.2})

Adalah adanya bonus diluar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan.

c. Tunjangan ($X_{1.3}$)

Adalah salah satu hak karyawan yang diberikan untuk menunjang kinerja karyawannya, contohnya tunjangan kesehatan, uang transportasi dan makan siang, hingga tunjangan jabatan.

d. Fasilitas ($X_{1.4}$)

Karyawan mendapatkan fasilitas berupa sarana dan prasana yang digunakan karyawan untuk memperlancar pelaksanaan pekerjaannya.

2. Budaya kerja

Yaitu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan secara terus menerus hingga memberikan rasa terbiasa, oleh karena itu budaya kerja harus bersifat positif dalam jangka panjang. Budaya kerja juga dapat diartikan sebagai peraturan tidak formal atau tidak tertulis namun penerapannya akan mendapatkan support dari perusahaan. Berikut indikator dari budaya kerja:

a. Inovasi dan pengambilan resiko ($X_{2.1}$)

Perusahaan memberikan kesempatan bagi setiap individu karyawan untuk mengembangkan ide dan gagasannya tanpa takut dengan resiko gagal.

b. Perhatian terhadap detail ($X_{2.2}$)

Karyawan dapat mengerjakan sesuatu dengan rapih dan detail sehingga meminimalisir kesalahan

c. Konsistensi ($X_{2.3}$)

Yaitu saat karyawan mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya secara konsisten dan teratur.

d. Perlibatan ($X_{2.4}$)

Adalah saat individu atau karyawa berpartisipasi aktif dalam

melakukan pekerjaannya, sehingga tidak hanya meminta bantuan kepada karyawan lain secara penuh namun melibatkan dirinya dalam pekerjaannya.

3. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan, baik dan buruknya hasil tersebut dipengaruhi oleh banyak faktor, dari dalam ataupun luar individu yang mengerjakan. Adapun indikator dari kinerja, yaitu :

a. Kuantitas dan kualitas hasil kerja ($Y_{1.1}$)

Adalah hasil akhir pekerjaan karyawan yang memiliki kualitas baik dan kuantitas sesuai dengan pekerjaan tersebut.

b. Efisiensi pelaksanaan tugas ($Y_{1.2}$)

Adalah saat karyawan melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan efisiesinya baik.

c. Disiplin kerja ($Y_{1.3}$)

Karyawan melakukan pekerjaannya dengan disiplin dan bertanggung jawab.

d. Inisiatif ($Y_{1.4}$)

Karyawan memiliki inisiatif dalam melakukan pekerjaannya sebelum ditugaskan kepada mereka.

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan yaitu:

1. Sumber data primer:

a. Observasi

Observasi adalah metode atau cara-cara yang menganalisis dan mengadakan pencatatan secara sistematis mengenai tingkah laku dengan melihat atau mengamati individu atau kelompok secara langsung.

b. Angket atau Kuesioner

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skala Likert yang dimana jawaban setiap pertanyaan mempunyai gradasi dari sangat

negatif menuju sangat positif
 maupun sebaliknya

2. Sumber data sekunder:

Studi Pustaka, studi ini dilakukan dengan cara mengkaji sejumlah teori sebagai landasan penelitian serta konsep dasar terkait permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Penulis memperoleh teori dan konsep dasar tersebut dengan cara membaca, mengutip, dan memahami dari berbagai sumber yang dinilai relevan.

D. HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS

Pada analisis data penelitian ini menggunakan bantuan software SPSS untuk memudahkan proses perhitungan dan memudahkan dalam pengolahan data kuesioner agar dapat menjelaskan hasil responden sehingga dapat menarik kesimpulan dari hasil penelitian. Analisis data dihitung berdasarkan hasil data kuesioner sebanyak 68 responden yang disebar kepada karyawan Pelindo Regional 3 di Surabaya.

1. Hasil Uji Instrumen

Berikut tabel hasil uji validitas yang didapatkan oleh penulis

Hasil Uji Validitas Variabel Kompensasi (X₁)

Indikator	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
X _{1.1}	0,657	0,2387	Valid
X _{1.2}	0,758	0,2387	Valid
X _{1.3}	0,736	0,2387	Valid
X _{1.4}	0,739	0,287	Valid

Hasil Uji Validitas Variabel Budaya Kerja (X₂)

Indikator	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
X _{2.1}	0,75	0,2387	Valid
X _{2.2.1}	0,807	0,2387	Valid
X _{2.2.2}	0,761	0,2387	Valid
X _{2.3}	0,847	0,2387	Valid
X _{2.4.1}	0,745	0,287	Valid
X _{2.4.2}	0,78	0,287	Valid

Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja (Y)

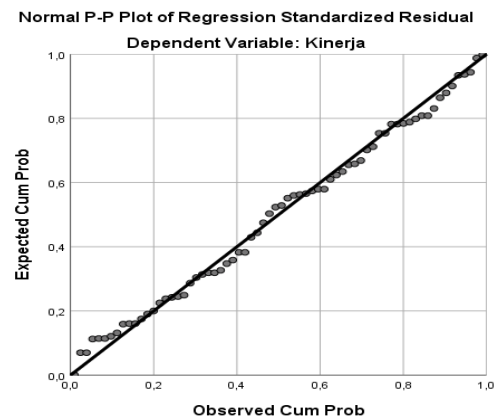
Indikator	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
Y _{1.1}	0,664	0,2387	Valid
Y _{1.2}	0,72	0,2387	Valid
Y _{1.3}	0,717	0,2387	Valid
Y _{1.4.1}	0,739	0,2387	Valid
Y _{1.4.2}	0,724	0,287	Valid

Sumber : diolah oleh penulis (2023)

Pada hasil uji validitas, masing - masing indikator pada variabel Kompensasi, Budaya Kerja, dan Kinerja karyawan mempunyai r_{hitung} > r_{tabel} dengan mengetahui r_{tabel} yaitu 0,2387, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item pertanyaan yang diajukan telah valid. Dan pada uji reliabilitas seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar > 0,60 berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tersebut reliabel dan kredibel.

2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Hasil uji normalitas disajikan pada gambar grafik sebagai berikut :



Berdasarkan hasil uji normalitas diatas menunjukkan bahwa grafik probability plot memberikan pola data yang menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi berdistribusi secara normal.

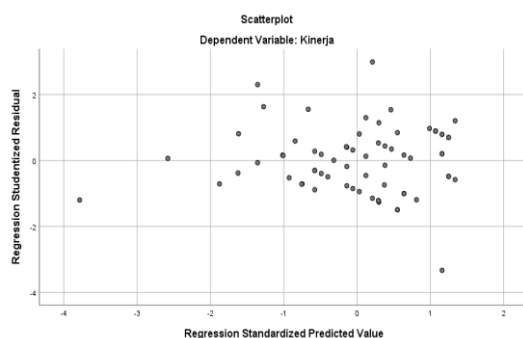
Hasil Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Kompensasi	,609	1,642
	Budaya Kerja	,609	1,642

Sumber: SPSS diolah penulis (2023)

Dalam penelitian ini data yang digunakan dalam uji multikolonieritas ini adalah data dari variabel independen. Berdasarkan tabel diatas diperoleh hasil bahwa pada variabel Kompensasi dan variabel Budaya Kerja diperoleh nilai VIF sebesar $0.609 < 10$ dengan nilai Tolerance adalah $1,642 > 0,10$ maka variabel Kompensasi dan Budaya Kerja dapat dinyatakan tidak terjadi gejala multikolonieritas.

Model regresi yang baik adalah tidak adanya heterokedastisitas. Deteksi ada tidaknya heterokedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan scatter plot. Berikut merupakan hasil dari analisis scatter plot yang tertera pada gambar dibawah ini:



Berdasarkan hasil uji diatas menunjukkan hasil grafik scatter plot menggambarkan bahwa sebaran titik titik berada diatas dan dibawah atau disekitar angka 0 maka tidak terjadi adanya heteroskedastisitas.

3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh dari variabel Kompensasi (X1) dan variabel Budaya Kerja (X2) terhadap variabel Kinerja (Y). Hasil regresi linear berganda dapat dilihat pada tabel berikut:

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,686	2,061		2,273	,026
Kompensasi	,161	,151	,116	1,067	,290
Budaya Kerja	,469	,079	,649	5,948	,000

Sumber : SPSS diolah penulis (2023)

Berdasarkan hasil pada tabel 4.12 diperoleh hasil persamaan regresi linear berganda:

$$Y = 4,686 + 0,161 X1 + 0,469 X2$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta (α) adalah 4,686 menunjukkan bahwa jika tidak terjadi perubahan pada variabel Kompensasi (X1) dan Budaya Kerja (X2) nilainya adalah 0, maka Kinerja (Y) nilainya sebesar 4,686.
2. Koefisien regresi Kompensasi adalah 0,161 yang menunjukkan arah hubungan positif artinya 1 poin secara signifikan, dan variabel bebas lainnya bernilai tetap maka nilai Kompensasi sebesar 0,161 (16,1%).
3. Koefisien regresi Budaya Kerja adalah 0,469 yang menunjukkan arah hubungan positif artinya jika variabel Persepsi Kemudahan meningkat sebesar 1 poin dan variabel bebas lainnya bernilai tetap, maka akan meningkatkan nilai Budaya Kerja sebesar 0,469 (46,9%)

4. Hasil Uji Hipotesis

a. Hasil Uji Signifikan Simultan (Uji Statistik F)

Pada pengujian hipotesis yang pertama yaitu “diduga kompensasi dan budaya kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Surabaya” akan diuji dengan menggunakan uji F dan uji koefisien determinasi (R²).

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas yaitu Kompensasi (X1) dan Budaya Kerja (X2) secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu Kinerja (Y) dengan membandingkan Fhitung dan Ftabel. Dalam penelitian ini menentukan Ftabel dilakukan dengan tingkat signifikan 0,05 dan menggunakan df1 (jumlah variabel - 1) = 2 dan df2 (n-k-1), diketahui n adalah jumlah data dan k adalah jumlah variabel independen. Dengan perhitungan $68 - 2 - 1 = 65$ sehingga diperoleh hasil bahwa F tabel dalam penelitian ini yaitu 3,14. Apabila Fhitung > Ftabel maka Ho ditolak dan Ha diterima dan juga sebaliknya. Hasil yang didapatkan untuk uji F dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	218,351	2	109,175	36,501	,000 ^b
	Residual	194,414	65	2,991		
	Total	412,765	67			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kompensasi

Sumber: SPSS diolah penulis (2023)

Berdasarkan tabel diatas didapatkan hasil data nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai Fhitung sebesar $36,501 > Ftabel$ sebesar 3,14 yang artinya variabel Kompensasi dan Budaya Kerja

berpengaruh terhadap variabel dependent Kinerja karyawan. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan dari variabel bebas (Kompensasi dan Budaya Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja). Dengan kata lain, hipotesis pertama diterima.

Kemudian, dilakukan pengujian koefisien determinasi (R²) yang digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Besarnya koefisien determinasi diantara 0 sampai dengan 1, jika nilai koefisien determinasi mendekati 1 maka semakin besar pengaruh variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,727 ^a	,529	,515	1,729

a. Predictors: (Constant), Budaya Kerja, Kompensasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : SPSS diolah penulis (2023)

Berdasarkan hasil tabel 4.15 diketahui nilai R² sebesar 0,515 atau 51,5%. Hasil ini menunjukkan bahwa dari variabel Kompensasi (X1) dan Budaya Kerja (X2) secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi sebesar 51,5% terhadap variabel Kompensasi (Y), sedangkan sisanya ($100\% - 51,5\% = 48,9\%$) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

2. Hasil Uji Signifikan Parsial (Uji Statistik t)

Pada pengujian hipotesis yang kedua yaitu “diduga kompensasi dan budaya kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan

pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Surabaya” akan diuji dengan menggunakan uji t.

Uji t untuk mengetahui apakah dari masing-masing variabel bebas secara parsial berpengaruh terhadap variabel terikat dengan membandingkan thitung dan ttabel. Menentukan ttabel dengan cara $df = n - 2$ atau $68 - 2 = 66$ dan diuji pada tingkat signifikan 0,05 diperoleh hasil ttabel yaitu 1,668. Apabila thitung lebih besar dari ttabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima dan juga sebaliknya. Hasil yang didapatkan untuk uji t dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,686	2,061		2,273	,026
Kompensasi	,161	,151	,116	1,067	,290
Budaya Kerja	,469	,079	,649	5,948	,000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: SPSS oleh penulis (2023)

Berdasarkan tabel 4.15 hasil pengolahan dapat dijelaskan uji t dari masing-masing variabel X sebagai berikut :

- a. Variabel Kompensasi (X1) memiliki nilai signifikan 0,290 lebih besar dari 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Dan hasil yang diperoleh yaitu nilai thitung (1,067) < ttabel (1,668) maka menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X1) secara parsial tidak berpengaruh terhadap Kinerja (Y). Dengan demikian, hipotesis (H_a) yang penulis ajukan untuk kompensasi tidak diterima.
- b. Variabel Budaya Kerja (X2) memiliki nilai signifikan 0,00 lebih kecil dari 0,05 maka H_0

ditolak dan H_a diterima. Dan hasil yang diperoleh yaitu nilai thitung (5,948) < ttabel (1,668) maka menunjukkan bahwa variabel Budaya Kerja (X1) secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja (Y) sehingga hipotesis (H_a) yang penulis ajukan diterima.

3. Hasil Uji Dominan (Uji Statistik r^2)

Pada pengujian hipotesis yang ketiga yaitu “diduga kompensasi berpengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 Surabaya” akan dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi parsial (uji r^2). Hasil yang didapatkan untuk koefisien determinasi parsial adalah sebagai berikut :

Coefficientsa								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	4,686	2,061		2,273	0,026			
Kompensasi	0,161	0,151	0,116	1,067	0,29	0,522	0,131	0,091
Budaya Kerja	0,469	0,079	0,649	5,948	0	0,722	0,594	0,506

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : SPSS diolah oleh penulis (2023)

Berdasarkan tabel spss tersebut diketahui hasil perhitungan korelasi secara parsial untuk hasil determinasi parsial (r^2) diperoleh sebagai berikut:

- a. Nilai korelasi parsial (r) untuk variabel Kompensasi (X1) adalah 0,131. Kemudian untuk memperoleh nilai koefisien determinasi parsial (r^2) dilakukan perhitungan dengan mengkuadratkan koefisien yaitu $(0,131)^2$ sehingga diperoleh nilai sebesar 0,0171. Kemudian diketahui bahwa besarnya pengaruh variabel Kompensasi

(X1) terhadap Kinerja (Y) adalah sebesar 1,71 %.

- b. Nilai korelasi parsial (r) untuk variabel Budaya Kerja (X2) adalah 0,594. Kemudian untuk memperoleh nilai koefisien determinasi parsial (r^2) dilakukan perhitungan dengan mengkuadratkan koefisien yaitu $(0,594)^2$ sehingga diperoleh nilai sebesar 0,352. Kemudian diketahui bahwa besarnya pengaruh variabel Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) adalah sebesar 35,2 %.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan karena yang memiliki pengaruh lebih dominan adalah Budaya Kerja dengan perbandingan 1,71% (Kompensasi) < 35,2% (Budaya Kerja).

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Kompensasi (X1) dan Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja (Y) pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 di Kota Surabaya. Berdasarkan hasil penelitian, maka simpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis dari variabel penelitian yang meliputi Kompensasi (X1) dan Budaya Kerja (X2) secara simultan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y) Pelindo Surabaya, yang dibuktikan dengan uji F (simultan) diperoleh hasil nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai Fhitung sebesar $36,501 > Ftabel$ sebesar 3,14) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan nilai koefisien

determinasi (R²) sebesar 0,515 atau 51,5%, maka disimpulkan **hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima**. Hal ini diperkuat dengan penelitian menurut Andrean H. Manese (2019), Wahyu Hasing dan Sulkarnain (2019), serta penelitian dari Rika and N. M. Suci (2022). Adapula penelitian yang membahas mengenai pengaruh budaya kerja perusahaan terhadap kinerja pegawai, diantaranya yaitu penelitian dari Wahyu Hasing dan Sulkarnain (2019) serta penelitian dari Rizky Nur Adha, Nurul Qomariah, dan Achmad Hasan Hafidzi (2019) yang menunjukkan hasil bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis dari variabel penelitian yang meliputi Kompensasi (X1) secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y) Pelindo di Kota Surabaya, yang dibuktikan dengan uji t (parsial) diperoleh hasil dari variabel Kompensasi (X1) yaitu $t_{hitung} (1,067) < t_{tabel} (1,668)$ dan nilai signifikan $0,001 < 0,05$ sehingga disimpulkan **hipotesis kedua untuk variabel kompensasi tidak diterima**. hal ini diperkuat dengan penelitian dari Sevynica Rianda dan Alex Winarno (2022) yang menghasilkan fakta lapangan bahwa kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai. Namun untuk Budaya Kerja (X2) secara parsial memiliki pengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y) Pelindo di Surabaya. Hasil dari variabel Budaya Kerja (X2) diperoleh $t_{hitung} (5,948) > t_{tabel} (1,668)$ dan nilai signifikan $0,001 < 0,05$, maka **hipotesis kedua untuk variabel budaya kerja diterima**. hal ini

diperkuat dengan penelitian dari Wahyu Hasing dan Sulkarnain (2019) serta penelitian dari Rizky Nur Adha, Nurul Qomariah, dan Achmad Hasan Hafidzi (2019) yang menunjukkan hasil bahwa budaya kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kompensasi (X1) bukan merupakan variabel yang dominan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y) Pelindo di Kota Surabaya, yang dibuktikan pada perolehan nilai dari uji koefisien determinasi parsial (r^2) yang mendapatkan nilai sebesar 0,171 atau 1,71 % yang dibandingkan dengan variabel Budaya Kerja (X2) yang sebesar 0,352 atau 35,2% . Dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga dalam penelitian ini tidak diterima.**

REKOMENDASI

Saran dari hasil penelitian mengenai pengaruh Kompensasi (X1) dan Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 3 di Kota Surabaya, maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada perusahaan sebagai berikut :

1. Diharapkan dapat untuk meningkatkan kepedulian terhadap kontribusi karyawan, agar karyawan menjadi semakin termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Diharapkan sering melakukan acara dimana manajemen puncak, menengah, dan bawah dapat berkomunikasi dengan santai dan bersosialisasi sehingga saling memahami dan meningkatkan semangat dalam bekerja.

REFERENSI

Adha, R.N., Qomariah, N. and Hafidzi, A.H. (2019) ‘Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember’, *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), pp. 47–62. Available at: <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>.

Afandi, P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia: teori, konsep dan indikator*. VII. Pekanbaru: Zafana Publishing.

Afriadi, H., Lubis, A.R. and Hafasnuddin (2017) ‘Pengaruh Budaya Kerja, Motivasi Kerja Dan Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Individual Sebagai Variabel Mediating Pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Malahayati’, *Jurnal Perspektif Manajemen dan Perbankan*, 8(3), pp. 111–134.

Darodjat, A.T. (2015) *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi Dan Kuat Absolute*. Bandung: PT Refika Aditama.

Hasing, W.F. and Sulkarnain (2019) ‘Pengaruh Budaya Kerja, Kompensasi dan Etos kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Indonesia’, *BALANCA: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 1(2), pp. 238–258. Available at: <https://doi.org/10.35905/balanca.v1i2.1146>.

Juwita, K. (2021) *Perilaku Organisasi*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi.

Manese, A.H. (2019) ‘Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi’, *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1, p. 5.

Mangkunegara, A.A.A.P. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nurhadijah (2017) ‘Studi Tentang Budaya Kerja Pegawai Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 1 Penajam Paser Utara’, *Ilmu Administrasi Negara*, 5(1), pp. 5476–4589.

Rianda, S. and Winarno, A. (2022)

‘Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pt Rajasaland Bandung’, *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 9(2), pp. 192–203. Available at: <https://doi.org/10.37606/publik.v9i2.300>.

Rika, P. and N. M., S. (2022) ‘Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap

Kinerja Karyawan pada CV Winih Adi’, *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8, p. 10.

Sedarmayanti (2017) *Perencanaan dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.

Sopiah and Sangadji, E.M. (2018) *Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: Andi.

