

SKRIPSI

**PENGARUH KOMPENSASI & PENGHARGAAN, BUDAYA, DAN
INOVASI ORGANISASI TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF
'XYZ', DIMEDIASI OLEH KINERJA KARYAWAN**



**DIAJUKAN OLEH:
AURELIA IVANA SANTOSA
115210043**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT – SYARAT GUNA
MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
2024/2025**

SKRIPSI

**PENGARUH KOMPENSASI & PENGHARGAAN, BUDAYA, DAN
INOVASI ORGANISASI TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF
‘XYZ’, DIMEDIASI OLEH KINERJA KARYAWAN**



**DIAJUKAN OLEH:
AURELIA IVANA SANTOSA
115210043**

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT – SYARAT GUNA
MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN BISNIS
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
2024/2025**

SURAT PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT



FR.FE-4.7-RO

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama mahasiswa : Aurelia Ivana Santosa
NPM (Nomor Pokok Mahasiswa) : 115210043
Program Studi : Manajemen Bisnis
Alamat : Perum Gentan Raya I Block D/5, RT.004/RW.013,
Gentan, Baki, Sukoharjo
Telp. -
HP. 087836552487

Dengan ini saya menyatakan, apabila dalam pembuatan skripsi ternyata saya:

1. Melakukan plagiat/menyontek;
2. Mengutip tanpa menyebut sumbernya;
3. Menggunakan data fiktif atau memanipulasi data;
4. Melakukan riset perusahaan fiktif (hal ini Jurusan Akuntansi/Manajemen dapat konfirmasi langsung ke perusahaan terkait sesuai dengan surat risetnya).

Saya bersedia dikenakan sanksi berupa pembatalan skripsi dan diskors maksimal 2 (dua) semester. Kemudian apabila hal di atas terbukti setelah lulus ujian skripsi/komprehensif saya bersedia dinyatakan batal skripsi dan kelulusannya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, 16 November 2024



Aurelia Ivana Santosa

Catatan:

1. Asli dikembalikan ke jurusan Akuntansi/Manajemen dan difotocopy untuk mahasiswa yang bersangkutan.
2. Harap disertakan pada skripsi sebelum maupun setelah lulus ujian dan revisi.

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JAKARTA**

HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : Aurelia Ivana Santosa
NIM : 115210043
PROGRAM / JURUSAN : S1 / MANAJEMEN
KONSENTRASI : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)
JUDUL SKRIPSI : Pengaruh Kompensasi & Penghargaan, Budaya,
dan Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan
Kompetitif 'XYZ', Dimediasi oleh Kinerja
Karyawan

Jakarta, 25 November 2024

Pembimbing,



(Dr. Yanuar, S.E., M.M.)

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JAKARTA

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : Aurelia Ivana Santosa
NIM : 115210043
PROGRAM / JURUSAN : S1 / MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : Pengaruh Kompensasi & Penghargaan, Budaya,
dan Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan
Kompetitif 'XYZ', Dimediasi oleh Kinerja
Karyawan

Telah diuji pada Ujian Skripsi dan Komprehensif tanggal 17 Desember 2024 dan dinyatakan
lulus, dengan tim penguji yang terdiri atas:

1. Ketua Penguji : Dr. Drs. I Gede Adiputra, M.M
2. Anggota Penguji : - Dra. Rodhiah, M.M
- Dr. Yanuar, S.E., M.M

Jakarta, 28 Desember 2024
Pembimbing,



(Dr. Yanuar, S.E., M.M.)

ABSTRACT

(A) AURELIA IVANA SANTOSA (115210043)

(B) *THE INFLUENCE OF COMPENSATION & REWARDS, CULTURE, AND ORGANIZATIONAL INNOVATION ON COMPETITIVE ADVANTAGE IN 'XYZ', MEDIATED BY EMPLOYEE PERFORMANCE*

(C) *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*

(D) *Abstract: This study aims to analyze the influence of compensation & rewards, organizational culture, and organizational innovation on competitive advantage in 'XYZ', using employee performance as a mediator. The study employs a descriptive quantitative method with a census sampling technique. Data collection was conducted using questionnaires distributed via Google Forms to all 62 active employees at XYZ, making the entire population the sample for this research. Data processing in this study was performed using SEM-PLS with the Smart PLS 4 application. The study's results indicate that compensation & rewards, organizational culture, organizational innovation, and employee performance positively and significantly influence competitive advantage. Furthermore, the relationship between compensation & rewards and competitive advantage mediated by employee performance also shows positive and significant results. Thus, in this study, employee performance acts as a mediator in the relationship between compensation & rewards and competitive advantage. The findings of this study contribute theoretically to understanding the roles of compensation & rewards, organizational culture, organizational innovation, and employee performance in influencing competitive advantage at XYZ. The novelty of this study lies in the use of employee performance as a mediating variable to address the research gap identified in previous studies.*

(E) *Keywords: Compensation & Rewards, Organizational Culture, Organizational Innovation, Employee Performance, Competitive Advantage.*

(F) *Reference List: 1991 - 2024*

(G) Dr. Yanuar, S.E., M.M.

ABSTRAK

(A) AURELIA IVANA SANTOSA (115210043)

(B) PENGARUH KOMPENSASI & PENGHARGAAN, BUDAYA, INOVASI ORGANISASI TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF ‘XYZ’, DIMEDIASI OLEH KINERJA KARYAWAN

(C) MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

(D) Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dari kompensasi dan penghargaan, budaya, dan inovasi organisasi terhadap keunggulan kompetitif di ‘XYZ’ dengan menggunakan kinerja karyawan sebagai mediasinya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan teknik pengambilan sampelnya menggunakan sensus. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui *Google Form* kepada semua karyawan aktif di XYZ yang berjumlah 62 orang dan keseluruhan populasi menjadi sampel dalam penelitian ini. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS dengan aplikasi *Smart PLS 4*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi & penghargaan, budaya organisasi, inovasi organisasi, dan kinerja karyawan positif dan signifikan dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif. Selain itu, kompensasi & penghargaan terhadap keunggulan kompetitif yang dimediasi oleh kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Sehingga, kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat menjadi mediasi antara hubungan kompensasi & penghargaan dengan keunggulan kompetitif. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memahami peran kompensasi & penghargaan, budaya, inovasi organisasi, dan kinerja karyawan dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif di XYZ. Keterbaruan dalam penelitian ini adalah penggunaan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi untuk menutup *research gap* yang terjadi dalam penelitian terdahulu.

(E) Kata kunci: Kompensasi dan Penghargaan, Budaya Organisasi, Inovasi Organisasi, Kinerja Karyawan, Keunggulan Kompetitif.

(F) Daftar Referensi: 1991 – 2024

(G) Dr. Yanuar, S.E., M.M

*Tiada doa yang lebih kuat dari doa orang tua,
dan tiada kata yang lebih kuat dari ‘Tuhan bantulah aku’.*

Karya tulis ini saya persembahkan untuk:

Seluruh keluarga besar saya

Seluruh teman-teman saya

Dosen pembimbing saya

Seluruh dosen dan staf pengajar

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan karunia-Nya yang melimpah, serta penyertaan-Nya, penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan lancar dan tepat waktu, sebagai salah satu syarat guna mencapai gelar sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara. Adapun penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompensasi & Penghargaan, Budaya, dan Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif ‘XYZ’, Dimediasi oleh Kinerja Karyawan”.

Penyusunan dan pembuatan skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar dan baik tanpa adanya pembekalan dan arahan dari dosen pembimbing dan juga dari berbagai pihak lainnya. Oleh sebab itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang berjasa, kepada:

1. Bapak Dr. Yanuar, S.E., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, pengarahan, bimbingan, saran, serta dukungan dalam penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Sawidji Widoatmodjo, S.E., M.M., MBA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara.
3. Bapak Dr. Frangky Slamet, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Universitas Tarumanagara yang telah memberikan pengarahan mengenai jadwal, penulisan, hingga informasi lainnya terkait skripsi.
4. Ibu Dr. Lydiawati Soelaiman, S.T., M.M., Bapak Dr. Tommy Setiawan Ruslim, S.E., M.M., dan Bapak Pdt. Kalfin Sinain, S.Th., M.Th., selaku dosen pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara yang telah bersedia untuk meluangkan waktu dan memberikan pengetahuan, informasi, serta dukungan moral dan motivasi kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Seluruh dosen dan staff pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara yang telah memberikan ilmu kepada penulis selama masa perkuliahan.
6. Seluruh anggota keluarga besar penulis, terutama mama dan papa yang selalu memberikan doa dan dukungan terus menerus kepada penulis.

7. Marchia Chrisella, selaku sahabat terdekat penulis dari masa SMP yang selalu memberikan doa, penghiburan, serta dukungan moral dan motivasi kepada penulis.
8. Sahabat – sahabat terdekat penulis, yaitu Annita, Maria, Vinnetti, Vinnetta, Raymond, Ko Erick, Abi, dan Ko Titi yang selalu memberikan dukungan motivasi dan selalu bisa menjawab setiap pertanyaan yang penulis belum paham.
9. Seluruh teman – teman seperbimbingan, yaitu Vicencia, Sinta, Febiola, Elvaretta, Michael, dan Harry, yang senantiasa membantu satu sama lain dan saling memberikan dukungan motivasi selama proses penyelesaian skripsi.
10. Bapak Narno, selaku dosen di Unkris yang telah bersedia meluangkan waktu untuk mengajari penulis dalam hal penulisan yang baik dalam skripsi.
11. Ibu Karina dan Ibu Laura selaku direktur dari perusahaan yang penulis teliti, dan Ibu Linda selaku kepala HRD yang telah meluangkan waktu dan membantu penulis dalam memperoleh data-data yang dibutuhkan untuk penelitian.
12. Seluruh responden yang telah bersedia meluangkan waktu untuk pengisian kuesioner sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.
13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa pengerjaan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna mengingat adanya keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti. Oleh sebab itu, penulis sampaikan permohonan maaf apabila terdapat kesalahan atau kekurangan dalam skripsi ini. Penulis sangat terbuka untuk kritik dan saran yang dapat membantu skripsi penulis menjadi lebih baik. Penulis berharap, penelitian yang telah dilakukan dapat menjadi kontribusi positif dan bermanfaat bagi banyak pihak, terutama dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Jakarta, 26 November 2024

Penulis,

Aurelia Ivana Santosa

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PENGESAHAN SKRIPSI	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
ABSTRAK.....	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Permasalahan.....	1
1. Latar Belakang.....	1
2. Identifikasi Masalah	5
3. Batasan Masalah	6
4. Rumusan Masalah.....	6
B. Tujuan dan Manfaat.....	7
1. Tujuan Penelitian	7
2. Manfaat Penelitian.....	7
BAB II.....	8
LANDASAN TEORI.....	8
A. Gambaran Umum Teori.....	8
1. <i>Grand Theory: Resource-Based View Theory</i>	8
B. Definisi Konseptual Variabel.....	10
a. Kompensasi & Penghargaan.....	10

b. Budaya Organisasi	11
c. Inovasi Organisasi	13
d. Kinerja Karyawan.....	14
e. Keunggulan Kompetitif.....	16
C. Kaitan Antar Variabel	17
a. Hubungan antara Kompensasi & Penghargaan dengan Keunggulan Kompetitif.....	17
b. Hubungan antara Budaya Organisasi dengan Keunggulan Kompetitif...	18
c. Hubungan antara Inovasi Organisasi dengan Keunggulan Kompetitif ...	19
d. Hubungan antara Kinerja Karyawan dengan Keunggulan Kompetitif....	19
e. Hubungan antara Kompensasi dan Penghargaan dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi	20
f. Hubungan antara Kompensasi dan Penghargaan terhadap Keunggulan Kompetitif dengan Kinerja Karyawan sebagai Variabel Mediasi.....	21
D. Penelitian Terdahulu yang Relevan	21
E. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	31
1. Narasi berdasarkan <i>Grand Theory</i>	31
2. Hipotesis	33
BAB III	38
METODE PENELITIAN.....	38
A. Desain Penelitian.....	38
B. Populasi, Teknik Pemilihan Sampel, dan Ukuran Sampel	38
1. Populasi	38
2. Teknik Pemilihan Sampel	39
3. Ukuran Sampel	39
C. Operasionalisasi Variabel dan Instrumen	40
1. Operasionalisasi Variabel.....	40
a. Kompensasi dan Penghargaan	40
b. Budaya Organisasi	40
c. Inovasi Organisasi.....	41
d. Kinerja Karyawan	41

e. Keunggulan Kompetitif	42
2. Instrumen Penelitian	42
D. Analisis Validitas dan Reliabilitas	44
1. <i>Outer Model</i>	45
a. Analisis Validitas	45
b. Analisis Reliabilitas	51
2. Inner Model	52
E. Analisis Data	55
1. Uji F	55
2. Uji T.....	55
BAB IV	56
HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	56
A. Deskripsi Subyek Penelitian.....	56
1. Jenis Kelamin	56
2. Usia	56
3. Pendidikan Terakhir	57
4. Lama Bekerja.....	57
5. Penerimaan Kompensasi dan/atau Penghargaan	58
6. Bentuk Kompensasi dan/atau Penghargaan.....	58
B. Deskripsi Obyek Penelitian	59
1. Kompensasi dan Penghargaan	60
2. Budaya Organisasi	61
3. Inovasi Organisasi	62
4. Kinerja Karyawan.....	62
5. Keunggulan Kompetitif	63
C. Analisis Data PLS	64
1. Inner Model	64
a. Hasil Koefisien Determinasi (R-Square)	64
b. Hasil Effect Size (f-Square)	65
c. Hasil Predictive Relevance (Q-Square)	66
d. Hasil Goodness of Fit (GoF).....	67

2. Pengujian Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>).....	67
D. Pembahasan.....	70
BAB V	78
KESIMPULAN DAN SARAN	78
A. Kesimpulan.....	78
B. Keterbatasan dan Saran	80
1. Keterbatasan	80
2. Saran	80
DAFTAR PUSTAKA.....	83
LAMPIRAN.....	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	33
Gambar 3. 1 <i>Loading Factors</i>	46

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Jumlah Penjualan Produk XYZ Periode 2019-2023	3
Tabel 2. 1 Penelitian Relevan.....	21
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Kompensasi & Penghargaan	40
Tabel 3. 2 Operasionalisasi Variabel Budaya Organisasi.....	40
Tabel 3. 3 Operasionalisasi Variabel Inovasi Organisasi	41
Tabel 3. 4 Operasionalisasi Kinerja Karyawan.....	41
Tabel 3. 5 Operasionalisasi Variabel Keunggulan Kompetitif.....	42
Tabel 3. 6 Kategori Skala Likert	43
Tabel 3. 7 Rancangan Instrumen Penelitian.....	43
Tabel 3. 8 Hasil Analisis Nilai <i>Outer Loadings</i>	46
Tabel 3. 9 Hasil Analisis Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	48
Tabel 3. 10 Hasil Analisis Nilai <i>Cross Loading</i>	49
Tabel 3. 11 Hasil Analisis <i>Fornell-Larcker Criterion</i>	50
Tabel 3. 12 Hasil Analisis Nilai <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)	51
Tabel 3. 13 Hasil Analisis <i>Construct Validity and Reliability</i>	52
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden	56
Tabel 4. 2 Usia Responden.....	56
Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir Responden	57
Tabel 4. 4 Lama Bekerja Responden	57
Tabel 4. 5 Penerimaan Kompensasi dan/atau Penghargaan.....	58
Tabel 4. 6 Bentuk Kompensasi dan/atau Penghargaan yang Pernah Diterima	58
Tabel 4. 7 Tanggapan Responden terhadap Kompensasi & Penghargaan	60

Tabel 4. 8 Tanggapan Responden terhadap Budaya Organisasi	61
Tabel 4. 9 Tanggapan Responden terhadap Inovasi Organisasi.....	62
Tabel 4. 10 Tanggapan Responden terhadap Kinerja Karyawan	62
Tabel 4. 11 Tanggapan Responden terhadap Keunggulan Kompetitif.....	63
Tabel 4. 12 Nilai <i>R-Square</i>	64
Tabel 4. 13 Nilai <i>f-Square</i>	65
Tabel 4. 14 Nilai <i>Q-Square</i>	66
Tabel 4. 15 Hasil <i>Path Coefficients</i>	67
Tabel 4. 16 Hasil <i>Specific Indirect Effects</i>	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Petunjuk Pengisian Kuesioner	89
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	91
Lampiran 3 Data Pertanyaan Screening.....	95
Lampiran 4 Data Hasil Kuesioner	97
Lampiran 5 Hasil Pengolahan Data	98
Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup	102
Lampiran 7 Hasil Turnitin.....	103

BAB I

PENDAHULUAN

A. Permasalahan

1. Latar Belakang

Perkembangan zaman yang semakin canggih ini membuat sektor perindustrian mengalami perkembangan. Banyaknya perusahaan yang muncul dan bergerak di bidang industri yang sama dengan produk yang serupa juga membuat perusahaan – perusahaan ini mengalami persaingan. Inovasi dan kemajuan teknologi menjadi faktor – faktor yang mempengaruhi persaingan tersebut (Singh et al., 2022). Ketatnya persaingan yang terjadi mengharuskan perusahaan untuk memiliki suatu ciri khas atau nilai tambah yang dapat membedakan perusahaannya dengan perusahaan pesaing. Hal ini lah yang dimaksudkan dengan keunggulan kompetitif, dimana suatu perusahaan memiliki suatu hal yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan pesaing lainnya (Elrehail et al., 2020). Pentingnya suatu perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif ini bertujuan agar perusahaan tersebut dapat terus mempertahankan posisinya di pasar industri yang kompetitif dan dapat terus memberdayakan sumber daya yang dimilikinya dengan baik. Apabila keunggulan kompetitif dapat tercapai, suatu perusahaan juga dapat memiliki akses ke sumber daya yang lebih baik sehingga dapat terus mengembangkan keunggulan yang telah dimilikinya untuk bisa menghasilkan inovasi yang lebih baru dan dapat dengan mudah beradaptasi terhadap perubahan pasar.

Sama halnya dengan industri – industri lain seperti perhotelan dan rokok, industri kuliner juga mengalami perkembangan yang besar. Banyak perusahaan yang mulai bergerak untuk mengambil inisiatif strategi untuk bisa mendapatkan daya tarik pelanggan (Guntuka, 2022). Sumber daya manusia memainkan peranan yang penting dalam setiap organisasi dan melalui pengelolaan yang tepat maka akan membantu pencapaian tujuan dari perusahaan tersebut (Abdul-Halim et al., 2016). Dengan adanya strategi

yang tepat untuk menghadapi tantangan terhadap perkembangan yang ada dengan melalui sumber daya dan faktor internal lainnya, suatu perusahaan akan dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dan dapat mencapai tujuan dan sasarannya dengan efektif dan efisien.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian keunggulan kompetitif, seperti kompensasi dan penghargaan (Subrahmanyam et al., 2020), budaya dari suatu organisasi (Le et al., 2024), serta inovasi organisasi (Al-Kahtani & Al-Mekhlafi, 2024). Pada penelitian yang dilakukan oleh (Elrehail et al., 2020), dikatakan dalam hasil penelitiannya bahwa praktik – praktik manajemen sumber daya manusia dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif, namun pada pemberian kompensasi dan penghargaan menunjukkan ketidak-signifikanan terhadap keunggulan kompetitif. Adanya ketidak-signifikanan hasil pada penelitian tersebut maka timbul pertanyaan kritis mengenai apa yang harus dilakukan agar pemberian kompensasi dan penghargaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif? Hal ini juga sekaligus merupakan *research gap* dalam penelitian ini.

Sebagai upaya agar pemberian kompensasi dan penghargaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan untuk menjembatani *research gap* yang terjadi, maka muncul ide pemikiran untuk menambahkan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi untuk menutup *gap* antara pemberian kompensasi dan penghargaan terhadap keunggulan kompetitif. Logika pemikiran dalam penambahan variabel mediasi kinerja karyawan ini adalah jika kompensasi dan penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya itu tinggi dan sesuai, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dan dengan meningkatnya kinerja karyawan maka keunggulan kompetitif suatu perusahaan pada akhirnya akan tercapai. Logika ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Karithi et al., (2023) yang membuktikan bahwa fungsi manajemen sumber daya operasional, termasuk kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh (Atmaja et al., 2024) mengatakan bahwa kinerja kualitas berpengaruh secara positif terhadap

keunggulan kompetitif. Meskipun tidak dikatakan secara jelas bahwa kinerja karyawan berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif, namun secara implisit dikatakan dalam penelitian ini bahwa kinerja karyawan yang dioptimalkan dengan melalui pemberian penghargaan dan pengakuan dapat berkontribusi dalam kinerja kualitas dan pencapaian keunggulan kompetitif.

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengembangkan model penelitian teoritis mengenai kompensasi dan penghargaan, budaya organisasi, serta inovasi organisasi yang dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu perusahaan dengan menggunakan kinerja karyawan sebagai mediasi. Dengan adanya hubungan ini, diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas dan lebih baik tentang bagaimana suatu perusahaan dapat memelihara dan memotivasi karyawannya dengan melalui pemberian kompensasi dan penghargaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, pembentukan budaya organisasi yang baik, serta inovasi yang dilakukan oleh suatu organisasi yang pada akhirnya akan dapat berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan. Seperti yang dinyatakan oleh Dessler (2020), bahwa tenaga kerja membawa keunggulan kompetitif yang sesungguhnya bagi suatu perusahaan.

Model penelitian ini akan diuji pada karyawan aktif yang bekerja di XYZ. Berdasarkan data yang diperoleh dari HRD dan tim pemasaran, menunjukkan bahwa penjualan XYZ dari tahun 2019 hingga tahun 2022 mengalami peningkatan, dan mengalami penurunan pada tahun 2023.

Tabel 1. 1

Data Jumlah Penjualan Produk XYZ Periode 2019-2023

Tahun	Jumlah Produk Terjual
2019	21.396
2020	31.540
2021	53.330
2022	63.539

2023	52.795
------	--------

Sumber: HRD XYZ

Adanya peningkatan jumlah penjualan yang terjadi pada 2019 – 2022 ini berkontribusi langsung terhadap pendapatan XYZ sehingga perusahaan dapat berinvestasi lebih dalam hal pemberian kompensasi dan penghargaan untuk karyawan serta dalam pengembangan inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Sedangkan penurunan jumlah penjualan yang terjadi pada tahun 2023 tersebut dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini menjadi titik awal terhadap permasalahan keunggulan kompetitif dari XYZ. Sehubungan dengan data tersebut, jika dibandingkan dengan pesaing dari XYZ yaitu toko ABC, XYZ unggul dalam hal jumlah produk kue yang diproduksi, harga kue, serta rasa. Terlepas dari hal tersebut, XYZ masih kurang dalam jenis produk yang diproduksi. XYZ masih hanya berfokus pada kue jajan tradisional, namun pada pesaing lain, mereka memproduksi tidak hanya kue jajan tradisional saja namun juga membuat *hampers* dengan jenis yang beragam seperti *hampers* makaroni *schotel*, bolu gulung *red velvet*, dan lain – lain. Hal tersebut mengindikasikan kurangnya inovasi yang dilakukan oleh XYZ dalam mencapai keunggulan kompetitifnya, dan hal ini dapat dipengaruhi dari kurangnya motivasi karyawan karena pemberian kompensasi dan penghargaan yang tidak sesuai dan juga prosedur kerja dan instruksi kerja perusahaan yang hingga saat ini masih terus dikembangkan.

Berdasarkan data – data yang telah diperoleh tersebut, diharapkan hasil penelitian ini akan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya dari segi sumber daya manusianya yang memiliki peran penting terhadap perusahaan. Dengan memahami hubungan antara kompensasi dan penghargaan, budaya organisasi, serta inovasi organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif, maka dapat diambil kesimpulan bahwa judul untuk penelitian ini adalah **“PENGARUH KOMPENSASI &**

PENGHARGAAN, BUDAYA, DAN INOVASI ORGANISASI TERHADAP KEUNGGULAN KOMPETITIF ‘XYZ’, DIMEDIASI OLEH KINERJA KARYAWAN”.

2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, terdapat beberapa identifikasi masalah yang dapat disimpulkan, yaitu:

- a. Kompensasi dan penghargaan yang rendah tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.
- b. Kompensasi dan penghargaan yang tidak sesuai dengan harapan para karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawannya.
- c. Budaya organisasi yang baik akan menghasilkan karyawan yang termotivasi untuk terus bekerja lebih giat dan pada akhirnya memiliki kinerja yang tinggi
- d. Budaya organisasi yang buruk tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif.
- e. Inovasi organisasi yang tidak dilakukan dengan baik mempengaruhi pencapaian perusahaan dalam keunggulan kompetitif.
- f. Inovasi organisasi yang dilakukan oleh karyawan dengan baik dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam hal diferensiasi produk.
- g. Kinerja karyawan yang tinggi dipengaruhi oleh kompensasi dan penghargaan yang diberikan.
- h. Kinerja karyawan yang tinggi tidak meningkatkan keunggulan kompetitif.
- i. Keunggulan kompetitif akan dapat tercapai apabila kompensasi dan penghargaan rendah namun kinerja karyawannya tinggi.
- j. Keunggulan kompetitif akan dapat tercapai apabila budaya perusahaan buruk namun kinerja karyawannya tinggi.
- k. Keunggulan kompetitif akan tetap dapat tercapai meskipun inovasi yang dilakukan oleh perusahaan sedikit, namun ditutup oleh strategi pemberdayaan lainnya yang baik.

3. Batasan Masalah

Mengacu pada cakupan pembahasan yang cukup luas dan untuk memastikan fokus pembahasan pada penelitian ini agar informasi yang digunakan lebih terfokus, maka perlu ditetapkan beberapa batasan masalah yaitu:

- a. Subjek penelitian adalah karyawan aktif yang bekerja di XYZ.
- b. Objek penelitian hanya berfokus pada kompensasi dan penghargaan, budaya organisasi, inovasi organisasi, kinerja karyawan, serta keunggulan kompetitif.
- c. Wilayah penelitian hanya berfokus dan dibatasi pada XYZ.

4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan batasan masalah yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi dan penghargaan terhadap keunggulan kompetitif XYZ.
- b. Apakah terdapat pengaruh antara budaya organisasi terhadap keunggulan kompetitif XYZ.
- c. Apakah terdapat pengaruh antara inovasi organisasi terhadap keunggulan kompetitif XYZ.
- d. Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi dan penghargaan terhadap kinerja karyawan XYZ.
- e. Apakah terdapat pengaruh antara kinerja karyawan terhadap keunggulan kompetitif XYZ.
- f. Apakah terdapat pengaruh antara kompensasi dan penghargaan yang dimediasi oleh kinerja karyawan terhadap keunggulan kompetitif XYZ.

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara Kompensasi dan Penghargaan, Budaya Organisasi, serta Inovasi Organisasi terhadap Keunggulan Kompetitif dengan Kinerja Karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teori *Resource-Based View* (RBV) oleh J. Barney (Barney, 1991).

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut:

a. Bagi Penulis

Mempelajari dan mengembangkan keterampilan dalam penulisan dan penyusunan laporan, analisis data, kemampuan berpikir kritis, serta dapat menambah wawasan pengetahuan dan ide – ide baru. Penelitian ini juga memberikan manfaat bagi penulis untuk dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai berlangsungnya suatu organisasi dengan melalui faktor – faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu perusahaan.

b. Bagi Akademis

Memberikan pengetahuan yang lebih baik mengenai peran manajemen sumber daya manusia, faktor – faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif dari segi sumber daya manusia suatu perusahaan, serta juga dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian kedepannya.

c. Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk mengembangkan strategi yang tepat untuk memelihara dan memotivasi para karyawan dengan melalui pemberian kompensasi dan penghargaan yang sesuai, serta pembentukan budaya organisasi yang baik guna meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul-Halim, H., Che-Ha, N., Geare, A., & Ramayah, T. (2016). The pursuit of HR outsourcing in an emerging economy: The effects of HRM strategy on HR labour costs. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(2), 153–168. <https://doi.org/10.1002/cjas.1370>
- Abdullah, S., Musa, C. I., & Azis, M. (2017). The effect of organizational culture on entrepreneurship characteristics and competitive advantage of small and medium catering enterprises in Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 409–414.
- Abunaila, A. S. H., & Kadhim, S. M. (2022). Improve the competitive advantage through human resources management practices in the Iraqi banking sector. *International Journal of Professional Business Review*, 7(6), 01–20. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i6.e891>
- Agustine, K. B., & Andani, K. W. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hasta Jaya Marina di Jakarta Pusat. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(02), 353–362.
- Agustine, M. T., & Edalmen. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. LIMAS SURYA MAKMUR. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2, 62–70.
- Al-Kahtani, S. M., & Al-Mekhlafi, A. W. A. G. S. (2024). The mediating role of competitive advantage in the relationship between total quality management, entrepreneurial orientation, organizational innovation, and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2183–2196. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.6.012>
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: The role of job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *PRODUKTIF: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1), 28–35.
- Atmaja, H. E., Hartono, B., Lionora, C. A., Simamora, A. J., & Siharis, A. K. (2024). Organizational factors, quality performance and competitive advantage of village-owned enterprise in Indonesia. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2023-0120>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>

- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Berber, N., & Gašić, D. (2024). The mediating role of employee commitment in the relationship between compensation system and turnover intentions. *Employee Relations*, 46(4), 721–755. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2023-0270>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). Research methods for business: A skill building approach (8th edition). Wiley.
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management* (Vol. 48, Issue 3), 325–359.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (2020). Human resource management: Strategic and international perspectives (3rd edition). SAGE Publications.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922012005000006>
- Dessler, Gary. (2016). Human resource management (fifteenth edition). New Jersey: Pearson.
- Dessler, Gary (2020). Human resource management (sixteenth edition). Pearson Education.
- Dewi, P., Budiyo, & Agustedi. (2020). The role of interpersonal communication in moderating the effect of work competence and stress on employee performance. *Accounting*, 6(7), 1217–1226. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.9.005>
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management

- practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Fillipo, F., Yusianto, Y., & Ekawati, S. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja PT. Auto Prima Jaya. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4(1), 107. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17172>
- Ghozali, Imam. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Guntuka, L. (2022). Inter-Firm ESG Rivalry: A Competitive Dynamics View. *Sustainability*, 14(20). <https://doi.org/10.3390/su142013665>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Second Edition* (2nd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R* (3rd ed.). Springer.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- Huseynova, A., & Matošková, J. (2022). Sustainable HRM practices for a stronger employer brand: Leveraging organizational culture. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(3). <https://doi.org/10.46585/sp30031605>
- Ismail, A. I., Majid, A. H. A., Jibrin-Bida, M., & Joarder, M. H. R. (2019). Moderating Effect of Management Support on the Relationship Between HR Practices and Employee Performance in Nigeria. *Global Business Review*, 22(1), 132–150. <https://doi.org/10.1177/0972150918811487>
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su13031049>

- Karithi, M. L., Mugambi, D., Mwirigi, P., & Bengat, J. (2023). Operative Human Resources Management Functions and Employee Work Performance in the County Governments of Kenya. *African Journal of Business and Economic Research*, 18(3), 159–184. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2023/v18n3a8>
- Kho, G., & Yanuar. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Desain Kerja Terhadap Performa Kerja, Komitmen Pekerja sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(03), 628–637.
- Lai, F., Zhao, X., & Wang, Q. (2006). The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China. *Industrial Management and Data Systems*, 106(9), 1249–1271. <https://doi.org/10.1108/02635570610712564>
- Le, D. D., Van, M. H., & Thu, H. N. T. (2024). Study on the impact of organizational culture and leadership on competitive advantage in universities. Case in Vietnam. *International Journal of Religion*, 5(8), 351–361. <https://doi.org/10.61707/m2v1k624>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Muisyo, P. K., Qin, S., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0388>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2017). Human resource management: Gaining a competitive advantage (10th edition). New York: McGraw-Hill Education.
- Nurlaila, Ratnasari, S. L., Harsasi, M., & Sultan, Z. (2024). The role of individual performance in the influence of innovation culture and quality of work life on competitive advantage. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 327–334. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3530>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Issue 3, pp. 162–174). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)

- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2021). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Singh, A., Chhetri, P., & Padhye, R. (2022). Modelling inter-firm competitive rivalry in a port logistics cluster: a case study of Melbourne, Australia. *International Journal of Logistics Management*, 33(2), 455–476. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0053>
- Subrahmanyam, S., Azad, S., & Arif, F. (2020). Human Resources Practices as a Strategic Tool for Competitive Advantage. *Solid State Technology*, 63(5), 1004–1019.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: ALFABETA.
- Tenenhaus, M. (2004). PLS regression and PLS path modelling for multiple table analysis. In *COMPSTAT 2004-Proceedings in Computational Statistics: 16th Symposium Held in Prague, Czech Republic, 2004* (pp. 489-199). Physica-Verlag HD.
- Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666–683. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0314>
- Wang, X., Arnett, D. B., & Hou, L. (2016). Using external knowledge to improve organizational innovativeness: understanding the knowledge leveraging process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(2), 164–173. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2014-0064>
- Wang, Z., & Zang, Z. (2005). Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit: A cross-regional comparative model. *International Journal of Manpower*, 26(6), 544–559. <https://doi.org/10.1108/01437720510625458>
- Wijaya, M. A., & Yanuar. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Creative Agency di Jakarta Barat. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 06(01), 236–244.
- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2022). Linking environmental scanning and organizational innovation with competitive advantage: evidence from Egyptian SMEs. *Management and Sustainability: An Arab Review*, 1(2), 170–195. <https://doi.org/10.1108/MSAR-02-2022-0010>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and

- performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
- Zhang, J., Jehangir, F. N., Yang, L., Tahir, M. A., & Tabasum, S. (2024). Competitive advantage and firm performance: The role of organizational culture, organizational innovation, and knowledge sharing. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01910-3>