

**Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi  
sebagai variabel *Intervening* terhadap Kinerja Karyawan**

**(Studi Kasus pada Karyawan Gardena *Department Store &  
Supermarket* Yogyakarta)**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**Agatha Crhisty**

**11201009**

**Program Studi Manajemen**

**Fakultas Bisnis**

**Universitas Kristen Duta Wacana**

**2024**

**Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi  
sebagai variabel *Intervening* terhadap Kinerja Karyawan**

**(Studi Kasus pada Karyawan Gardena *Department Store &  
Supermarket* Yogyakarta)**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**Agatha Crhisty**

**11201009**

**Program Studi Manajemen**

**Fakultas Bisnis**

**Universitas Kristen Duta Wacana**

**2024**

## **HALAMAN PENGAJUAN**

Diajukan kepada Fakultas Bisnis Program Studi Manajemen

Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta

Untuk memenuhi sebagai Syarat-Syarat Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen



Disusun Oleh:

**DUTA WACANA**

Agatha Crhisty

11201009

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**YOGYAKARTA**

**2024**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI**  
**SKRIPSI/TESIS/DISERTASI UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Kristen Duta Wacana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Agatha Crhisty  
NIM : 11201009  
Program studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Jenis Karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Kristen Duta Wacana **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*None-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**“ Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi sebagai variabel *Intervening* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Gardena Department Store & Supermarket Yogyakarta)”**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti/Noneksklusif ini Universitas Kristen Duta Wacana berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama kami sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Yogyakarta  
Pada Tanggal : 22 Januari 2024

Yang menyatakan



Agatha Crhisty  
NIM.11201009

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi sebagai variabel *Intervening* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Gardena *Department Store & Supermarket* Yogyakarta)**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh:

**AGATHA CRHISTY**

11201009

Dalam Ujian Skripsi Program Studi Manajemen  
Fakultas Bisnis  
Universitas Kristen Duta Wacana

Dan dinyatakan **DITERIMA** untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar  
Sarjana Manajemen pada tanggal:

18 Januari 2024

Nama Dosen

1. Dra. Ambar Kusuma Astuti, M.Si :  
(Ketua Tim Penguji/Dosen Pembimbing)
2. Dra. Agustini Dyah Respati, MBA :  
(Dosen Penguji)
3. Dr. Heru Kristanto, MT :  
(Dosen Penguji)

Tanda Tangan



Yogyakarta, 22 Januari 2024

Disahkan oleh:

Dekan Fakultas Bisnis

Ketua Program Studi Manajemen



**Dr. Perminas Pangeran, SE., M.Si**



**Dr. Elok Bakaryaningsih, M.Si**

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya secara sadar menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi yang berjudul:  
**"Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi sebagai variabel *Intervening* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Gardena Department Store & Supermarket Yogyakarta)"**

Adalah murni hasil karya dari penulis dan bukanlah Salinan ataupun duplikasi dari karya orang lain di Perguruan Tinggi atau Lembaga manapun, kecuali jika bagian tersebut sudah mencantumkan sumber informasi dengan benar. Apa yang saya kerjakan ini adalah untuk memenuhi persyaratan guna mendapatkan gelar Sarjana Manajemen pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana.

Jika pada saat yang akan datang ditemukan bahwa skripsi ini merupakan salinan atau plagiat dari karya orang lain, maka penulis siap menerima konsekuensi apapun yang dibicarakan oleh pihak Universitas.

Yogyakarta, 8 Januari 2024



Agatha Crhisty

## HALAMAN MOTTO

I believe that God is good even when life is not.

Bersukacitalah dalam pengharapan, sabarlah dalam kesesakan, dan bertekunlah dalam doa! (Roma 12:12)

Karena masa depan sungguh ada, dan harapanmu tidak akan hilang (Amsal 23:18)

*Ora et Labora*

“Apa yang tak pernah ku pikirkan, itu yang Kau sediakan bagiku.”

Skripsi yang baik adalah skripsi yang selesai.



## HALAMAN PERSEMBAHAN

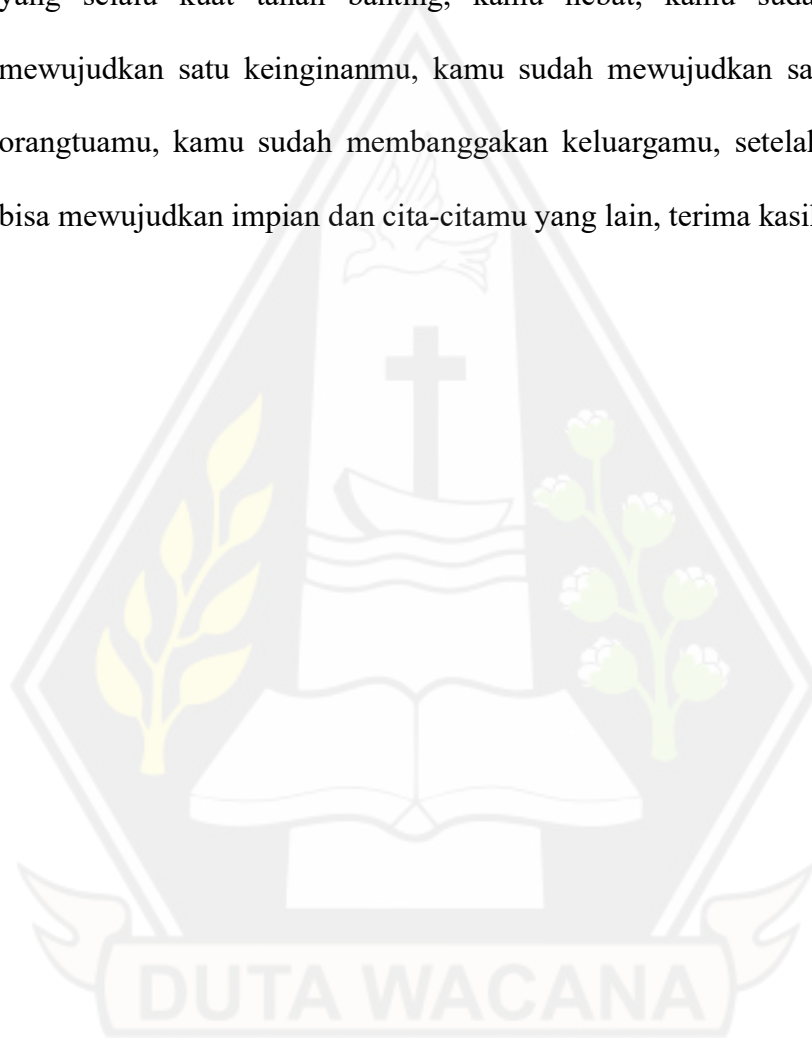
Halaman ini merupakan ungkapan rasa syukur dan terimakasih penulis kepada semua orang yang telah terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam mendukung dan membantu penulis menyelesaikan tugas akhir ini dan selama menempuh pendidikan di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana.

- Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan kasih karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini sampai dengan selesai.
- Kepada Orang tua tercinta, Bapak Marmuden Albert Manalu dan Ibu Lambok Megawati Sihotang. Terimakasih sudah bersabar menunggu penulis menyelesaikan pendidikannya sampai saat ini. Terimakasih atas doa, waktu, tenaga, materi, dan kesabarannya menunggu penulis menyelesaikan tugas akhir. Terimakasih karena sudah memenuhi kebutuhan penulis selama menempuh pendidikan di Universitas Kristen Duta Wacana. Terimakasih kepada adik-adik tercinta Grace, Riko, Velyn, Ica karena sudah membantu penulis ketika penulis sedang jenuh dalam pengerjaan mereka yang membantu untuk menghibur.
- Kepada Dosen Pembimbing, Ibu Ambar Kusuma Astuti, M.Si. yang selalu memberikan waktu, tenaga, pikiran dalam membantu dan mengarahkan penulis dalam pembuatan tugas akhir hingga akhirnya dapat diselesaikan dengan baik



- Terima kasih kepada seluruh dosen Fakultas Bisnis di UKDW yang pernah mengajar maupun tidak atas bimbingan, ilmu dan wawasan yang Bapak/Ibu telah berikan kepada penulis selama penulis menempuh pendidikan.
- Terima kasih sebesar-besarnya kepada seluruh karyawan Gardena Yogyakarta yang telah meluangkan waktunya dan bersedia mengisi kuisioner sebagai responden sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
- Terima kasih juga kepada teman-teman seperjuangan dalam pengerjaan tugas akhir demi mendapatkan gelar S.M, Micha, Mely, Gabriel, Adriel, Epent, Richard, Dania, Joper, Kilo yang sudah menemani penulis selama berproses dalam pengerjaan tugas akhir ini dan berkembang di perkuliahan. Terima kasih kepada Rohyani, Kania, Kristina, Kristin, Adin yang sudah menemani penulis juga dari awal perkuliahan, berproses dalam perkuliahan, walau tidak sampai akhir perkuliahan. Terima kasih juga kepada Uli dan Endah walau jarak memisahkan tapi tetap menjadi tempat cerita paling aman dan nyaman untuk mengeluarkan keluh kesah selama perkuliahan berlangsung. Terima kasih kepada Bunda, Sesco, Tigo, Ariel yang sudah menemani penulis selama awal di Jogja.
- Terima kasih juga kepada saudara Vincent Tantowi karena sudah menemani penulis dari awal pembuatan tugas akhir ini hingga selesai, sudah sabar mendengar keluh kesah penulis, dan selalu menemani penulis dalam suka maupun duka setiap prosesnya.

- Dan terakhir, untuk diri sendiri, terima kasih kepada diri sendiri yang sudah kuat dan sampai titik berhasil menyelesaikan tugas akhir ini dengan berbagai lika-liku perjuangannya, terima kasih sudah mau sabar dan selalu berpegang dalam Tuhan dalam setiap prosesnya, terima kasih atas diri ini yang selalu kuat tahan banting, kamu hebat, kamu sudah berhasil mewujudkan satu keinginanmu, kamu sudah mewujudkan satu cita-cita orangtuamu, kamu sudah membanggakan keluargamu, setelah ini kamu bisa mewujudkan impian dan cita-citamu yang lain, terima kasih Agatha.



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan kasih karunia-Nya penulis dapat mengerjakan dan menyelesaikan tugas akhir ini, dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Kompensasi sebagai variabel *Intervening* terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Gardena *Department Store & Supermarket* Yogyakarta)”**. Tugas akhir ini disusun sebagai syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta.

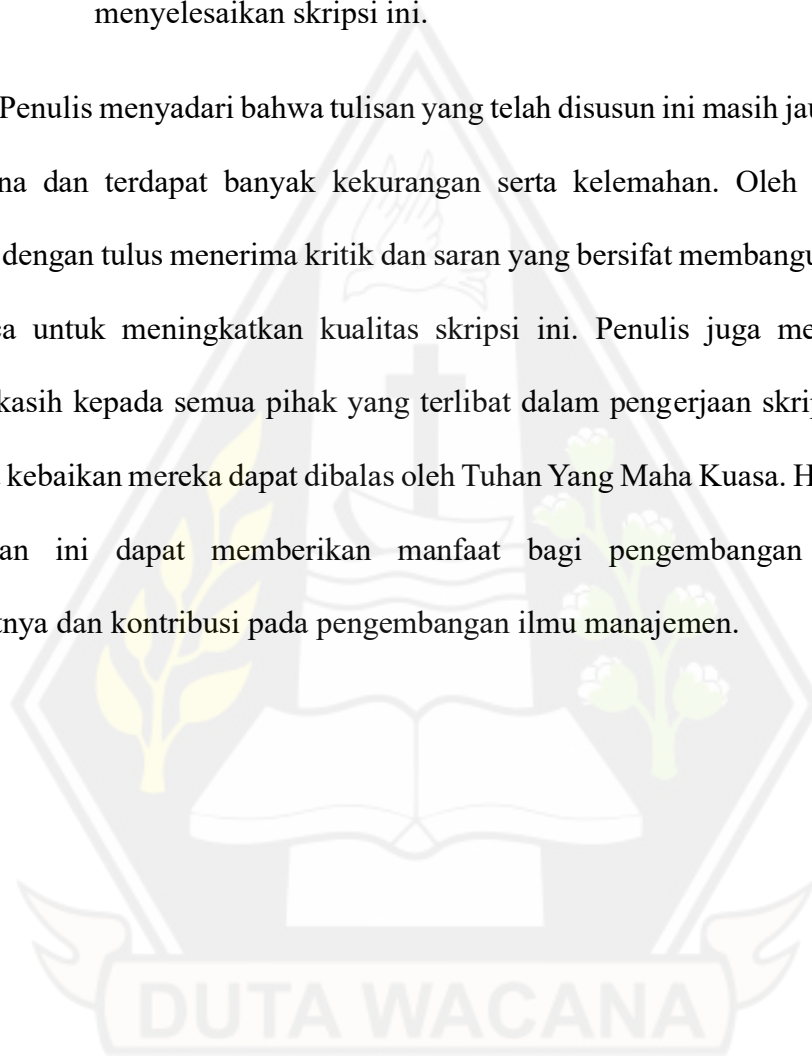
Selama proses penyusunan skripsi ini tentunya tidak lepas dari peran dan dukungan berbagai pihak-pihak yang telah terlibat dalam membantu melancarkan dalam penyusunan skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin berterimakasih kepada:

- Ibu Ambar Kusuma Astuti, S.E., M.SI. selaku dosen pembimbing penulis yang selalu memberikan waktu, arahan, serta masukan-masukan yang menjadi poin penting bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
- Orang tua dan keluarga yang selalu mendukung dari jauh.
- Para responden dari Gardena Yogyakarta yang bersedia membantu penulis dan terlibat menjadi sampel sehingga penulis memperoleh data dan dapat mengerjakan tugas akhir ini hingga selesai.
- Seluruh tenaga pengajar dan staff akademik Fakultas Bisnis Universitas Kristen Duta Wacana atas segala materi, ilmu, dan

bantuan yang telah dibagikan kepada penulis selama menempuh Pendidikan di Fakultas ini.

- Semua teman-teman yang terlibat baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan dukungan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa tulisan yang telah disusun ini masih jauh dari kata sempurna dan terdapat banyak kekurangan serta kelemahan. Oleh karena itu, penulis dengan tulus menerima kritik dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca untuk meningkatkan kualitas skripsi ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam pengerjaan skripsi ini, dan semoga kebaikan mereka dapat dibalas oleh Tuhan Yang Maha Kuasa. Harapannya, penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan penelitian selanjutnya dan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen.



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGANTAR.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN MOTTO.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK.....	xvi
<i>ABSTRACT</i> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Batasan Masalah.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>9</b>
2.1 Budaya Organisasi.....	9
2.2 Gaya Kepemimpinan.....	12
2.3 Kompensasi.....	17
2.4 Kinerja Karyawan.....	22
2.5 Penelitian Terdahulu.....	24
Ayu Aprilia Charera (2020).....	24
2.6 Kerangka Penelitian.....	28
2.7 Hipotesis.....	28

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
<b>3.1 Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>31</b>
<b>3.2 Data Penelitian.....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>33</b>
<b>3.4 Definisi Operasional Variabel.....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 Metode Uji Analisis Data .....</b>	<b>36</b>
<b>3.5.1 Uji Validitas .....</b>	<b>37</b>
<b>3.5.2 Uji Realibilitas.....</b>	<b>37</b>
<b>3.6 Metode Uji Hipotesis .....</b>	<b>38</b>
<b>3.6.1. Uji Koefisien Determinasi (R') .....</b>	<b>38</b>
<b>3.6.2. Koefisien Jalur (Path Coefficient) .....</b>	<b>39</b>
<b>3.7 Struktur Organisasi Perusahaan .....</b>	<b>39</b>
<b>3.7.1 Visi dan Misi Perusahaan.....</b>	<b>39</b>
<b>3.7.2 Struktur Organisasi Gardena.....</b>	<b>40</b>
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Hasil Pengumpulan Data .....</b>	<b>42</b>
<b>4.2 Karakteristik dan Profil Responden.....</b>	<b>42</b>
<b>4.3 Analisis Data dan Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)...45</b>	<b>45</b>
<b>4.4 Uji Validitas Konvergen (<i>Outer Loading</i>) .....</b>	<b>45</b>
<b>4.5 Uji Validitas Diskriminan (<i>Cross Loading</i>).....</b>	<b>47</b>
<b>4.6 Uji Realibilitas .....</b>	<b>50</b>
<b>4.7 Uji Hipotesis / Struktural Model (<i>Inner Model</i>) .....</b>	<b>52</b>
<b>4.8 Pembahasan .....</b>	<b>57</b>
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>62</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>62</b>
<b>5.2 Keterbatasan Penelitian.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3 Saran.....</b>	<b>63</b>
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>64</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>68</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu.....	24
Tabel 3.1 Petunjuk Penilaian Skala Likert.....	32
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	34
Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....	44
Tabel 4.2 Hasil Olah Data untuk Uji Validitas Konvergen ( <i>Outer Loading</i> )....	46
Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Diskriminan ( <i>Cross Loading</i> ).....	48
Tabel 4.4 <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	49
Tabel 4.5 <i>Composite Reliability</i> .....	50
Tabel 4.6 Hasil <i>Cronbach's alpha</i> .....	51
Tabel 4.7 Nilai R-square.....	53
Tabel 4.8 Nilai <i>Path Coefficient</i> (Koefisien Jalur).....	54





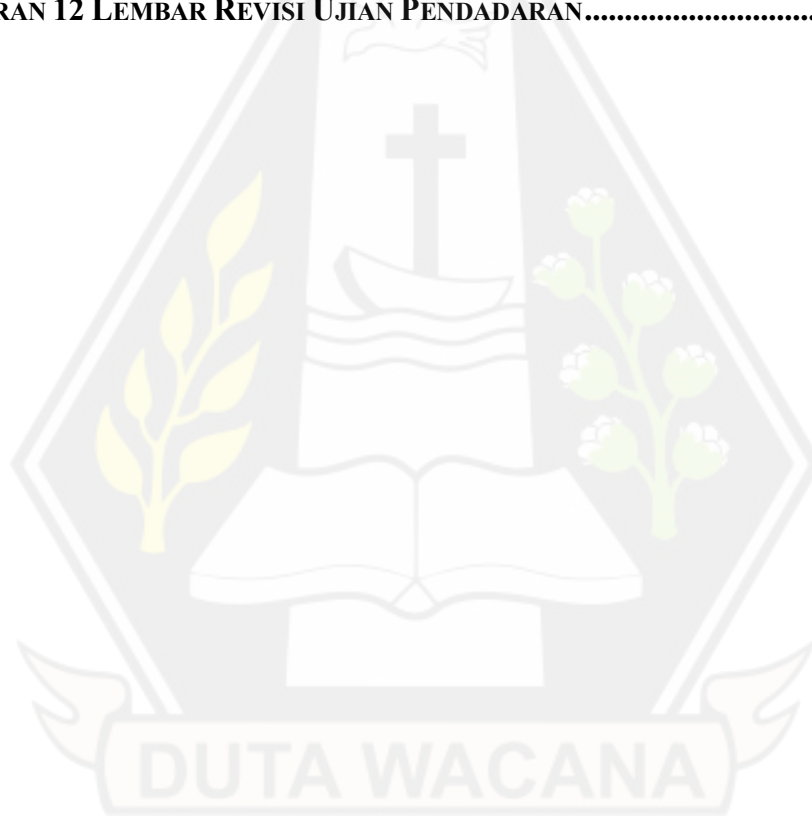
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian.....	28
Gambar 3.1 Gambar Struktural Organisasi Perusahaan PT. Gardena Graha Yogyakarta.....	41
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i> .....	45
Gambar 4.2 <i>Inner Model</i> .....	52



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUISIONER PENELITIAN .....	68
LAMPIRAN 2 DATA MENTAH.....	71
LAMPIRAN 3 HASIL MODEL FIT .....	81
LAMPIRAN 4 CONSTRUCT REALIBILITY AND VALIDITY .....	81
LAMPIRAN 5 PATH COEFICIENTS.....	81
LAMPIRAN 6 HASIL TOTAL INDIRECT EFFECT .....	81
LAMPIRAN 7 HASIL SPECIFIC INDIRECT EFFECT .....	81
LAMPIRAN 8 SURAT BALASAN TERKAIT PENELITIAN.....	82
LAMPIRAN 9 KARTU KONSULTASI.....	83
LAMPIRAN 10 HALAMAN PERSETUJUAN .....	84
LAMPIRAN 11 LEMBAR REVISI UJIAN PENDADARAN .....	85
LAMPIRAN 12 LEMBAR REVISI UJIAN PENDADARAN.....	86



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kompensasi dan kinerja karyawan, pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kompensasi dan kinerja karyawan, dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*. Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah analisis SEM-PLS dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner berbentuk *g-form* kepada para karyawan Gardena Yogyakarta. Hasil analisis penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kompensasi, Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kompensasi, Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai variabel *intervening*.

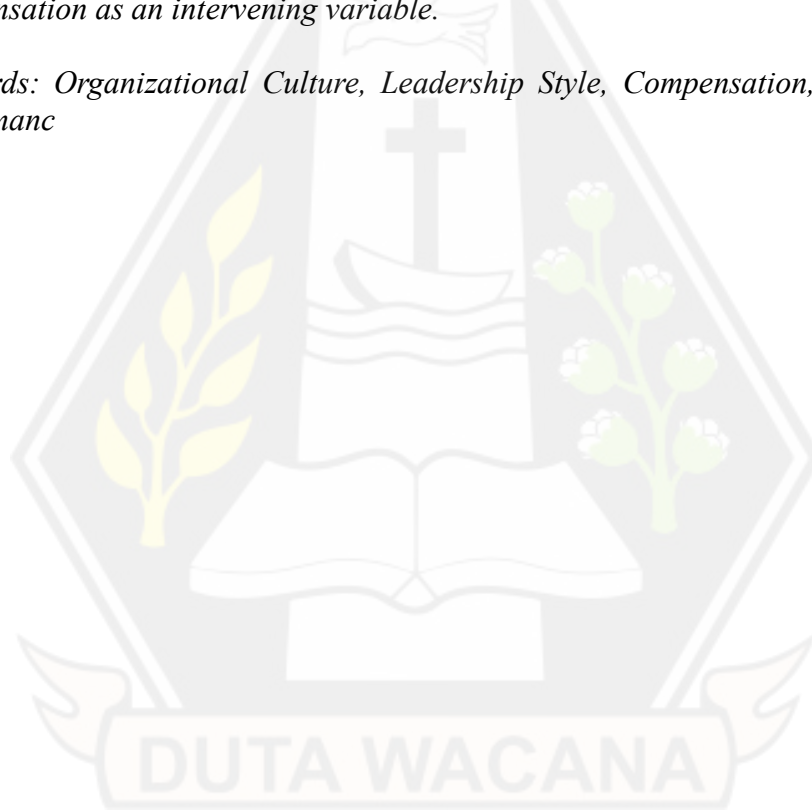
Kata kunci: Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Kinerja Karyawan.



## **ABSTRACT**

*This research aims to determine the effect of organizational culture on compensation and employee performance, the effect of leadership style on compensation and employee performance, and the effect of compensation on employee performance. The data collection technique in this study was purposive sampling. The analysis method used in this research is SEM-PLS analysis using the SmartPLS 4.0 application. Data collection in this study was carried out by distributing g-form questionnaires to Gardena Yogyakarta employees. The results of this research analysis found that Organizational Culture has a significant positive effect on Compensation, Leadership Style has no effect on Compensation, Organizational Culture has no effect on Employee Performance, Leadership Style has a positive and significant effect on Employee Performance, Organizational Culture and Leadership Style have no effect on Employee Performance with Compensation as an intervening variable.*

*Keywords: Organizational Culture, Leadership Style, Compensation, Employee Performanc*



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia menjadi hal penting untuk sebuah organisasi maupun perusahaan karena merupakan faktor utama pada sebuah pergerakan dalam organisasi ataupun perusahaan. Biasanya maju atau tidaknya sebuah perusahaan tergantung dari kinerja karyawannya, jika kinerjanya baik maka perusahaan akan meraih tujuan yang diinginkan, begitu pula dengan sebaliknya, jika kinerjanya buruk, maka akan menghambat tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Maka dari itu, tugas setiap organisasi adalah supaya mendorong pertumbuhan dan menginspirasi tenaga kerjanya. Strategi ini menjamin bahwasanya setiap pekerja memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan atau organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan efektifitas sumber daya manusia yang terlibat.

Setiap perusahaan pasti memiliki sikap atau kebiasaan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuannya. Kebiasaan itu yang membedakan perusahaan satu terhadap perusahaan yang lainnya. Sikap atau kebiasaan itu juga bisa disebut budaya organisasi. Budaya organisasi adalah salah satu faktor penting seseorang untuk dapat bertahan dalam perusahaan tersebut. Budaya yang positif dan kuat sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas karyawan dalam bekerja, pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan keberhasilan organisasi (Ahmed dan Shafiq, 2014). Budaya organisasi menjadi pola pikir setiap pihak yang menjadi pembeda antar mereka yang ada di dalam

maupun di luar organisasi. Diantaranya yakni nilai-nilai, kepercayaan serta perilaku karyawan yang mempunyai perbedaan dari organisasi lainnya (Hofstede dalam Shahzad et al, 2013). Budaya organisasi mempunyai 2 fungsi pokok yakni :

1.) Menjadi proses integrasi internal, yang mana setiap anggotanya bisa menjadi satu kesatuan supaya memahami cara untuk melakukan interaksi satu sama lain.

2.) Menjadi proses untuk beradaptasi secara eksternal, yang mana budaya organisasi menjadi penentu bagaimana organisasi tersebut mampu menjalankan setiap tujuan serta berkaitan dengan pihak eksternal.

Kamus Besar Bahasa Indonesia mendefinisikan budaya perusahaan sebagai sistem kepercayaan, praktik, inovasi, dan kebiasaan yang mengakar kuat dan sulit diubah. Budaya organisasi dalam suatu perusahaan bisa disebut juga budaya perusahaan. Budaya perusahaan biasanya adalah peraturan atau perilaku atau kebiasaan yang sudah dijadikan pedoman dalam perusahaan tersebut. Yang dapat disimpulkan bahwasanya budaya perusahaan juga dapat mempengaruhi kemajuan atau kemunduran sebuah perusahaan, dimana apabila sebuah perusahaan memiliki budaya yang kuat akan membuat tujuan-tujuan perusahaan semakin berkembang, begitu juga dengan sebaliknya jika perusahaan memiliki budaya yang lemah maka akan menghambat tujuan perusahaan tersebut.

Kepemimpinan adalah tentang bagaimana mempengaruhi orang lain, baik pengikut maupun bawahan supaya meraih tujuan yang sudah ditentukan. Dinamika hubungan antara pemimpin dan bawahan ditentukan oleh gaya kepemimpinan

mereka, yang sering kali memengaruhi kemampuan pemimpin tersebut. Tugas utama pemimpin adalah melaksanakan pengembangan serta pengarahan pada potensi dan bakat anggota timnya supaya meraih tujuan. Husaini Usman (2019) mengemukakan bahwasanya ada beberapa karakteristik mendasar yang mendefinisikan pemimpin yang efektif diantaranya:

1. Mempunyai Tujuan secara Jelas: Seorang pemimpin harus terampil dalam menetapkan dan mengkomunikasikan tujuan sehingga tim tahu persis ke mana mereka harus melangkah.
2. Menginspirasi dan Memotivasi Orang Lain: Pemimpin yang efektif dapat mendorong dan memotivasi semua orang dalam tim mereka untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama.
3. Tindak Lanjut dan Kolaborasi: Pemimpin yang baik tetap berhubungan dengan orang-orang yang mereka arahkan dan berpartisipasi dalam tindak lanjut. Perihal tersebut mencakup menjaga komunikasi dengan anggota tim untuk memastikan semua orang bekerja secara efisien dan sesuai tugas.
4. Menginspirasi dan berkomitmen: Para pemimpin memiliki kemampuan untuk mendorong ketaatan yang teguh pada tujuan bersama dengan menginspirasi komitmen pada bawahan mereka.

Jika seseorang dapat memiliki sifat-sifat diatas, maka orang itu pantas disebut untuk menjadi pemimpin. Karakter atau sifat pemimpin sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, menjadi seorang



pemimpin bukan hanya sekadar memegang jabatan, tetapi juga memiliki serangkaian sifat dan perilaku yang dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan tim dan organisasi secara keseluruhan.

Setiap orang yang bekerja untuk sebuah perusahaan atau organisasi memiliki hak untuk mendapatkan kompensasi. Kompensasi sendiri biasanya berbentuk gaji pokok, tunjangan, dan insentif. Kompensasi sendirilah alasan kuat di balik keputusan karyawan untuk tetap bekerja di sebuah perusahaan. Ariandi (2018) mendefinisikan kompensasi sebagai keseluruhan uang diberikan untuk tenaga kerja karyawan di dalam perusahaan. Kompensasi ini dapat berbentuk fisik dan non-fisik, dan harus dibagikan secara adil kepada seluruh karyawan sesuai dengan beban kerja masing-masing karyawan yang telah diberikan kepada perusahaan. Kompensasi termasuk aspek hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia. Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2010) mengemukakan bahwasanya segala bentuk kompensasi menjadi perihal yang diterima karyawan untuk menggantikan keterlibatan jasanya pada perusahaan secara langsung atau tidak langsung, finansial maupun non-finansial. Werther dan Davis (2017) kompensasi adalah uang yang diberikan untuk pekerja karena jasa mereka. Definisi yang luas ini mengakui bahwasanya kompensasi lebih dari sekadar uang, kompensasi ialah berbagai hal yang diperoleh karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka yang signifikan terhadap bisnis. Oleh karena itu, menjaga ikatan yang saling memberi keuntungan satu sama lain sama pentingnya dengan menghargai prestasi karyawan melalui kompensasi yang efisien.

Perusahaan dapat mencapai sejumlah tujuan dengan mengelola kompensasi

dengan baik. Pengelolaan kompensasi yang efektif dapat menjadi instrumen yang berharga dalam memajukan tujuan bisnis dan dalam memikat, mempertahankan, dan menginspirasi karyawan baru. Rizka (2023) mencetuskan beberapa hal penting kompensasi jika ditangani dengan baik:

1. Menarik Bakat

Menawarkan upah yang kompetitif dan dirancang dengan baik akan membantu karyawan baru yang berbakat baik ke perusahaan. Saat memilih tempat kerja, calon pekerja sering kali mempertimbangkan gaji.

2. Mempertahankan Karyawan,

Pekerja yang terampil dan berpengalaman harus diberi kompensasi yang adil dan memuaskan agar dapat dipertahankan. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan/organisasi akan lebih tinggi jika mereka percaya bahwasanya mereka dibayar secara adil atas upaya mereka.

3. Produktivitas dan Motivasi,

Kompensasi mencakup komponen non-finansial seperti tunjangan atau *award* selain imbalan uang. Perihal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras serta lebih termotivasi.

Menurut Afandi (2021:86–87) adapun beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu: kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja, tingkat motivasi pekerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja.

## 1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kompensasi di Gardena Yogyakarta?
2. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi kompensasi di Gardena Yogyakarta?
3. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan di Gardena Yogyakarta?
4. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan di Gardena Yogyakarta?
5. Apakah kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan di Gardena Yogyakarta?
6. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel *intervening* di Gardena Yogyakarta?
7. Apakah gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan melalui kompensasi sebagai variabel *intervening* di Gardena Yogyakarta?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dari latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan yakni:

1. Menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh pada kompensasi di Gardena Yogyakarta.
2. Menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh pada kompensasi di Gardena Yogyakarta.
3. Menganalisis apakah budaya organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan Gardena Yogyakarta.

4. Menganalisis apakah gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja karyawan Gardena Yogyakarta.
5. Menganalisis apakah kompensasi berpengaruh pada kinerja karyawan di Gardena Yogyakarta.
6. Menganalisis apakah budaya organisasi dengan kompensasi sebagai variabel *intervening* berpengaruh pada kinerja karyawan di Gardena Yogyakarta.
7. Menganalisis apakah gaya kepemimpinan dengan kompensasi sebagai variabel *intervening* berpengaruh pada kinerja karyawan di Gardena Yogyakarta.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diinginkan dari penelitiann inii yakni:::

1. Untuk Perusahaan
  - Penelitian ini dimaksudkan bisa memberikan informasi lebih lanjut kepada perusahaan mengenai topik penelitian.
2. Untuk Akademik
  - Penelitian ini bisa dijadikan referensi untuk melaksanakan penelitian selanjutnya dengan judul atau ide yang sama.
3. Untuk Penulis
  - Penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan baru tentang pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi terhadap kinerja pegawai.

## 1.5 Batasan Masalah

Penulis memberikan batasan berikut ini untuk menyederhanakan masalah yang sedang dibahas:

- Tempat Penelitian

Penelitian hanya dilakukan pada Gardena *Department Store & Supermarket* Yogyakarta.

- Waktu Penelitian

Dilaksanakan pada 12 – 18 Desember 2023

- Responden

Responden pada penelitian ini dibatasi hanya pada karyawan di Gardena *Department Store & Supermarket* Yogyakarta.

- Variabel Penelitian:

- Variabel Independen

- a. Budaya Organisasi, dilihat dari kebiasaan lingkungan pekerjaan.
- b. Kepemimpinan, dilihat dari cara kerja pemimpin untuk memimpin para karyawannya.

- Variabel *Intervening*

- a. Kompensasi, dilihat dari berapa pendapatan dan tunjangan yang didapatkan karyawan.

- Variabel Dependen

- a. Kinerja karyawan

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis pengujian yang telah dilakukan dengan menggunakan metode SEM-PLS dan dengan menggunakan software PLS 4.0, maka diperoleh beberapa kesimpulan pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi mempengaruhi Kompensasi secara positif dan signifikan yang berarti hipotesis pertama (H1) masih belum terbukti.
2. Gaya Kepemimpinan tidak mempengaruhi kompensasi terhadap karyawan Gardena yang berarti hipotesis kedua (H2) masih belum terbukti.
3. Budaya Organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan Gardena yang berarti hipotesis ketiga (H3) masih belum terbukti.
4. Gaya Kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan Gardena yang berarti hipotesis keempat (H4) masih belum terbukti.
5. Kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan Gardena yang berarti hipotesis kelima (H5) masih belum terbukti.
6. Kompensasi sebagai variabel *intervening* tidak berpengaruh dalam Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Artinya hipotesis enam (H6) masih belum terbukti.

7. Kompensasi sebaga variabel *intervening* tidak berpengaruh dalam Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Artinya hipotesis tujuh (H7) masih belum terbukti.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

1. Variabel penelitian yang penulis teliti sebatas pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompensasi sementara terdapat unsur lain yang bisa memberi pengaruh pada kinerja karyawan.
2. Jumlah kuisisioner hanya terisi oleh 70 responden sedangkan karyawan Gardena terdapat 200 lebih karyawan sehingga generalisasi terhadap karyawan Gardena sangat terbatas.

## **5.3 Saran**

1. Diharapkan peneliti selanjutnya agar menambah variabel-variabel lain yang lebih berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2. Diharapkan penelitian selanjutnya menambah jumlah sampel agar lingkup penelitian lebih luas dari penelitian yang sudah dilakukan.
3. Saran peneliti yang ingin mengembangkan judul ini lebih sempurna, peneliti belum membahas paradigma jalur antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.



## Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia;Teori,Konsep dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Alvi Nugraha, S. S. (2017). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 24-31.
- Charera, A. A. (2020, December 29). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan Kompensasi Sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Bank BNI Syariah Cabang Fatmawati)*. Diambil kembali dari repository.uinjkt: <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/54480>
- Edi Sugiyono, R. R. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Pegawai sebagai Variabel Intervening pada Dinas Ketahanan Pangan, Kelautan dan Pertanian Provinsi DKI Jakarta Tahun 2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*.
- Gagana Ghifary Ilham, N. F. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Mutiara Sorong. *Journal of Accounting Finance (JAF)*, 63.
- Gonca”, U. a. (2009). "A Study into Organizational Copensation and Organizational Performance: An Application Towards the Personnel in Health in Turkey”. *Ozean Journal of Applied Sciences*.
- Habudin. (2020). Budaya Organisasi. *Jurnal Literasi Pendidikan Nusantara*, 27.
- Irham, F. (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*.
- Kadek Ary Setiawan, N. W. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4-5.

Karnila Ali, D. W. (2018). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. 82.

Kinicki, K. d. (2013). *Perilaku Organisasi*. Jakarta.

*Memahami Composite Reliability dalam Penelitian Ilmiah*. (2021, 08 12). Diambil kembali dari [accounting.binus.ac.id](https://accounting.binus.ac.id):  
<https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-composite-reliability-dalam-penelitian-ilmiah/>

Moh. Sutoro, S. M. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 8-9.

Muhammad Ras Muis, M. F. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *JESYA Jurnal Ekonomi dan Syariah* , 10-16.

NN. (t.thn.). -. Diambil kembali dari [repository.stiedewantara.ac.id](https://repository.stiedewantara.ac.id)

NN. (2021, 08 12). *Memahami Uji T dalam Regresi Linear*. Diambil kembali dari [accounting.binus.ac.id](https://accounting.binus.ac.id): <https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-uji-t-dalam-regresi-linear/>

Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M. (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prandamedia Group.

Rahmawati, A. (2019, July 22). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan dengan Kompensasi sebagai variabel intervening terhadap Kinerja Karyawan di Mayangkara Group Blitar*. Diambil kembali dari <http://repo.uinsatu.ac.id/>: <http://repo.uinsatu.ac.id/id/eprint/12286>

- Reni Chairunnisah, d. (2021). *Kinerja Karyawan*. Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Ridho Mukhlis Aristo, M. M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Perawat Rumah Sakit Islam Unisma Malang). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*.
- Sagala, V. R. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta.
- Sartika, Mira, Y., & Meita, P. (2020, December 23). *Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Stress Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Diambil kembali dari <http://repository.stei.ac.id/>: <http://repository.stei.ac.id/id/eprint/2547>
- Shafiq, M. A. (2014). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study on Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. ALFABETA.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*.
- Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Paramedia Grup.
- Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Veithzal Rivai, D. M. (2012). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wijayanti, D. W. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.

Wira, D. (2021). Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompensasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.

