

## Pengaruh Budaya Adhokrasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Afifuddin Amrullah<sup>1</sup>, Djoko Soelistya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Master of Management, Graduate Program, Universitas Muhammadiyah Gresik Indonesia

Email: afifuddin.amrullah@gmail.com

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of adhocracy culture and compensation on employee performance, with work motivation as a mediating variable at PT Adiprima Suraprinta. The study is motivated by the phenomenon of declining employee performance during the 2020–2024 period, despite questionnaire results indicating relatively high perceived performance. A quantitative research approach was employed. The population consisted of all employees of PT Adiprima Suraprinta, with 334 permanent employees selected using purposive sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results indicate that adhocracy culture and compensation have a positive and significant effect on work motivation and employee performance. Furthermore, work motivation partially mediates the relationship between adhocracy culture and compensation on employee performance. These findings emphasize that strengthening an innovative organizational culture and implementing an appropriate compensation system can enhance work motivation, which in turn contributes to sustainable improvements in employee performance.*

**Keywords:** Adhocracy culture, compensation, work motivation, employee performance.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya adhokrasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT Adiprima Suraprinta. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena penurunan kinerja karyawan selama periode 2020–2024, meskipun hasil kuesioner menunjukkan persepsi kinerja yang relatif tinggi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Adiprima Suraprinta, dengan penentuan sampel menggunakan teknik purposive sampling sebanyak 334 karyawan tetap. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya adhokrasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara budaya adhokrasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan budaya adhokrasi dan pengelolaan kompensasi yang tepat mampu meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** Budaya adhokrasi, kompensasi, motivasi kerja, kinerja karyawan.

## PENDAHULUAN

Perkembangan era revolusi industri 5.0 menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar dan perkembangan teknologi yang sangat pesat. Industri manufaktur, termasuk industri kertas, menghadapi persaingan yang semakin ketat tidak hanya dari sisi harga, tetapi juga akibat otomatisasi dan digitalisasi yang terus berkembang (Horváth & Szabó,

2019). Pergeseran perilaku konsumen yang beralih ke media digital telah menyebabkan penurunan signifikan terhadap permintaan kertas koran, sehingga perusahaan dituntut melakukan transformasi strategis menuju produk yang lebih relevan dengan kebutuhan saat ini, seperti kertas pembungkus makanan, paper bag, serta produk ramah lingkungan (George, 2024).

Transformasi tersebut menegaskan pentingnya sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis penentu keberhasilan organisasi. Karyawan kini tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelaksana tugas, melainkan aktor penting yang berkontribusi secara strategis melalui keterampilan, kreativitas, dan inovasi yang dihasilkan (Indira Wahyuningtyas et al., 2025). Keunggulan kompetitif perusahaan hanya dapat dicapai jika didukung oleh SDM yang terampil, adaptif, serta memiliki motivasi dan kinerja tinggi (Sella & Riofita, 2024; Zahwa Az-Zahra Tholib et al., 2024).

Kinerja karyawan merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan transformasi perusahaan. Kinerja karyawan menurut Bernardin & Russell merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Sitorus & Soesatyo, 2018). Kinerja karyawan yang baik terbukti mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas secara berkelanjutan, sedangkan kinerja yang rendah menjadi penyebab utama kegagalan organisasi (Banne et al., 2023; Risyah et al., 2024).

Salah satu elemen penting yang berperan dalam peningkatan kinerja karyawan adalah terciptanya budaya organisasi yang kondusif (Tafonao, 2022). Budaya adhokrasi, menurut Cameron dan Quinn, adalah budaya yang menekankan pada inovasi, kreativitas, dan perbaikan berkelanjutan, dengan ciri utama berupa fleksibilitas dan kebebasan dari aturan birokratis yang kaku (Basar et al., 2022). Budaya ini umumnya diterapkan oleh perusahaan yang bergerak dinamis karena mampu melahirkan ide-ide baru, keberanian mengambil risiko, dan memperkuat daya saing organisasi di tengah kompetisi global.

Selain budaya organisasi, kompensasi merupakan strategi utama yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kompensasi menurut Dessler adalah imbalan yang wajib diberikan perusahaan kepada karyawan, yang terdiri atas kompensasi langsung (gaji, insentif,

bonus) dan kompensasi tidak langsung (tunjangan, fasilitas, program kesejahteraan) (Anisa et al., 2023). Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif terbukti mampu meningkatkan semangat kerja, tanggung jawab, serta mendorong penyelesaian tugas secara optimal (Sumarjo & Wirtadipura, 2025; Zayed et al., 2022).

Budaya adhokrasi dan kompensasi akan memberikan dampak yang lebih kuat apabila dikelola secara bersamaan dan dimediasi oleh motivasi kerja. Motivasi kerja, berdasarkan Teori Kebutuhan Maslow (1943), merupakan dorongan untuk memenuhi serangkaian kebutuhan yang tersusun secara hierarkis mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri (Shoib et al., 2022). Budaya adhokrasi yang menekankan inovasi dan otonomi berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri, sementara kompensasi berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan fisiologis dan keamanan. Kombinasi keduanya memperkuat motivasi karyawan secara berlapis, sehingga motivasi kerja berperan sebagai jembatan yang menghubungkan budaya adhokrasi dan kompensasi dengan kinerja karyawan (Wulansari & Mundakir, 2025).

PT Adiprima Suraprinta, perusahaan manufaktur kertas yang didirikan tahun 1994 di Gresik, Jawa Timur, menghadapi fenomena menarik terkait kinerja karyawan. Data penilaian kinerja menunjukkan penurunan signifikan selama periode 2020-2024, di mana sejak tahun 2021 hingga 2024 pencapaian kinerja karyawan tidak mampu memenuhi standar yang ditetapkan. Pada tahun 2023 terjadi penurunan tajam dengan skor hanya mencapai 60 dari standar 80. Penurunan kinerja juga tercermin dari semakin tingginya tingkat keterlambatan karyawan yang meningkat dari 0,21% (2020) menjadi 0,22% (2024).

Di sisi lain, perusahaan telah menerapkan budaya adhokrasi dengan baik, terlihat dari transformasi strategis produksi, program sumbang saran yang mencapai 627 usulan pada 2024 (jauh melampaui target), dan Gugus Kendali Mutu (GKM) yang tumbuh menjadi 28 kelompok. Sistem kompensasi juga telah dirancang secara komprehensif mencakup 20 jenis kompensasi dan benefit. Survey engagement menunjukkan motivasi kerja karyawan berada pada kategori baik dengan skor 3,90 (2024), namun mengalami fluktuasi selama periode penelitian.

Fenomena di PT Adiprima Suraprinta menunjukkan kesenjangan antara persepsi positif terhadap budaya adhokrasi, kompensasi, dan motivasi kerja dengan realitas kinerja karyawan

yang belum optimal. Meskipun berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja (Panjaitan, 2022; Mardhika & Nugroho, 2024; Wandu et al., 2022), terdapat inkonsistensi hasil penelitian. Penelitian Mardhika & Nugroho (2024) menemukan budaya adhokrasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sementara Albany & Waluyo (2025) menunjukkan hasil tidak signifikan. Begitu pula dengan kompensasi, Nasrul et al. (2021) menemukan pengaruh tidak signifikan meskipun penelitian lain menunjukkan hasil sebaliknya.

Penggunaan motivasi kerja sebagai mediasi penting karena menjelaskan proses psikologis yang menghubungkan faktor organisasional dengan perilaku kerja nyata. Dengan menganalisis pengaruh budaya adhokrasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di PT Adiprima Suraprinta, secara spesifik, penelitian ini akan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel untuk memberikan pemahaman komprehensif mengenai strategi peningkatan kinerja karyawan yang efektif.

## **LANDASAN TEORI**

### **Budaya Adhokrasi**

Budaya adhokrasi merupakan tipe budaya organisasi yang menekankan fleksibilitas, kreativitas, dan inovasi sebagai respons terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Cameron dan Quinn menjelaskan bahwa budaya adhokrasi dicirikan oleh rendahnya formalitas aturan, struktur yang tidak kaku, serta dorongan kuat terhadap eksperimen dan pengambilan risiko. Dalam konteks organisasi, budaya ini bertujuan menciptakan kemampuan adaptasi yang tinggi agar organisasi mampu merespons perubahan lingkungan secara cepat dan efektif (Basar et al., 2022).

Lebih lanjut, Njagi et al. (2020) menjelaskan bahwa budaya adhokrasi berfokus pada pengembangan inisiatif individu dan fleksibilitas kerja melalui struktur organisasi yang informal. Penekanan pada inovasi dan keberanian mengambil risiko menjadikan karyawan lebih terbuka terhadap ide baru dan cara kerja yang kreatif. Regi Cahyadi Saputra dan Dety Mulyanti (2023) menegaskan bahwa budaya adhokrasi mendorong organisasi untuk menantang status quo dan memberi ruang bagi karyawan dalam menyampaikan gagasan

tanpa terhambat hierarki.

Noone et al. (2024) menambahkan bahwa budaya adhokrasi memperkuat komunikasi horizontal dan kolaborasi lintas fungsi, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dampak penerapan budaya adhokrasi yang efektif tercermin pada meningkatnya motivasi kerja serta perilaku kerja adaptif yang pada akhirnya mendukung peningkatan kinerja karyawan.

### **Kompensasi**

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi. Dessler menjelaskan bahwa kompensasi mencakup pembayaran langsung seperti gaji, upah, insentif, dan bonus, serta pembayaran tidak langsung berupa tunjangan dan fasilitas kesejahteraan (Dahlia & Fadli, 2022). Pemberian kompensasi pada dasarnya bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan agar bekerja sesuai dengan target organisasi.

Ampong (2024) memandang kompensasi sebagai penghargaan finansial dan non-finansial yang tidak hanya berfungsi sebagai balas jasa, tetapi juga sebagai alat manajerial untuk meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan. Azhar et al. (2020) menyatakan bahwa kompensasi meliputi seluruh pendapatan yang diterima karyawan, baik dalam bentuk uang maupun fasilitas, yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung.

Sholeh et al. (2024) menegaskan bahwa sistem kompensasi yang dirancang secara adil dan proporsional akan membentuk persepsi keadilan karyawan terhadap organisasi. Dampak kompensasi yang adil dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta mendorong karyawan untuk menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan individu untuk bertindak dan berusaha mencapai tujuan tertentu. Maslow menjelaskan bahwa motivasi muncul dari pemenuhan kebutuhan manusia yang tersusun secara hierarkis, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri (Shoib et al., 2022). Dalam konteks organisasi, motivasi kerja berkembang ketika kebutuhan dasar karyawan terpenuhi dan organisasi

mampu menyediakan peluang pencapaian yang lebih tinggi melalui pekerjaan.

Haryono et al. (2020) mendefinisikan motivasi kerja sebagai sikap dan nilai yang memengaruhi arah, intensitas, dan ketekunan perilaku kerja individu. Shkoler dan Kimura (2020) memandang motivasi sebagai energi yang berasal dari dalam diri maupun lingkungan kerja yang menentukan bentuk dan konsistensi perilaku kerja. Muna dan Isnawati (2022) menegaskan bahwa motivasi kerja dapat dibentuk secara sengaja oleh organisasi melalui kebijakan dan praktik manajerial.

Dalam penelitian ini, motivasi kerja diposisikan sebagai variabel intervening yang berperan menjembatani pengaruh budaya adhokrasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Tingkat motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian hasil.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar dan target yang telah ditetapkan organisasi. Nusraningrum et al. (2024) mendefinisikan kinerja sebagai tingkat efektivitas dan efisiensi karyawan dalam menjalankan perannya. Maizar et al. (2023) menekankan bahwa kinerja mencakup hasil kerja dan perilaku kerja yang ditunjukkan dalam periode tertentu.

Putri Elisa et al. (2022) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas hasil kerja, sedangkan Tolu et al. (2021) menegaskan bahwa kinerja dibandingkan dengan standar atau kriteria yang telah disepakati sebelumnya. Dengan demikian, kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam menilai kontribusi individu terhadap keberhasilan organisasi.

### **Pengaruh Antar Variabel dan Hipotesis**

Budaya adhokrasi, kompensasi, dan motivasi kerja memiliki keterkaitan erat dengan kinerja karyawan. Budaya adhokrasi yang menekankan inovasi dan fleksibilitas mendorong perilaku kerja adaptif yang berkontribusi pada peningkatan kinerja (Panjaitan, 2022; Mardhika & Nugroho, 2024). Kompensasi yang adil dan kompetitif terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Wandi et al., 2022; Mardiani & Widiyanto, 2021). Motivasi

kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh budaya adhokrasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi yang inovatif serta sistem kompensasi yang memadai dapat meningkatkan motivasi kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja (Komara & Al Giffari, 2023; Putri & Nawatmi, 2024). Berdasarkan landasan teori tersebut, hipotesis penelitian ini adalah: (1) Budaya adhokrasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan; (2) Kompensasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan; (3) Budaya adhokrasi berpengaruh terhadap motivasi kerja; (4) Kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja; (5) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan; (6) Budaya adhokrasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja; dan (7) Kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan dianalisis menggunakan uji regresi linear berganda dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Pendekatan kuantitatif yaitu penelitian yang mendeskripsikan masalah dengan hasil yang dapat digeneralisasikan. Pendekatan ini dipilih karena mempertimbangkan kompleksitas model penelitian yang melibatkan variabel mediasi, sehingga SEM-PLS menjadi metode yang tepat untuk menganalisis hubungan antar variabel secara simultan.

## **Populasi dan Sampel**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui penyebaran kuesioner kepada responden (Sinambela, 2021). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada karyawan PT Adiprima Suraprinta untuk mengukur persepsi mereka terhadap budaya adhokrasi, kompensasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen internal perusahaan seperti laporan kinerja karyawan, data SDM, dan informasi lain yang berkaitan dengan variabel penelitian di PT Adiprima Suraprinta. Penggunaan data primer dan

sekunder memungkinkan peneliti untuk memperoleh informasi yang akurat dan relevan sesuai dengan tujuan penelitian.

### **Definisi Operasional variabel penelitian**

Definisi operasional variabel adalah penjelasan mengenai cara mengukur suatu variabel sehingga dapat dioperasionalkan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan lima variabel yang terdiri dari tiga variabel independen (eksogen), satu variabel dependen (endogen), dan satu variabel mediasi. Berikut adalah definisi operasional masing-masing variabel:

#### **1. Budaya Adhokrasi ( $X_1$ )**

Budaya adhokrasi adalah budaya organisasi yang menekankan fleksibilitas, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan secara cepat. Budaya ini mendorong inovasi, eksperimen, serta keberanian dalam mengambil risiko sebagai strategi utama untuk mempertahankan daya saing organisasi di tengah dinamika pasar yang terus berubah. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator yang diadaptasi dari Cameron dan Quinn melalui Basar et al. (2022): (a) inovasi dan kreativitas, (b) fleksibilitas dan adaptabilitas, (c) pengambilan risiko, (d) orientasi pertumbuhan, dan (e) kebebasan berekspresi. Pengukuran dilakukan menggunakan 15 item pernyataan dengan skala Likert 1-5.

#### **2. Kompensasi ( $X_2$ )**

Kompensasi merupakan keseluruhan bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan sebagai balasan atas kontribusi, kinerja, dan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Kompensasi tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji, upah, insentif, bonus, dan komisi, tetapi juga mencakup bentuk non-finansial berupa tunjangan, fasilitas, program kesejahteraan, serta kesempatan pengembangan diri. Variabel ini diukur melalui empat indikator yang diadaptasi dari Dessler melalui Anisa et al. (2023): (a) gaji, (b) insentif atau bonus, (c) benefit atau tunjangan, dan (d) fasilitas atau program kesejahteraan. Pengukuran dilakukan menggunakan 12 item pernyataan dengan skala Likert 1-5.



### 3. Motivasi Kerja (Z)

Motivasi kerja merupakan kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, berusaha, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. Motivasi tidak hanya berwujud dorongan psikologis seperti niat, harapan, dan keinginan, tetapi juga mencakup energi, sikap, serta nilai yang mengarahkan perilaku kerja seseorang menuju hasil yang diharapkan. Variabel ini diukur menggunakan lima indikator yang diadaptasi dari Maslow melalui Shoib et al. (2022): (a) kebutuhan fisiologis, (b) kebutuhan keamanan, (c) kebutuhan sosial, (d) kebutuhan penghargaan, dan (e) kebutuhan aktualisasi diri. Pengukuran dilakukan menggunakan 15 item pernyataan dengan skala Likert 1-5.

### 4. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar, tujuan, dan waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja karyawan tidak hanya mencerminkan kuantitas dan kualitas hasil kerja, tetapi juga mencakup perilaku kerja, efektivitas, efisiensi, serta tingkat pencapaian terhadap target yang telah direncanakan. Variabel ini diukur menggunakan enam indikator yang diadaptasi dari Bernardin dan Russel melalui Sitorus & Soesatyo (2018): (a) kualitas kerja, (b) kuantitas kerja, (c) ketepatan waktu, (d) efektivitas biaya, (e) kebutuhan akan supervisi atau kemandirian, dan (f) kontribusi terhadap lingkungan sosial kerja. Pengukuran dilakukan menggunakan 18 item pernyataan dengan skala Likert 1-5.

Pengukuran variabel penelitian menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1 sampai 5. Setiap pilihan jawaban memiliki bobot nilai yang berbeda untuk mengetahui alternatif jawaban yang dipilih responden. Untuk menghitung nilai jenjang interval (NJI) menggunakan rumus sebagai berikut:

$$NJI = \frac{Skor\ Tertinggi - Skor\ Terendah}{Jumlah\ Kriteria\ Jawaban} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

## Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS) dengan menggunakan software SmartPLS versi 4.0. Pemilihan metode SEM-PLS didasarkan pada kemampuannya untuk menganalisis hubungan struktural yang kompleks dengan variabel mediasi. Tahapan analisis data meliputi:

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan deskripsi variabel penelitian. Analisis ini meliputi distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, dan divisi, serta nilai rata-rata jawaban responden untuk setiap variabel penelitian.

### 2. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi terhadap model pengukuran (outer model) dilakukan dengan tujuan untuk menilai tingkat validitas dan reliabilitas dari model penelitian. Pengujian outer model meliputi:

#### a. *Convergent Validity*

Uji validitas konvergen bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan benar-benar mampu mengukur konstruk yang sama. Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor lebih besar dari 0,70 dan nilai Average Variance Extracted (AVE) lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2020:68).

#### b. *Discriminant Validity*

Uji validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Nilai cross loading untuk setiap variabel harus lebih besar dari 0,70 agar dapat dikatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan (Ghozali & Latan, 2020:68).

### c. Composite Reliability

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki tingkat akurasi, konsistensi, dan ketepatan yang memadai. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70 (Ghozali & Latan, 2020:70-71).

Tabel 1. Rule of Thumb Outer Model

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb
Convergent Validity	Loading Factor	> 0.70
	Average Variance Extracted (AVE)	> 0.50
Discriminant Validity	Cross Loading	> 0.70
Reliabilitas	Cronbach's Alpha	> 0.70
	Composite Reliability	> 0.70

### 3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural atau inner model dilakukan untuk menilai sejauh mana hubungan antar variabel laten dalam model penelitian dapat dijelaskan atau diprediksi. Pengujian inner model meliputi:

#### a. Koefisien Determinasi (R-Square/R<sup>2</sup>)

Nilai R-Square digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi varian pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,75 menunjukkan pengaruh yang kuat, 0,50 menunjukkan pengaruh moderat, dan 0,25 menunjukkan pengaruh yang lemah (Ghozali & Latan, 2020:75).

#### b. Ukuran Efek (Effect Size/F-Square/f<sup>2</sup>)

F-Square digunakan untuk menilai besarnya kontribusi masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model. Nilai f<sup>2</sup> sebesar 0,02 menunjukkan efek

kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar (Ghozali & Latan, 2020:74-75).

#### c. Q<sup>2</sup> Predictive Relevance

Q<sup>2</sup> Predictive Relevance digunakan untuk menilai kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen. Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menandakan bahwa model memiliki predictive relevance, sedangkan Q<sup>2</sup> ≤ 0 menunjukkan kegagalan model dalam memprediksi data empiris (Ghozali & Latan, 2020:97-98).

Tabel 2. Rule of Thumb Inner Model

Kriteria	Rule of Thumb
R-Square	0.75, 0.50, dan 0.25 menunjukkan model kuat, moderat, dan lemah
F-Square	0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 menunjukkan efek sedang, dan 0,35 menunjukkan efek besar
Q-Square	> 0 menunjukkan adanya <i>predictive relevance</i> , ≤ 0 menunjukkan kegagalan <i>predictive relevance</i>

#### 4. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan arah serta kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi (alpha) sebesar 5% (0,05) dengan nilai t-tabel sebesar 1,96. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- Hipotesis alternatif (Ha) diterima apabila t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05
- Hipotesis alternatif (Ha) ditolak apabila t-statistic ≤ 1,96 dan p-value ≥ 0,05

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menganalisis pengaruh langsung (direct effect) dan pengaruh tidak langsung (indirect effect) melalui variabel mediasi.

a. Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Uji pengaruh langsung digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen dapat memengaruhi variabel dependen secara langsung tanpa melalui variabel mediasi. Pengaruh langsung direpresentasikan melalui koefisien jalur (path coefficient) yang dihasilkan dalam nilai original sample. Koefisien positif (+) berarti hubungan searah, sedangkan koefisien negatif (–) berarti hubungan berlawanan arah (Ghozali & Latan, 2020:140-141).

b. Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Uji pengaruh tidak langsung digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui variabel mediasi. Analisis mediasi dilakukan dengan cara membandingkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Jika nilai t-statistic pengaruh langsung lebih besar daripada t-statistic pengaruh tidak langsung, maka hubungan tersebut menunjukkan adanya mediasi parsial (partial mediation). Sebaliknya, jika nilai t-statistic pengaruh langsung lebih kecil daripada t-statistic pengaruh tidak langsung, maka hal tersebut mengindikasikan adanya mediasi penuh (full mediation) (Ghozali & Latan, 2020:140-144).

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 150 karyawan PT Gresik Mustika Timur sebagai responden. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebesar 97,9%, sedangkan perempuan sebesar 2,1%. Dominasi responden laki-laki mencerminkan karakteristik pekerjaan industri manufaktur yang membutuhkan ketahanan fisik dan sistem kerja shift.

Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 30–35 tahun (62,7%), diikuti usia 36–41 tahun (22,7%) dan 24–29 tahun (7,3%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif dengan pengalaman kerja yang cukup. Dari sisi pendidikan, responden didominasi oleh lulusan SMA/SMK (92,7%), sedangkan lulusan S1 sebesar 6% dan S2 sebesar 1,3%. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan lebih banyak

mempekerjakan tenaga kerja operasional yang mengandalkan keterampilan teknis dan pengalaman kerja.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki-laki	327	97,9	97,9	97,9
Perempuan	7	2,1	2,1	100,0
Total	334	100,0	100,0	

### Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

#### Validitas Konvergen

Hasil pengujian validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai *outer loading* di atas batas minimum 0,70 sehingga dinyatakan valid. Nilai *outer loading* pada penelitian ini berada pada kisaran > 0,70, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukurnya secara baik. Selain itu, hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai AVE untuk Budaya Adhokrasi sebesar 0,762, Kompensasi sebesar 0,682, Motivasi Kerja sebesar 0,725, dan Kinerja Karyawan sebesar 0,684. Dengan demikian, seluruh variabel penelitian dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen.

#### Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan diuji melalui nilai *cross loading*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki perbedaan yang jelas dan tidak terjadi tumpang tindih pengukuran antar variabel.

Dengan demikian, berdasarkan hasil *cross loading*, model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

### Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70, sehingga dapat dinyatakan reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha* untuk Budaya Adhokrasi sebesar 0,967, Kompensasi sebesar 0,948, Motivasi Kerja sebesar 0,958, dan Kinerja Karyawan sebesar 0,957. Sementara itu, nilai *Composite Reliability* masing-masing konstruk adalah 0,972, 0,955, 0,963, dan 0,963. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki konsistensi internal yang sangat baik dalam mengukur konstruk penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Adhokrasi (X1)	0,762	0,967	0,972	Valid & Reliabel
Kompensasi (X2)	0,682	0,948	0,955	Valid & Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,725	0,958	0,963	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,684	0,957	0,963	Valid & Reliabel

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

#### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menilai kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen melalui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ). Berdasarkan hasil analisis, nilai  $R^2$  untuk Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,779 dengan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,777. Hal ini menunjukkan bahwa 77,9% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh Budaya Adhokrasi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja, sedangkan 22,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Sementara itu, nilai  $R^2$  untuk Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,482 dengan nilai *adjusted R-square* sebesar 0,479. Temuan ini mengindikasikan bahwa 48,2% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh Budaya Adhokrasi dan Kompensasi, sedangkan 51,8% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Berdasarkan kriteria penilaian koefisien determinasi menurut Ghazali dan Latan (2020), nilai  $R^2$  sebesar 0,779 termasuk dalam kategori kuat, sedangkan nilai  $R^2$  sebesar 0,482 termasuk dalam kategori moderat. Dengan demikian, model struktural dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan variabel endogen.

Tabel 5. Nilai R-Square ( $R^2$ ) Variabel Endogen

Variabel Endogen	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.779	0.777
Motivasi Kerja (Z)	0.482	0.479

## Pengujian Hipotesis

### *Pengaruh Langsung*

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis *path coefficient* dengan pendekatan SEM-PLS untuk mengetahui pengaruh langsung antar variabel penelitian. Hasil pengujian pengaruh langsung disajikan pada Tabel 4.18.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Adhokrasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,383, nilai *t-statistic* sebesar 4,130, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh budaya adhokrasi terhadap kinerja karyawan diterima. Nilai *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,337 menunjukkan bahwa pengaruh budaya adhokrasi terhadap kinerja karyawan berada pada kategori besar.

Selanjutnya, Kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,298, nilai *t-statistic* sebesar 3,951, dan *p-value* sebesar 0,000, sehingga hipotesis diterima. Nilai *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,211 menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa Budaya Adhokrasi (X1) berpengaruh positif dan



signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,406, nilai *t-statistic* sebesar 4,248, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,192 menunjukkan bahwa budaya adhokrasi memiliki pengaruh sedang terhadap motivasi kerja.

Selain itu, Kompensasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,364, nilai *t-statistic* sebesar 3,869, dan *p-value* sebesar 0,000, sehingga hipotesis diterima. Nilai *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,114 menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja berada pada kategori kecil hingga sedang.

Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,336, nilai *t-statistic* sebesar 3,506, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai *effect size* ( $f^2$ ) sebesar 0,265 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan.

#### *Pengaruh Tidak Langsung (Mediasi)*

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja memediasi Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel eksogen dan kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada Tabel 4.19.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) memediasi pengaruh Budaya Adhokrasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,136, nilai *t-statistic* sebesar 2,432, dan *p-value* sebesar 0,015. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama signifikan, maka motivasi kerja dikategorikan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut.

Selanjutnya, hasil pengujian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja (Z) juga memediasi pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,122, nilai *t-statistic* sebesar 2,154, dan *p-value* sebesar 0,031. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Adhokrasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya adhokrasi merupakan tipe budaya organisasi yang menekankan fleksibilitas,

keaktivitas, inovasi, serta keberanian dalam mengambil risiko sebagai respons terhadap perubahan lingkungan yang dinamis (Cameron & Quinn dalam Basar et al., 2022). Budaya ini mendorong karyawan untuk tidak terpaku pada prosedur yang kaku, tetapi lebih berorientasi pada pencarian solusi baru dan perbaikan berkelanjutan dalam pelaksanaan pekerjaan. Hasil pengujian model struktural menggunakan SEM-PLS menunjukkan bahwa budaya adhokrasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,383 dengan nilai t-statistic sebesar 4,130 dan p-value sebesar 0,000. Selain itu, nilai effect size ( $f^2$ ) sebesar 0,337 mengindikasikan bahwa pengaruh budaya adhokrasi terhadap kinerja karyawan berada pada kategori besar. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya adhokrasi menjadi faktor dominan yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Dalam konteks PT Adiprima Suraprinta, penerapan budaya adhokrasi tercermin melalui berbagai program inovasi, seperti sumbang saran dan gugus kendali mutu, yang memberikan ruang partisipasi aktif bagi karyawan. Lingkungan kerja yang memberikan kebebasan berekspresi dan mendorong kreativitas membuat karyawan lebih adaptif dalam menghadapi tuntutan pekerjaan. Kondisi tersebut berdampak pada peningkatan kualitas hasil kerja, efisiensi proses, serta ketepatan waktu penyelesaian tugas, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Panjaitan (2022) serta Mardhika dan Nugroho (2024) yang menyatakan bahwa budaya adhokrasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan iklim kerja yang inovatif dan fleksibel.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi merupakan seluruh bentuk imbalan yang diterima karyawan sebagai balasan atas kontribusi yang diberikan kepada organisasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Dessler dalam Anisa et al., 2023). Kompensasi yang dikelola secara adil dan kompetitif memiliki peran strategis dalam mendorong karyawan untuk bekerja sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai

koefisien jalur sebesar 0,298 dengan nilai t-statistic sebesar 3,951 dan p-value sebesar 0,000 menunjukkan bahwa kompensasi mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung. Nilai effect size ( $f^2$ ) sebesar 0,211 mengindikasikan bahwa pengaruh kompensasi terhadap kinerja berada pada kategori sedang.

Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan PT Adiprima Suraprinta, yang mencakup gaji, insentif, tunjangan, serta fasilitas kesejahteraan, memberikan rasa aman dan penghargaan bagi karyawan. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk mempertahankan konsistensi kerja dan meningkatkan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Meskipun pengaruh kompensasi tidak sebesar budaya adhokrasi, perannya tetap signifikan dalam menopang kinerja karyawan, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan dasar dan keamanan kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Wandu et al. (2022) dan Mardiani dan Widiyanto (2021) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Budaya Adhokrasi terhadap Motivasi Kerja**

Budaya adhokrasi tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis karyawan, khususnya motivasi kerja. Lingkungan kerja yang inovatif dan fleksibel memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan ide, mengambil inisiatif, serta berpartisipasi aktif dalam proses kerja. Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa budaya adhokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,406, nilai t-statistic sebesar 4,248, dan p-value sebesar 0,000. Nilai effect size ( $f^2$ ) sebesar 0,192 menunjukkan bahwa pengaruh budaya adhokrasi terhadap motivasi kerja berada pada kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya adhokrasi mampu memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, terutama kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri sebagaimana dijelaskan dalam teori kebutuhan Maslow. Ketika karyawan merasa diberi kepercayaan dan ruang untuk berkreasi, dorongan intrinsik untuk bekerja secara optimal akan semakin meningkat.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja**

Kompensasi juga berperan sebagai faktor eksternal yang memengaruhi motivasi kerja karyawan. Pemberian imbalan yang layak dan adil mendorong karyawan untuk menunjukkan usaha kerja yang lebih tinggi dan mempertahankan komitmen terhadap organisasi. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,364, nilai t-statistic sebesar 3,869, dan p-value sebesar 0,000. Nilai effect size ( $f^2$ ) sebesar 0,114 menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja berada pada kategori kecil hingga sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi berkontribusi dalam menjaga stabilitas motivasi kerja karyawan, khususnya melalui pemenuhan kebutuhan fisiologis dan keamanan kerja. Meskipun pengaruhnya tidak sebesar budaya adhokrasi, kompensasi tetap menjadi elemen penting dalam menciptakan motivasi kerja yang berkelanjutan.

### **Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Motivasi kerja merupakan faktor internal yang menentukan seberapa besar upaya dan komitmen karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan motivasi kerja yang rendah. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,336, nilai t-statistic sebesar 3,506, dan p-value sebesar 0,000. Nilai effect size ( $f^2$ ) sebesar 0,265 mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja berada pada kategori sedang. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi pendorong utama karyawan dalam meningkatkan kualitas, kuantitas, dan efektivitas kerja. Motivasi kerja berperan sebagai energi internal yang mengarahkan perilaku kerja karyawan menuju pencapaian target organisasi.

### **Peran Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi**

Motivasi kerja terbukti memainkan peran penting dalam menjembatani pengaruh budaya adhokrasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara parsial hubungan antara

budaya adhokrasi dan kinerja karyawan. Pengaruh langsung dan tidak langsung yang sama-sama signifikan menunjukkan bahwa budaya adhokrasi meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja. Selain itu, motivasi kerja juga memediasi secara parsial hubungan antara kompensasi dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang baik tidak hanya berdampak langsung pada kinerja, tetapi juga bekerja melalui peningkatan motivasi kerja karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja karyawan di PT Adiprima Suraprinta memerlukan sinergi antara budaya adhokrasi yang kuat, sistem kompensasi yang adil, dan tingkat motivasi kerja yang tinggi. Motivasi kerja menjadi mekanisme psikologis kunci yang menghubungkan faktor organisasional dengan perilaku kerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya adhokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang menekankan fleksibilitas, kreativitas, inovasi, serta keberanian dalam mengambil risiko mampu mendorong karyawan untuk bekerja lebih adaptif, efektif, dan produktif sehingga kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.
2. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang adil dan layak, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, mampu meningkatkan tanggung jawab dan konsistensi karyawan dalam bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.
3. Budaya adhokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang inovatif dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berpartisipasi aktif mampu meningkatkan dorongan internal karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara optimal.

4. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.  
Hal ini menunjukkan bahwa sistem imbalan yang diterapkan perusahaan berperan penting dalam mendorong semangat kerja dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.  
Hasil ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan.
6. Motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya adhokrasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.  
Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya adhokrasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis yang mendorong perilaku kerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albany, R. A., & Waluyo, M. (2025). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di PT XYZ. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 9(1), 19. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v9i1.1904>
- Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: a case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315690>
- Anisa, F., Putri, H., & Nawatmi, S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Gaya Kepemimpinan, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Kokapura Ahmad Yani Semarang). *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 363–368.
- Banne, A., Arifin, S., Latief, D., & Pratiwi, I. (2023). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Pt. Pln. (Persero) Ultg Palopo. *Value : Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 18(2), 309–325.
- Basar, P., Ilkan, E., & Mutair, F. (2022). Cameron and quinn's model of organizational culture: A case study in cac bank. *Jorunal of Organizational Behavior Research*, 7(2), 259–266. <https://doi.org/10.51847/NsL9E5rPir>
- Ghozali, I., & Latan, H. (2020). *Partial Least Squares: Concepts, Techniques, and Applications Using the SmartPLS* (2nd ed.). Badan Penerbit.

- Indira Wahyuningtyas, Mia Dewi Setianingrum, Marsenda Dewi Fortuna, Alya Febriana Agnestia, & Nina Farliana. (2025). Peran Serikat Pekerja dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 1(2), 154–161. <https://doi.org/10.63822/w44db255>
- Komara, E., & Al Giffari, M. (2023). Prediksi Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 9(3), 291–304. <https://doi.org/10.35384/jemp.v9i3.451>
- Maizar, Persada, I. N., & Nabella, S. D. (2023). THE INFLUENCE OF COMPENSATION, TRAINING, COMPETENCE AND WORK DISCIPLINE ON EMPLOYEE PERFORMANCE PT. LUAS RETAIL INDONESIA. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJMES)*, 1(4), 291–303. <https://doi.org/https://doi.org/10.61990/ijamesc.v1i4.37>
- Mardhika, N. A., & Nugroho, S. P. (2024). Pengaruh Innovative Work Behavior dan Adhocracy Culture Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(3), 1657–1670. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i3.14772>
- Njagi, A. W., Ngugi Kamau, J., & Muraguri, C. W. (2020). Adhocracy Culture and Strategy Implementation: An Application within Professional Bodies in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 47. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n9p47>
- Noone, B. M., Lin, M. S., & Sharma, A. (2024). Firm Performance During a Crisis: Effects of Adhocracy Culture, Incremental Product Innovation, and Firm Size. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 48(1), 153–183. <https://doi.org/10.1177/10963480221086846>
- Putri, A. A., & Nawatmi, S. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Darya Varia Laboratoria Tbk - Semarang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(1), 1225–1236. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i1.3839>
- Risyah, D. W., Ilmi, S., Ilham, & Citra, H. (2024). Pengaruh kinerja karyawan terhadap kesuksesan perusahaan. *Jurnal Kajian Hukum Dan Pendidikan Kewarganegaraan*, 01(1), 55–57. <https://jurnal.globalsciences.com/index.php/jkhp>
- Sella, S., & Riofita, H. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mencapai Tujuan Strategis Perusahaan. *Pajak Dan Manajemen Keuangan*, 1(5), 75–82.
- Sholeh, A. A., Indriana Kristiawati, Achmad Daengs GS, Rina Dewi, Retno Susanti, & Ramansyah Hidayat. (2024). Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Insolent Raya Di Surabaya. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 82–96. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v2i1.2069>
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1 SE-Articles), 7–13. <https://doi.org/10.35797/jab.v11.i1.7-13>
- Wandi, D., Kahpi, H. S., Fidziah, F., & Abidin, Z. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Jasa Pengiriman di Kota Serang Indonesia. *Journal of*

*Management and Business Review*, 19(1), 80–91.  
<https://doi.org/10.34149/jmbr.v19i1.235>

Wulansari, D., & Mundakir. (2025). The influence of intrinsic and extrinsic motivation on the performance of employees. *International Journal of Organizational Behaviour*, 2(3 SE-Articles), 7–11. <https://doi.org/10.62951/ijhsb.v2i3.487>

Zahwa Az-Zahra Tholib, S., Bella Maulina, S., Nur Azizah, F., Wahyu, S., & Wijaya Kusuma. (2024). Neraca PERAN STRATEGIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI. *JurnalEkonomi,ManajemendanAkuntansi*, 2(5), 206–212. <http://jurnal.kolibi.org/index.php/>