

**PENGARUH *ADHOCRACY CULTURE* DAN SUPERVISI TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN *MEDIASI COMPETENCE GURU*
KECAMATAN SEMARANG UTARA DI KOTA SEMARANG**

TESIS

Untuk memenuhi sebagai persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2 Program Magister Manajemen



Disusun oleh:
Yetty Sari Hastuti
Nim 20402400569

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2025

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

TESIS

**PENGARUH *ADHOCRACY CULTURE* DAN SUPERVISI TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN MEDIASI *COMPETENCE GURU*
KECAMATAN SEMARANG UTARA DI KOTA SEMARANG**

Disusun Oleh:

**Yetty Sari Hastuti
20402400569**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan
sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 2 Agustus 2025
Pembimbing,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Asyhari', is written over a horizontal line.

Dr. Asyhari, S.E., M.M
NIK. 210491022

LEMBAR PENGESAHAN TESIS**PENGARUH ADHOCRACY CULTURE DAN SUPERVISI TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN MEDIASI COMPETENCE GURU
KECAMATAN SEMARANG UTARA DI KOTA SEMARANG**

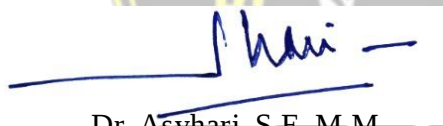
Disusun Oleh:

Yetty Sari Hastuti
NIM 20402400569

Telah dipertahankan dan disahkan di depan penguji
pada tanggal

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,



Dr. Asyhari, S.E, M.M
NIK. 210491022

Penguji I



Prof. Dr.Drs. Hendar, SE, M.Si
NIK. 210499041

Penguji II



Prof. Dr. Dra. Alifah Ratnawati, MM
NIK. 210489019

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIK. 210491028

PENYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Yetty Sari Hastuti

NIM : 20402400569

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“PENGARUH ADHOCRACY CULTURE DAN SUPERVISI TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN MEDIASI COMPETENCE GURU KECAMATAN SEMARANG UTARA DI KOTA SEMARANG”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 24 Juli 2025

Saya yang menyatakan,

Yetty Sari Hastuti
NIM. 20402400569



LEMBAR PENYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Yetty Sari Hastuti

NIM 20402400569

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**PENGARUH ADHOCRACY CULTURE DAN SUPERVISI TERHADAP
EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN MEDIASI COMPETENCE GURU
KECAMATAN SEMARANG UTARA DI KOTA SEMARANG**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 22 Juli 2025
Saya yang menyatakan,

Yetty Sari Hastuti
NIM. 20402400569

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga akhirnya selesai juga penyusunan tesis ini dengan judul **“PENGARUH *ADHOCRACY CULTURE* DAN SUPERVISI TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN MEDIASI *COMPETENCE* GURU KECAMATAN SEMARANG UTARA DI KOTA SEMARANG”**.

Penyusunan proposal ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 2 (S2) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Selesaiannya penyusunan proposal ini tidak terlepas dari berbagai kesulitan dan hambatan. sehingga dengan bantuan, bimbingan, dan pengarahan dari berbagai pihak, akhirnya penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Asyhari, SE, MM selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah banyak membimbing dan mengarahkan berupa saran, kritik serta masukan dalam penyusunan proposal hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si. selaku pengelola Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan tesis ini.

4. Bapak dan Ibu tercinta atas segala cinta dan kasih sayang, dukungan, kepercayaan, kesabaran, pengetahuan serta doa kepada penulis.
5. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan tesis ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari akan kekurangsempurnaan penulisan tesis ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh adhocracy culture dan supervisi kepala sekolah terhadap employee performance, dengan kompetensi guru sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Semarang Utara dengan jumlah sampel sebanyak 120 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, dengan metode analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Adhocracy Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competence Guru dan Employee Performance. Supervisi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competence Guru, namun pengaruhnya terhadap Employee Performance tidak signifikan. Competence Guru terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung Adhocracy Culture terhadap Employee Performance melalui Competence Guru dinyatakan signifikan, sedangkan pengaruh tidak langsung Supervisi terhadap Employee Performance melalui Competence Guru tidak signifikan. Dengan demikian, penguatan budaya adhocracy dalam lingkungan sekolah menjadi kunci dalam mendorong peningkatan kompetensi dan kinerja guru. Di sisi lain, efektivitas supervisi perlu ditingkatkan agar dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja guru secara langsung maupun tidak langsung.

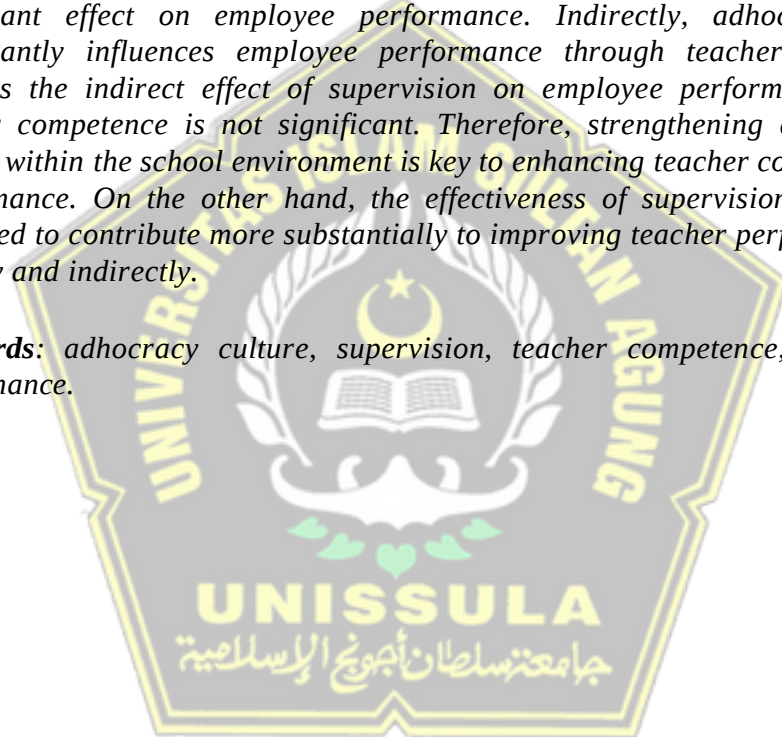
Kata kunci: *adhocracy culture*, supervisi, kompetensi guru, employee performance



ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of adhocracy culture and principal supervision on employee performance, with teacher competence as the intervening variable. The research was conducted on public elementary school teachers in the North Semarang District, with a sample of 120 respondents selected using purposive sampling techniques. A quantitative approach was employed, and data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) method. The results show that adhocracy culture has a positive and significant effect on both teacher competence and employee performance. Supervision also has a positive and significant effect on teacher competence, but its effect on employee performance is not significant. Furthermore, teacher competence is proven to have a positive and significant effect on employee performance. Indirectly, adhocracy culture significantly influences employee performance through teacher competence, whereas the indirect effect of supervision on employee performance through teacher competence is not significant. Therefore, strengthening an adhocracy culture within the school environment is key to enhancing teacher competence and performance. On the other hand, the effectiveness of supervision needs to be improved to contribute more substantially to improving teacher performance both directly and indirectly.

Keywords: adhocracy culture, supervision, teacher competence, employee performance.



DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	iii
PENYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PENYATAAN PUBLIKASI	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 <i>Adhocracy Culture</i>	9
2.1.2 Supervisi	12
2.1.3 Competence Guru	18
2.1.4 <i>Employee Performance</i>	22
2.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian	27
2.2.1 Pengaruh <i>Adhocracy culture</i> terhadap <i>Competence Guru</i>	27
2.2.2 Pengaruh Supervisi terhadap <i>Competence Guru</i>	28
2.2.3 Pengaruh <i>Adhocracy Culture</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	28
2.2.4 Pengaruh Supervisi terhadap <i>Employee Performance</i>	29
2.2.5 Pengaruh <i>Competence Guru</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	29

2.3	Kerangka Penelitian	30
BAB III METODE PENELITIAN		32
3.1.	Jenis Penelitian.....	32
3.2.	Populasi dan Sampel.....	32
3.3.	Jenis dan Sumber Data	33
3.4.	Metode Pengumpulan Data	34
3.5.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	35
3.6.	Metode Analisis Data.....	37
3.6.1.	Analisis Deskriptif Variabel	37
3.6.2.	Analisis SEM dengan Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS).....	38
3.6.3.	Pengujian Hipotesis	39
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		43
4.1.	Analisis Deskriptif.....	43
4.1.1.	Karakteristik Responden	43
4.1.2.	Deskripsi Variabel Penelitian.....	45
4.1.3.	Uji Normalitas.....	51
4.2.	Analisis Data Penelitian.....	54
4.2.1.	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	54
4.2.2.	Inner Model	58
4.2.3.	<i>Indirect Effect</i>	61
4.2.4.	Pengujian Hipotesis.....	62
4.2.5.	Koefisien Determinasi (R^2).....	64
4.3.	Pembahasan	65
4.3.1.	Pengaruh Adhocracy Culture terhadap <i>Competence</i> Guru	65
4.3.2.	Pengaruh Supervisi terhadap Kompetensi Guru.....	68
4.3.3.	Pengaruh Adhocracy Culture terhadap <i>Employee Performance</i>	72
4.3.4.	Pengaruh Supervisi terhadap <i>Employee Performance</i>	76
4.3.5.	Pengaruh <i>Competence</i> Guru terhadap <i>Employee Performance</i>	79
4.3.6.	Pengaruh Langsung dan Tak Langsung	83
BAB V ENUTUP		85
5.1.	Kesimpulan.....	85

5.2. Implikasi Manajerial	85
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	87
5.4. Agenda Penelitian Mendatang.....	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN.....	96



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Rata-rata Kinerja Guru di Kecamatan Semarang Utara Tahun 2024	2
Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	36
Tabel 4. 1 Gambaran Umum Karakteristik Responden.....	43
Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator Adhocracy Culture.....	47
Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator Supervisi.....	48
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator <i>Competence</i> Guru	49
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator <i>Employee Perfomance</i>	50
Tabel 4. 6 Hasil Uji Normalitas	53
Tabel 4. 7 Loading Factor dari Model Analisis Jalur.....	54
Tabel 4. 8 Hasil Nilai Cross-loading	56
Tabel 4. 9 Hasil Square Root Average Variance Extracted (AVE)	57
Tabel 4. 10 Hasil Composite Reliability	58
Tabel 4. 11 Hasil analisis jalur.....	60
Tabel 4. 12 Hasil Inderect Effect.....	62
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis	30
Gambar 4. 1 Model Analisis Jalur.....	54
Gambar 4. 2 Inner Model.....	59



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	96
Lampiran 2 Tabulasi Data	98
Lampiran 3 Hasil dari SmartPLS.....	103



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era perubahan yang cepat dan dinamis saat ini, terutama di sektor pendidikan, tuntutan terhadap peningkatan *employee performance* (kinerja pegawai) semakin tinggi. Kualitas kinerja guru merupakan salah satu faktor penentu utama dalam pencapaian tujuan pendidikan nasional. Guru tidak hanya berperan sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai pembimbing, fasilitator, dan motivator bagi siswa (Aini & Ramadhan, 2024). Namun, dalam praktiknya, tantangan terkait rendahnya kinerja guru masih menjadi persoalan serius di berbagai wilayah (Asri, 2018; Faizin et al., 2021; Nasukah et al., 2020). Mantan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Indonesia, Mohammad Nuh, pada tahun 2012 juga mengakui bahwa kinerja dan kompetensi guru di Indonesia masih tergolong rendah. Hal ini tercermin dari hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) secara nasional, yang rata-rata nilainya hanya mencapai 4,25 dari skala 10. Rendahnya hasil UKG ini mencerminkan lemahnya kualitas pengajaran guru di Indonesia, yang berdampak pada rendahnya Indeks Pembangunan Manusia (IPM) serta Indeks Pembangunan Pendidikan Indonesia menurut pemantauan riset UNDP dan UNESCO (Faizin et al., 2021). Termasuk di Kecamatan Semarang Utara, Kota Semarang. Data Dinas Pendidikan Kota Semarang menunjukkan bahwa rata-rata kinerja guru di wilayah ini hanya mencapai 73,23 dari skala 100, masih di bawah standar nasional yang ditetapkan sebesar 80. Kondisi ini berdampak pada rendahnya efektivitas proses pembelajaran, kurangnya inovasi dalam penyampaian materi, serta pencapaian hasil belajar siswa yang belum optimal. Berikut ini rata –

rata kinerja guru di kecamatan semarang utara tahun 2024 dengan melihat pada perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Tabel 1. 1 Rata-rata Kinerja Guru di Kecamatan Semarang Utara Tahun 2024

No	Indikator Kinerja	Skor Rata-rata (Skala 100)
1	Perencanaan Pembelajaran	72,0
2	Pelaksanaan Pembelajaran	74,2
3	Evaluasi Pembelajaran	73,5
	Rata-rata Total	73,23

Berdasarkan data pada tabel 1.1 ini mempertegas bahwa perlu adanya intervensi nyata untuk meningkatkan performa guru agar berdampak langsung pada mutu pendidikan. Berbagai upaya telah dilakukan oleh pemerintah daerah untuk meningkatkan kinerja guru, mulai dari program pelatihan, supervisi rutin, hingga penyediaan sarana prasarana pendukung. Namun demikian, hasil yang dicapai belum menunjukkan perubahan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa permasalahan kinerja guru bukan hanya disebabkan oleh kurangnya program peningkatan kapasitas, tetapi juga terkait dengan faktor-faktor struktural dan kultural di lingkungan kerja guru itu sendiri. Struktur organisasi sekolah yang kaku, minimnya budaya inovasi, serta lemahnya pelaksanaan supervisi akademik menjadi dugaan kuat yang turut memperparah situasi ini.

Kondisi ini menuntut lembaga pendidikan untuk tidak hanya bertumpu pada struktur organisasi tradisional, melainkan mengadopsi model organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif. Dalam konteks ini, konsep *adhocracy culture* mengedepankan fleksibilitas, kreativitas, inovasi, dan pemberdayaan individu dalam organisasi (Sari et al., 2024). Dalam konteks pendidikan, budaya ini memungkinkan guru berinovasi dalam metode mengajar dan pengelolaan kelas, sehingga meningkatkan efektivitas

pembelajaran. Budaya *adhocracy* akan mampu memberikan kesempatan yang lebih besar bagi setiap individu untuk mengembangkan cara mereka sendiri yang spesifik sepanjang konsisten dengan tujuan organisasi yang telah disepakati (Cameron, Kim S., 1999). Seseorang akan dianggap sebagai orang yang sukses jika mereka dapat menciptakan dan mengembangkan ide-ide baru dan inovatif (Aktaş et al., 2011). Tujuan dari budaya *adhocracy* adalah untuk mendorong kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan kreativitas (Cameron, Kim S., 1999). Budaya *adhocracy* seperti ini ditandai dengan kemampuan untuk menjadi dinamis dan inovatif. Budaya *adhocracy* juga mendukung kebebasan untuk mengambil inisiatif apapun sebagai sumber keunggulan yang kompetitif (Deshpande & Farley, 1999). Nilai-nilai *adhocracy* dapat juga diterapkan dalam sektor pendidikan untuk mendorong inovasi dalam metode pembelajaran. Akan tetapi, berdasarkan hasil observasi, hanya sekitar 28% sekolah di Kecamatan Semarang Utara yang menerapkan prinsip-prinsip fleksibilitas dan inovasi dalam pengelolaan sekolah. Sementara itu, sebagian besar sekolah masih terjebak dalam pola birokrasi formal yang membatasi pengembangan profesional guru.

Selain struktur organisasi, supervisi akademik juga memainkan peran penting dalam membimbing guru untuk meningkatkan kompetensinya. Supervisi adalah bentuk pengawasan dan pengendalian utama yang dilakukan oleh atasan, baik oleh kepala sekolah maupun pengawas eksternal, terhadap aktivitas, kreativitas, dan kinerja pendidik serta tenaga kependidikan dalam proses pembelajaran, dengan tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kualitas pendidikan di sekolah (Addini et al., 2022). Supervisi sangat dibutuhkan dalam

berkembangnya kurikulum karena dengan demikian dapat membantu guru-guru serta tenaga kependidikan lainnya dalam mengembangkan kemampuan maupun kreativitas di dalam sekolah. Supervisi yang terencana dan sistematis mampu meningkatkan keterampilan, sikap, serta tanggung jawab profesional guru, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan (Gordon, 2018). Menurut Lele et al., (2018) supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pendidikan formal merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan adanya supervisi pendidikan akan mendorong para pendidik memiliki kemampuan mendidik yang kreatif, aktif, dan inovatif. Namun, implementasi supervisi di Semarang Utara belum optimal. Data tahun 2024 menunjukkan bahwa hanya 40% sekolah yang melaksanakan supervisi akademik secara berkala sesuai standar yang ditetapkan. Akibatnya, banyak guru yang tidak mendapatkan umpan balik yang memadai untuk memperbaiki kompetensi guru.

Peningkatan kualitas guru juga harus disesuaikan dengan kompetensi guru yang terdiri dari empat komponen. Dalam Pasal 10 Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa “Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi” (Arifin, 2020). Keempat kompetensi tersebut harus mampu dimaksimalkan oleh seorang guru guna meningkatkan *Employee Performance* (Mansyur, 2020). Kompetensi pedagogik guru atau *competence* merupakan salah satu aspek penting yang menentukan kualitas pembelajaran di sekolah. Kualitas guru dalam hal ini adalah kemampuan pedagogik haruslah diatas rata-rata dan tidak boleh dianggap sederhana. Guru

dengan kompetensi pedagogik yang baik dapat menciptakan suasana belajar yang efektif dan mampu memenuhi kebutuhan siswa secara optimal. Di Indonesia, peningkatan kompetensi pedagogik guru menjadi salah satu prioritas dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Penelitian Sutiono et al., (2024) pengaruh *adhocracy culture* dapat membantu mengembangkan praktik pendidikan yang fleksibel dan inovatif, yang berkontribusi terhadap kinerja guru. Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif terhadap kinerja guru. Namun penelitian yang dilakukan Wahyono, (2018) mengatakan bahwa *adhocracy culture* tidak terdapat pengaruh langsung terhadap kinerja SDM. Penelitian yang dilakukan oleh (Susilowati et al., 2021; Saputra et al., 2023) menunjukan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan beberapa penelitian menunjukkan bahwa supervisi tidak selalu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sofyani, 2018).

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *adhocracy culture* dan Supervisi terhadap *Employee Perfomance* dengan Mediasi *Competence* Guru Kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Bagaimana pengaruh *adhocracy* terhadap *competence* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang?

- 2) Bagaimana pengaruh supervisi terhadap *competence* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang?
- 3) Bagaimana pengaruh *adhocracy* terhadap *employee performance* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang?
- 4) Bagaimana pengaruh *supervisi* terhadap *employee performance* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang?
- 5) Bagaimana pengaruh *competence* guru terhadap *employee performance* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- 1) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *adhocracy* terhadap *competence* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang.
- 2) Menganalisis dan membuktikan pengaruh supervisi terhadap *competence* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang.
- 3) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *adhocracy* terhadap *employee performance* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang.
- 4) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *supervisi* terhadap *employee performance* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang.
- 5) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *competence* guru terhadap *employee performance* guru kecamatan Semarang Utara di Kota Semarang.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat kegunaan, baik kegunaan secara praktis maupun secara teoritis :

1. Manfaat praktis

a. Bagi Sekolah

Memberikan informasi empiris kepada kepala sekolah dan pengelola lembaga pendidikan tentang pentingnya mengembangkan budaya adhocracy dan memperbaiki sistem supervisi untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja guru.

b. Bagi Guru

Membantu guru memahami bahwa penguatan kompetensi profesional dapat memperbaiki kinerja mereka, baik secara langsung maupun sebagai hasil dari budaya organisasi dan supervisi yang efektif.

c. Bagi Pengambil Kebijakan

Menjadi dasar pertimbangan dalam merancang kebijakan pengembangan SDM di lingkungan sekolah, khususnya dalam meningkatkan budaya kerja inovatif (adhocracy) dan efektivitas program supervisi.

d. Bagi Peneliti Lain

Memberikan referensi bagi penelitian-penelitian lanjutan yang ingin mengkaji variabel-variabel serupa dengan pendekatan yang berbeda atau dalam konteks wilayah yang lain.

2. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan teori manajemen pendidikan, khususnya terkait dengan faktor-

faktor yang memengaruhi kinerja guru. Hasil penelitian ini memperkaya kajian tentang hubungan antara budaya organisasi (adhocracy), supervisi, kompetensi guru, dan kinerja pegawai (employee performance). Selain itu, penelitian ini juga memberikan gambaran tentang peran mediasi kompetensi dalam memperkuat pengaruh adhocracy dan supervisi terhadap kinerja guru, sehingga dapat menjadi rujukan untuk penelitian-penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan..



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Adhocracy Culture*

Konsep *Adhocracy* pertama kali diperkenalkan oleh Alvin Toffler (1970) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Henry Mintzberg (1979) untuk menggambarkan organisasi yang bersifat fleksibel, tidak terstruktur secara kaku, dan mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Budaya adhokrasi itu sendiri yang melibatkan kreativitas, inovasi, dan tantangan sebagai cara menuju kesuksesan organisasi (Lakner et al., 2018), serta mengarah pada perolehan sumber daya baru dan kewirausahaan. Budaya adhocracy adalah budaya organisasi yang menekankan perilaku adaptasi, pengambilan risiko, dan eksperimen di antara para karyawannya (Jabeen & Isakovic, 2018). Budaya ini memiliki ciri khas yang memotivasi adanya kreativitas, inovasi, adaptasi, dan fleksibilitas yang nantinya mampu menginisiasi munculnya perilaku kerja positif dari karyawan sebagai bentuk timbal balik pada organisasi dengan budaya adhokrasi tersebut (Jeong et al., 2019). Penelitian oleh Miao et al., (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki perasaan positif dan puas dengan pekerjaannya, akan cenderung berpikir kreatif serta memunculkan ide-ide unik dan bermanfaat bagi kelangsungan hidup organisasi tempat ia bekerja.

Adhocracy Culture adalah bentuk budaya organisasi yang ditandai oleh fleksibilitas, inovasi, dan adaptabilitas yang tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Konsep ini berasal dari pemikiran Mintzberg (1979), dan

dikembangkan lebih lanjut oleh Cameron & Quinn, (2011) dalam *Competing Values Framework* (CVF). *Adhocracy culture* mendorong individu untuk berpikir kreatif, berani mengambil risiko, dan secara proaktif mencari peluang baru dalam menjalankan tugas organisasi. Menurut Cameron dan Quinn (2011), dalam budaya adhocracy, pengambilan keputusan bersifat desentralisasi, struktur organisasi cenderung datar, dan orientasi utama adalah pada pertumbuhan, inovasi, serta pembaruan berkelanjutan. *Adhocracy culture* ditandai oleh fokus eksternal dan fleksibilitas tinggi. Organisasi dengan budaya ini mendorong penciptaan hal-hal baru dan respons cepat terhadap peluang dan tantangan di masa depan. Gaya kepemimpinan yang dominan dalam adhocracy bersifat visioner dan inovatif. Studi oleh Mohammed & Bardai, (2012) menekankan bahwa budaya *adhocracy* dalam institusi pendidikan sangat mendukung keberhasilan inovasi, terutama dalam merespons transformasi digital dan perubahan kebutuhan siswa. *Adhocracy Culture* memungkinkan guru untuk berinovasi tanpa terlalu terikat pada struktur birokratis yang kaku. Budaya *adhocracy* dapat meningkatkan kreativitas dengan mendorong fleksibilitas, inovasi, dan kolaborasi. Karyawan dalam budaya adhocracy lebih termotivasi untuk mencari informasi dan berbagi informasi dengan kolega, yang dapat membantu mereka mencapai kesuksesan dalam pekerjaan mereka (Hamzah et al., 2023). Secara umum, dapat disimpulkan bahwa *Adhocracy Culture* adalah bentuk budaya organisasi yang responsif terhadap kompleksitas dan ketidakpastian, dengan menempatkan kreativitas dan fleksibilitas sebagai kekuatan utama. Dalam konteks pendidikan, *adhocracy* menjadi landasan strategis untuk mendorong guru menciptakan pembelajaran inovatif dan partisipatif. Lingkungan kerja yang

berorientasi pada *adhocracy* akan menghasilkan kinerja guru yang lebih adaptif dan berdaya saing. Budaya *adhocracy* dalam organisasi pendidikan relevan dengan tuntutan abad ke-21, di mana guru diharapkan menjadi inovator, kolaborator, dan pembelajar sepanjang hayat.

Mengacu pada hasil validasi model CVF dalam penelitian terkini oleh (Cameron & Quinn, 2011; Mohammed & Bardai, 2012), indikator budaya *adhocracy* antara lain.

1. Inovasi dan Kreatifitas, budaya *adhocracy* sangat menekankan pentingnya pengembangan ide baru, kreativitas individu maupun tim, serta penerapan solusi inovatif dalam menghadapi tantangan. Guru dalam lingkungan *adhocracy* diberi keleluasaan untuk menciptakan metode pembelajaran yang unik, merancang materi ajar kreatif, dan memanfaatkan teknologi secara adaptif.
2. Adaptabilitas terhadap Perubahan, lingkungan *adhocracy* mendorong seluruh anggota organisasi untuk cepat beradaptasi terhadap dinamika eksternal dan internal, seperti perubahan kurikulum, teknologi baru, serta kebutuhan peserta didik. Adaptasi ini menjadi kunci daya saing dan keberlanjutan organisasi. Kemampuan organisasi merespon perubahan
3. Fleksibilitas, dalam konteks organisasi merupakan kemampuan suatu lembaga untuk merespons perubahan lingkungan secara cepat, tepat, dan adaptif. Dalam budaya organisasi *adhocracy*, fleksibilitas bukan hanya dimaknai sebagai kemampuan untuk berubah, tetapi juga sebagai sikap terbuka, tidak kaku, dan responsif terhadap tantangan serta peluang baru.

Selain itu, fleksibilitas juga berkaitan erat dengan agility (kelincahan organisasi), yaitu kemampuan untuk bergerak cepat namun tetap terarah dalam mengambil keputusan, merancang inovasi, dan menyesuaikan sumber daya yang tersedia. Dalam konteks pendidikan, fleksibilitas menjadi sangat penting untuk menciptakan pembelajaran yang kontekstual, responsif, dan relevan dengan kebutuhan zaman.

4. Pengambilan keputusan, Budaya adhokrasi dicirikan oleh otonomi dan pemberdayaan karyawan, yang memungkinkan mereka untuk membuat keputusan dan bereaksi dengan cepat dan fleksibel. Proses pengambilan keputusan yang terdesentralisasi memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap keadaan yang berubah, yang berdampak positif pada budaya perusahaan.

2.1.2 Supervisi

2.1.2.1 Pengertian Supervisi

Supervisi diambil dari bahasa Inggris *supervision* artinya pengawasan. Lebih lanjut disampaikan bahwa istilah supervisi dapat pula dijelaskan menurut arti morfologis, supervisi tersusun dari dua kata yakni super dan visi. Super diartikan atas dan visi berarti lihat, tilik, awasi. Seorang supervisor harus mempunyai posisi di atas atau mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dari pada orang-orang yang disupervisinya (Ubabuddin, 2020). Supervisi pada dunia pendidikan menjadi sangat penting untuk dilaksanakan karena akan berpengaruh terhadap kinerja guru yang juga dapat berpengaruh terhadap hasil pembelajaran peserta didik di sekolah. Supervisi dalam pendidikan merupakan suatu proses pemberian dukungan

profesional kepada guru yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan mereka dalam mengelola proses pembelajaran secara optimal, baik dari segi efektivitas maupun efisiensi (Asyari, 2020; Raberi et al., 2020). Kegiatan supervisi dapat diwujudkan melalui perhatian kepala sekolah terhadap pelaksanaan supervisi kelas, kepedulian terhadap kesejahteraan guru, serta pemberian motivasi yang konstruktif (Sohim et al., 2021). Supervisi juga dipandang sebagai salah satu strategi penting yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam memperbaiki proses belajar mengajar, guna meningkatkan mutu pembelajaran di lingkungan sekolah (Suchyadi et al., 2019). Supervisi yang efektif tidak hanya berfokus pada kepatuhan administratif, tetapi juga mendukung pengembangan kompetensi guru secara menyeluruh. Dalam praktiknya, supervisi dapat bersifat klinis, kolaboratif, atau berbasis kinerja, tergantung pada tujuan dan pendekatan yang digunakan oleh pengawas atau kepala sekolah.

Hal lain yang melatarbelakangi pentingnya supervisi pendidikan dilakukan yaitu diawali dengan adanya perkembangan di bidang teknologi, sosial budaya, ekonomi, pertahanan keamanan serta politik yang begitu pesat memacu kita untuk melakukan adaptasi dan penyesuaian dalam segala aspek kehidupan termasuk di dalamnya dalam bidang pendidikan. Guru sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan dituntut untuk profesional dalam tugas sehingga diperlukan bimbingan dari kepala sekolah sebagai supervisor untuk memberi bimbingan sehingga guru memiliki kepercayaan diri yang tinggi (Milasari et al., 2021)

“Academic supervision is a series of activities to help educators and educational staff to develop their abilities in managing the learning process to achieve the

learning goals. Academic supervision is not an assessment for educator work but helps the educators to develop their professionalism". Supervisi sangat dibutuhkan dalam berkembangnya kurikulum karena dengan demikian dapat membantu guru-guru serta tenaga kependidikan lainnya dalam mengembangkan kemampuan maupun kreativitas di dalam sekolah. Kurikulum berkembang dengan mengikuti zaman sehingga dalam dunia pendidikan juga akan dituntut untuk meningkatkan mutu mengajar dan belajar (Sugiyono et al., 2019).

Untuk mengetahui dan memahami pengertian dari supervisi ditinjau dari segi istilah, beberapa ahli pendidikan menguraikan sebagai berikut:

- a. Supervisi merupakan kegiatan pengawasan yang dilakukan Kepala Sekolah terhadap pelaksanaan kegiatan di sekolah baik yang bersifat fisik maupun pengawasan kegiatan akademik dalam proses belajar mengajar. Supervisi yang dilakukan merupakan kegiatan pembinaan yang telah direncanakan dengan tujuan untuk membantu pendidik dalam melaksanakan tugasnya (Cahayati & Rizqa, 2024)
- b. Supervisi pendidikan yang merupakan bagian dari tugas seorang kepala sekolah adalah suatu kegiatan profesional yang dihadapkan pada berbagai kegiatan atau permasalahan dari atas hingga bawah. Permasalahan yang terjadi tentunya yang akan mempengaruhi proses penyelenggaraan pendidikan yang bermutu (Huluk et al., 2023).
- c. Supervisi merupakan segala upaya positif yang dilakukan pejabat sekolah sebagai seorang pemimpin dari para pendidik dan tenaga kependidikan lainnya untuk meningkatkan kualitas pengajarannya (Asmani, 2012).

- d. Supervisi merupakan suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Yusuf, 2018).
- e. Supervisi merupakan serangkaian usaha bantuan kepada guru yang layanan profesional yang dilakukan oleh kepala sekolah dan pengawas dan supervisor lainnya untuk meningkatkan proses dan hasil belajar (Imron, 2011).
- f. Supervisi adalah kegiatan usaha meningkatkan kompetensi dan kemampuan profesional guru dalam upaya mewujudkan proses pembelajaran yang lebih baik melalui cara-cara mengajar yang lebih baik yang akhirnya berdampak pada peningkatan hasil belajar peserta didik (Shaifudin, 2020).

Dari beberapa pendapat ahli yang telah disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang pimpinan atau kepala sekolah kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan untuk peningkatan kompetensi mereka. Kegiatan supervisi yang dilakukan kepala sekolah harus terencana dengan baik dan adanya tindak lanjut setelah supervisi sehingga tujuan pendidikan dapat tercapai serta meningkatkan mutu sekolah.

2.1.2.2 Indikator Supervisi

Dalam melaksanakan tugas supervisinya, kepala sekolah perlu memiliki kompetensi-kompetensi tertentu yang tercermin dalam beberapa indikator berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Kompetensi peranan kepala sekolah selaku supervisor. Indikator-indikator tersebut mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam membimbing, membina, serta mengarahkan guru dalam meningkatkan kualitas pembelajaran. Sedangkan

peranan supervisi, salah satunya adalah pendapat Artanti et al., (2024) menyatakan bahwa, peranan supervisi dapat dipandang sebagai: (1) koordinator atau pemimpin, (2) komunikasi, (3) memotivasi, dan (4) teknik pembelajaran. Adapun indikator supervisi kepala sekolah dalam penelitian ini mencakup empat aspek utama, yaitu kemampuan komunikasi, leadership, teknik pembelajaran, dan motivasi.

1. Komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah aspek penting dalam supervisi karena menjadi dasar terjalinnya hubungan yang efektif antara kepala sekolah dan guru. Komunikasi yang baik memungkinkan terjadinya pertukaran informasi yang jujur, terbuka, dan konstruktif. Kepala sekolah yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik mampu memberikan arahan yang jelas, menyampaikan umpan balik secara bijak, serta menciptakan suasana dialogis yang mendukung pembinaan guru. Komunikasi yang efektif juga menjadi landasan dalam menyampaikan visi sekolah, menjalin kolaborasi, serta menyelesaikan konflik secara positif.

2. Leadership (Kepemimpinan)

Kepemimpinan merupakan kemampuan kepala sekolah dalam memengaruhi dan membimbing guru untuk mencapai tujuan pendidikan. Seorang pemimpin yang baik tidak hanya mengarahkan, tetapi juga menjadi teladan dalam sikap dan tindakan. Dalam konteks supervisi, leadership mencakup kemampuan kepala sekolah dalam menetapkan visi dan strategi pembelajaran, mengorganisasi pelaksanaan tugas, serta menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif. Kepala sekolah yang memiliki

kepemimpinan yang kuat akan mampu menciptakan motivasi internal dalam tim guru serta meningkatkan semangat kerja secara menyeluruh.

3. Teknik Pembelajaran

Teknik pembelajaran mencerminkan peran kepala sekolah dalam membimbing guru agar dapat mengembangkan metode, strategi, dan media pembelajaran yang sesuai dengan materi ajar dan karakteristik peserta didik. Dalam supervisi, kepala sekolah diharapkan mampu memberikan masukan konstruktif terhadap perencanaan dan pelaksanaan pembelajaran yang dilakukan guru. Kepala sekolah juga perlu mendorong guru untuk menggunakan pendekatan pembelajaran yang inovatif, aktif, dan kontekstual, guna menciptakan proses belajar yang bermakna dan menyenangkan.

4. Motivasi

Motivasi merupakan aspek penting yang berkaitan dengan bagaimana kepala sekolah mampu membangkitkan semangat dan komitmen guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Kepala sekolah yang efektif akan menciptakan iklim kerja yang positif, memberikan penghargaan atas kinerja guru, serta memberikan dukungan dalam pengembangan kompetensi guru. Supervisi yang memotivasi tidak hanya bersifat korektif, tetapi juga apresiatif, sehingga guru merasa dihargai dan terus terdorong untuk meningkatkan kualitas pembelajarannya.

Keempat indikator tersebut – kemampuan komunikasi, leadership, teknik pembelajaran, dan motivasi – merupakan pilar penting dalam pelaksanaan supervisi pendidikan oleh kepala sekolah. Ketika indikator-indikator ini dijalankan secara

optimal, maka supervisi tidak hanya menjadi sarana pemantauan, tetapi juga menjadi strategi pembinaan yang efektif untuk peningkatan mutu pendidikan secara keseluruhan.

2.1.3 Competence Guru

Kompetensi atau dalam Bahasa Inggris disebut *competence* merujuk pada perpaduan antara penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang tercermin melalui performa setelah menyelesaikan suatu program pendidikan (Rohman, 2020).

Secara umum, kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecakapan (Ariani, 2021). Usman (1994) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan gambaran tentang kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik dari sisi kualitas maupun kuantitas. Kompetensi merupakan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam lingkungan sosial maupun dunia kerja, yang kemudian dikuasai dan dimanfaatkan sebagai alat untuk menghasilkan nilai melalui pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara optimal (Sudrajat, 2020).

Sementara itu, pemahaman yang lebih khusus mengenai kompetensi guru disampaikan oleh Majid (2005), yang menyatakan bahwa kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru mencerminkan kualitasnya dalam mengajar. Kompetensi tersebut tercermin dalam penguasaan terhadap pengetahuan dan kemampuan profesional dalam menjalankan peran sebagai pendidik. Untuk mencapai kompetensi sebagai guru, seseorang perlu menempuh pendidikan formal yang memadai, yang kemudian diperkaya dengan pengalaman praktik. Amanat yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 20 diperjelas melalui Undang-

Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, yang menegaskan bahwa untuk menjadi tenaga profesional, seseorang harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam Bab I, Pasal 1, angka 10, dijelaskan bahwa kompetensi merupakan kumpulan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang wajib dimiliki, diinternalisasi, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam menjalankan tugas-tugas profesionalnya. Secara teoritis, kompetensi guru menjadi fondasi utama dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan hasil belajar peserta didik. Penelitian oleh Darling-Hammond et al., (2020) menunjukkan bahwa kompetensi guru berbanding lurus dengan efektivitas pembelajaran dan pencapaian akademik siswa. Sehingga kompetensi guru adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh seorang guru dalam menjalankan tugas keprofesionalannya. Kompetensi ini menunjukkan kualitas seorang guru dalam mengajar, yang tercermin dari penguasaan materi, kemampuan pedagogik, keterampilan sosial, serta kepribadian yang profesional.

Terkait dengan kompetensi, dalam Bab IV Pasal 10 ayat (1) dijelaskan bahwa: "Kompetensi guru sebagaimana disebutkan dalam Pasal 8 mencakup kompetensi pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi." Keempat kompetensi ini menjadi standar minimal yang harus dipenuhi oleh setiap pendidik (PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Bab VI Pasal 28 ayat (3)). Penjabaran lebih lanjut mengenai kompetensi guru dapat ditemukan dalam Permendiknas Nomor 16 Tahun 2007 tentang Standar Kualifikasi Akademik dan Kompetensi Guru. Berdasarkan kebijakan pendidikan tersebut, dimensi kompetensi guru meliputi kompetensi

pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional dengan penjelasan singkat sebagai berikut yang mengacu pada Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Rohman, 2020).

1. Kompetensi Pedagogik

Kompetensi pedagogik adalah kemampuan dalam mengelola proses pembelajaran peserta didik. Pada dasarnya, kompetensi merujuk pada keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Menurut Depdiknas "kompetensi dalam pengelolaan pembelajaran" dapat dilihat dari kemampuan merancang program belajar-mengajar, melaksanakan interaksi atau mengelola proses pembelajaran, serta melakukan penilaian. Sumber yang sama juga menguraikan bahwa kompetensi guru dalam merancang rencana pembelajaran mencakup: 1) kemampuan merumuskan tujuan pembelajaran, 2) memilih materi ajar, 3) mengorganisasikan materi, 4) menentukan metode atau strategi pembelajaran, 5) memilih sumber belajar atau alat peraga, 6) menyusun perangkat penilaian, 7) menentukan teknik penilaian, dan 8) mengatur alokasi waktu secara efektif.

2. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi kepribadian adalah kemampuan personal yang mencerminkan karakteristik yang stabil, matang, bijaksana, berwibawa, serta menjadi teladan bagi siswa dan berakhlak mulia. Sebagai figur yang harus menjadi panutan, seorang guru perlu memiliki kompetensi yang berkaitan dengan pengembangan kepribadian, yang meliputi: 1) Kepribadian yang stabil dan mantap; 2) Kepribadian yang matang; 3) Kepribadian yang bijaksana; 4) Kepribadian yang

berwibawa; 5) Kepribadian yang dapat menjadi teladan bagi siswa; dan 6) Kepribadian yang berakhlak mulia. Dalam bidang psikologi, terdapat cabang ilmu yang secara khusus mempelajari kepribadian individu, yaitu psikologi kepribadian. Menurut Riyanti, BP. (2010:16), psikologi kepribadian adalah ilmu yang berfokus pada perbedaan individu yang bersifat tetap, serta karakteristik-karakteristik atau sifat-sifat orang yang muncul dalam berbagai situasi. Oleh karena itu, enam kompetensi kepribadian yang disebutkan di atas mencerminkan sifat atau karakter individu yang menjadi ukuran kompetensi yang dimiliki seseorang, dan merupakan kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pendidik.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial adalah kemampuan yang dibutuhkan oleh seseorang untuk dapat berhasil dalam menjalin hubungan dengan orang lain. Kompetensi sosial ini mencakup keterampilan dalam berinteraksi sosial dan melaksanakan tanggung jawab sosial. Kompetensi sosial mengharuskan seorang guru memiliki kemampuan dalam berkomunikasi sosial, baik dengan siswa, sesama guru, kepala sekolah, staf administrasi, maupun anggota masyarakat. Dengan demikian, kompetensi sosial yang dimiliki oleh seorang guru akan tercermin dalam beberapa indikator, yaitu: 1) interaksi guru dengan siswa, 2) interaksi guru dengan kepala sekolah, 3) interaksi guru dengan rekan sejawat, 4) interaksi guru dengan orang tua siswa, dan 5) interaksi guru dengan masyarakat.

4. Kompetensi Profesional

Dalam Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, dijelaskan bahwa kompetensi profesional adalah "kemampuan untuk menguasai

materi pelajaran secara luas dan mendalam." Kompetensi ini berkaitan dengan keahlian dalam bidang tertentu dan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan profesi. Oleh karena itu, seorang guru profesional ditandai dengan kemampuannya dalam menguasai materi pelajaran secara mendalam, yang juga mencakup kemampuan untuk melakukan penelitian, menulis karya ilmiah, serta mempublikasikannya.

Kompetensi profesional adalah "berbagai kemampuan yang diperlukan untuk mewujudkan diri sebagai guru profesional." Kompetensi profesional meliputi keahlian dalam bidang yang diajarkan, penguasaan materi yang akan disampaikan beserta metode yang tepat, serta rasa tanggung jawab terhadap tugasnya dan rasa kebersamaan dengan rekan-rekan sejawat. kompetensi profesional guru mencakup: 1) Pemahaman dan penerapan dasar-dasar pendidikan, baik filosofis maupun psikologis; 2) Pemahaman dan penerapan teori-teori pembelajaran sesuai dengan perkembangan peserta didik; 3) Kemampuan untuk menangani mata pelajaran atau bidang studi yang diamanahkan; 4) Pemahaman dan penerapan metode pengajaran yang sesuai; 5) Kemampuan dalam menggunakan alat dan media pembelajaran; 6) Kemampuan dalam merancang dan melaksanakan program pengajaran; 7) Kemampuan dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran; dan 8) Kemampuan dalam memotivasi peserta didik.

2.1.4 Employee Performance

Kinerja merupakan padanan dari istilah "*performance*" (job performance). Secara etimologis, kata "*performance*" berasal dari "*to perform*" yang berarti

menampilkan atau melaksanakan. Kinerja (prestasi kerja) dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Menurut Pariata Westra, kinerja adalah hasil dari pekerjaan atau pelaksanaan tugas yang diberikan. Sementara itu, menurut August W. Smith, kinerja merupakan output yang dihasilkan dari suatu proses, baik yang dilakukan manusia maupun pihak lainnya (Setiawan et al., 2023). Menurut De Yusa & Rananda, (2019) kinerja karyawan pada perusahaan merupakan fondasi dasar yang harus dibangun, dijaga dan di kembangkan dalam perusahaan agar memberikan dampak yang positif bagi perusahaan baik dalam kualitas maupun kuantitasnya. Kinerja yang berkaitan dengan jabatan dapat diartikan sebagai pencapaian hasil yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas jabatan dalam rentang waktu tertentu.

Employee Performance atau kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di lingkungan organisasi, yang dapat diukur melalui berbagai indikator, seperti kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu kerja (Syafriana, 2017). Dalam bidang pendidikan, kinerja guru menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan kualitas pendidikan. Kinerja guru meliputi pelaksanaan tugas mengajar, membimbing, mengevaluasi pembelajaran, serta tugas tambahan lain di sekolah. Fattah, (2017) menekankan bahwa *employee performance* adalah hasil dari pekerjaan yang diberikan dalam suatu institusi, yang dalam konteks guru, berarti hasil dari seluruh aktivitas pembelajaran dan pengembangan peserta didik. Taurisa & Ratnawati, (2012) juga menambahkan bahwa *employee performance*

mencerminkan produktivitas individu dan kesesuaian antara tugas dengan kompetensi yang dimiliki. Guru yang memiliki kinerja baik menunjukkan kesesuaian antara kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian dengan tuntutan profesinya.

Kinerja seorang guru dapat dinilai melalui hasil kerja, tugas, maupun aktivitas yang dilakukan dalam periode waktu tertentu. Tujuan dari penilaian kinerja guru adalah untuk mengevaluasi sejauh mana peserta didik telah menguasai program pendidikan, pengajaran, atau pelatihan yang diberikan (Sunarsi, 2020). Menurut Asterina & Sukoco (2019), kinerja guru mencerminkan kemampuan guru dalam bertindak sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan, meliputi aspek perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan proses belajar mengajar, penciptaan serta pemeliharaan suasana kelas yang kondusif, pengendalian situasi belajar yang optimal, hingga penilaian terhadap hasil belajar siswa. Kinerja berperan penting dalam menentukan kualitas kerja seseorang, termasuk dalam profesi guru. Gunawan dan rekan-rekannya (2018) menambahkan bahwa guru yang menunjukkan kinerja baik dan profesional dalam pelaksanaan kurikulum ditandai dengan kemampuan dalam merancang program pembelajaran, mengelola kegiatan belajar mengajar, dan mengevaluasi hasil belajar siswa. Sehingga dapat disimpulkan kinerja guru adalah pencapaian hasil kerja yang diraih oleh guru di sekolah, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan oleh sekolah, dalam rangka mewujudkan visi, misi, serta tujuan sekolah tersebut secara sah, tanpa melanggar hukum, dan tetap berlandaskan pada nilai moral serta etika.

Kualitas pembelajaran sangat bergantung pada strategi yang dikembangkan guru melalui evaluasi terhadap kinerjanya. Untuk itu, guru perlu memiliki perencanaan yang jelas dan terukur, serta mampu mengelola proses pembelajaran dengan efektif dan efisien agar praktik pembelajaran berjalan optimal dan hasilnya dapat diandalkan (Musnaeni et al., 2022). Peraturan Menteri Negara PAN dan RB Nomor 16 Tahun 2009 tentang Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya, penilaian kinerja guru merupakan evaluasi terhadap setiap komponen tugas utama guru dalam rangka pengembangan karier, kepangkatan, dan jabatan. Salah satu upaya untuk meningkatkan profesionalisme guru adalah melalui penilaian kinerja guru. Hartanto & Purwanto, (2019) menegaskan bahwa tugas pokok guru meliputi tiga aspek utama, yaitu: 1) merancang pembelajaran, 2) melaksanakan pembelajaran, dan 3) mengevaluasi hasil pembelajaran. Sehingga serangkaian aktivitas yang dilakukan guru dalam menilai prestasi serta aktivitas siswa sebagai bagian dari pengembangan kurikulum sekolah, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap seluruh perangkat pembelajaran.

Kinerja menggambarkan tingkat pencapaian target kerja yang meliputi aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu (Cherington dalam Akbar & Imaniyati, 2019), kinerja menggambarkan tingkat pencapaian target kerja yang meliputi aspek kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Pencapaian kinerja tersebut dipengaruhi oleh kemampuan dan penggunaan waktu. Kinerja yang maksimal dapat tercapai apabila organisasi mampu merekrut karyawan yang memiliki motivasi dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, serta menyediakan kondisi kerja yang mendukung agar mereka dapat bekerja secara optimal. Untuk mengukur

kinerja guru diperlukan indikator kinerja guru, indikator kinerja guru dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Minner dalam (Akbar & Imaniyati, 2019; Pandipa, 2019) dimana kinerja seseorang dapat dilihat melalui 4 aspek utama, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dan kerja sama. Adapun pengertian dari masing-masing indikator tersebut adalah sebagai berikut:

1) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah tugas atau pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam kurun waktu tertentu. Bagi seorang guru, kuantitas kerja dapat meliputi jumlah pertemuan pembelajaran yang terlaksana, jumlah administrasi pendidikan yang diselesaikan, hingga keterlibatan dalam berbagai kegiatan sekolah.

2) Kualitas Kerja

Kualitas kerja merujuk pada sejauh mana hasil pekerjaan yang dihasilkan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dalam konteks kinerja guru, kualitas kerja dapat dilihat dari ketepatan materi ajar, kejelasan penyampaian, inovasi dalam metode pembelajaran, serta dampak positif terhadap perkembangan belajar siswa.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengacu pada kemampuan individu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Indikator ini mencerminkan tingkat kedisiplinan dan efektivitas guru dalam mengelola waktu kerja sehingga dapat memenuhi target yang telah direncanakan.

4) Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan untuk bekerja secara efektif dengan orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Ini mencakup sikap saling membantu, komunikasi

yang baik, toleransi, serta kesediaan untuk berkontribusi dalam tim. Kerja sama yang baik meningkatkan sinergi antar anggota tim dan memperlancar pencapaian target organisasi.

2.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.2.1 Pengaruh *Adhocracy culture* terhadap *Competence* Guru

Dalam konteks organisasi pendidikan, budaya *adhocracy* mengedepankan fleksibilitas, inovasi, dan pengambilan risiko yang terkontrol, yang dapat menciptakan lingkungan yang mendorong pengembangan kompetensi guru. Menurut Cameron dan Quinn (2011), budaya *adhocracy* berfokus pada kreativitas, inisiatif individu, dan adaptasi terhadap perubahan yang cepat. Hal ini memberikan kesempatan kepada guru untuk meningkatkan keterampilan profesional dan pedagogik mereka. Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Zahari & Shurbagi (2012), ditemukan bahwa budaya organisasi yang inovatif secara positif mempengaruhi pengembangan *comptence* karyawan. Penelitian serupa oleh Tseng (2010) menunjukkan bahwa budaya *adhocracy* mendorong inovasi personal dan pengembangan kemampuan profesional. Hacıoglu et al. (2012) menyatakan bahwa budaya *adhocracy* sangat mendukung kemampuan inovasi individu, yang secara tidak langsung meningkatkan *comptencne* mereka dalam bekerja. Sahin (2011) menemukan bahwa sekolah dengan budaya organisasi tipe *adhocracy* menunjukkan tingkat pengembangan kompetensi guru yang lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah dengan budaya hierarki atau klan.

Hipotesis 1: *Adhocracy culture* berpengaruh positif terhadap *Competence* Guru.

2.2.2 Pengaruh Supervisi terhadap *Competence* Guru

Supervisi pendidikan memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi guru. Supervisi yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai proses pembinaan profesional guru. Menurut Glickman et al, (2001) supervisi yang konstruktif dapat memperbaiki kemampuan mengajar, pengetahuan profesional, dan sikap guru terhadap pembelajaran. Terdapat hubungan kuat dan signifikan antara supervisi dengan *competence* guru (Hayudityas & Sanoto, 2021). Penelitian dari (Sitaasih, 2020; Suchyadi et al., 2022) menunjukkan bahwa praktik supervisi yang baik mampu meningkatkan *Competence* profesional guru secara signifikan. Apabila supervisi menunjukkan hasil yang baik maka *competence* guru juga baik begitupun sebaliknya (Hayudityas & Sanoto, 2021)..

Hipotesis 2: Supervisi berpengaruh positif terhadap *Competence* Guru.

2.2.3 Pengaruh *Adhocracy Culture* terhadap *Employee Performance*

Budaya *adhocracy*, yang menekankan inovasi dan pemberdayaan, tidak hanya berdampak pada kompetensi individu, tetapi juga pada kinerja karyawan secara keseluruhan. Menurut Denison (1990), budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan fleksibilitas dapat meningkatkan efektivitas dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Fey & Denison (2003) menemukan bahwa budaya *adhocracy* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *employee performance*. Demikian pula, hasil penelitian dari Zheng, Yang, dan McLean (2010) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Hipotesis 3: *Adhocracy culture* berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

2.2.4 Pengaruh Supervisi terhadap *Employee Performance*

Supervisi yang efektif juga memainkan peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan, termasuk guru sebagai bagian dari tenaga pendidik. Menurut Beach & Reinhartz (1989), melalui supervisi yang baik, guru memperoleh bimbingan yang meningkatkan motivasi kerja dan efektivitas tugas. Penelitian oleh Harris (2006) menunjukkan bahwa supervisi yang efektif berkorelasi dengan peningkatan kinerja guru di ruang kelas. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Sullivan dan Glanz (2013) memperkuat bahwa praktik supervisi yang suportif dapat memperbaiki *employee performance* guru dalam mengelola pembelajaran.

Hipotesis 4: Supervisi berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

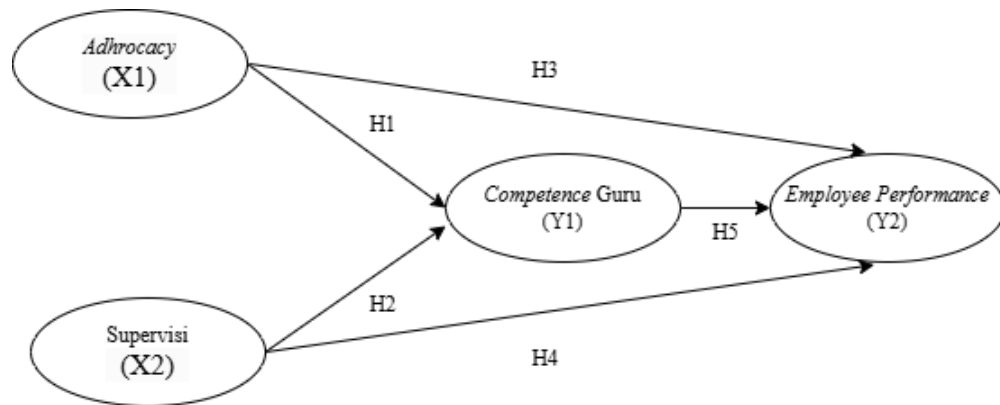
2.2.5 Pengaruh *Competence* Guru terhadap *Employee Performance*

Kompetensi guru merupakan faktor kunci yang menentukan kinerja mereka dalam menjalankan tugas profesional. Kompetensi merupakan keterampilan dan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dalam lingkungan sosial maupun dunia kerja, yang kemudian dikuasai dan dimanfaatkan sebagai alat untuk menghasilkan nilai melalui pelaksanaan tugas dan pekerjaan secara optimal (Sudrajat, 2020). Penelitian oleh Rohman (2020), menunjukkan bahwa kompetensi profesional guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja mereka dalam melaksanakan pembelajaran yang efektif. Penelitian serupa oleh Giantoro et al. (2019) menyatakan bahwa semakin tinggi *competence* guru, semakin baik pula *employee performance* yang ditunjukkan.

Hipotesis 5: *Competence* Guru berpengaruh positif terhadap *Employee Performance*.

2.3 Kerangka Penelitian

Berdasarkan landasan teori, penelitian terdahulu dan hipotesis maka disusun kerangka penelitian sebagai berikut.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan Gambar 2.1, variabel *Advocacy* (X1) dan *Supervisi* (X2) langsung berpengaruh terhadap *Employee Performance* (Y2) tanpa adanya *research gap* pada hubungan tersebut. Oleh karena itu, pengaruh langsung antara *Adhocracy* dan *Supervisi* terhadap *Employee Performance* ditunjukkan melalui Hipotesis ketiga (H3) dan keempat (H4). Namun, pada hubungan antara *Advocacy* (X1) dan *Supervisi* (X2) terhadap *Competence Guru* (Y1), ditemukan adanya kontroversi atau *research gap*. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh *Advocacy* dan *Supervisi* terhadap *Competence Guru*. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini, *Competence Guru* (Y1) digunakan sebagai variabel mediasi untuk menjelaskan dan memperjelas hubungan tersebut. Sehingga, dalam gambar di atas terdapat dua model. Model pertama

adalah pengaruh langsung antara *Advocacy* dan *Supervisi* terhadap *Competence Guru* yang tercermin dalam Hipotesis pertama (H1) dan Hipotesis kedua (H2). Model kedua adalah pengaruh langsung *Competence Guru* terhadap *Employee Performance*, yang ditunjukkan dalam Hipotesis kelima (H5). Dengan demikian, *Competence Guru* berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan pengaruh *Advocacy* dan *Supervisi* terhadap *Employee Performance* dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatory yang bersifat asosiatif, merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *adhocracy*, *supervisi* terhadap *Employee Performance* dengan *competence* guru sebagai *intevening*.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sugiyono, 2012). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar di sekolah dasar yang berada di wilayah Kecamatan Semarang Utara, Kota Semarang yang berjumlah 171 SD negeri. Teknik pengambilan sampel adalah *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan dengan mengambil subyek yang didasarkan atas adanya tujuan tertentu (Sugiono, 2012). Populasi ini dipilih karena mereka merupakan subjek yang relevan untuk mengkaji pengaruh *Adhocracy culture* dan *Supervisi* terhadap *Employee Performance* dengan *Competence Guru* sebagai variabel mediasi. Karakteristik populasi dalam penelitian ini meliputi Guru yang berstatus aktif mengajar, memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun pada sekolah

Negeri dan terlibat dalam program supervisi dan pengembangan organisasi sekolah.

Untuk menentukan jumlah sampel yang populasinya diketahui secara pasti, dinyatakan dengan rumus sebagai berikut:

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

$$n = \frac{171}{1 + 171(0,05)^2} = \frac{171}{1,4275} = 119,7 \approx 120 \text{ sampel}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Jumlah populasi

e = tingkat kesalahan

Berdasarkan perhitungan di atas, jadi sampel yang diambil dalam penelitian ini sebesar 120 responden.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara, baik secara lisan maupun tertulis. Data mempunyai sifat memberikan gambaran tentang suatu masalah. Dalam penelitian ini sumber data yang diperlukan adalah data primer, yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya tidak melalui perantara (Indriantoro & Supomo, 2012). Adapun yang termasuk data primer adalah sebagai berikut:

- a. Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer diperoleh dari jawaban para sampel yaitu guru kecamatan Semarang Utara.
- b. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumber aslinya. Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu berasal dari buku-buku ilmiah, jurnal, tulisan-tulisan atau artikel yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber aslinya. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

a. Kuesioner

Kuesioner yaitu suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian (Umar, 2012). Dalam penelitian ini kuesioner diberikan kepada sampel penelitian.

b. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan yaitu pengumpulan data yang berasal dari buku- buku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini. Adapun studi kepustakaan dalam penelitian ini berupa jurnal yang diperoleh dari beberapa

penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

c. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa jurnal yaitu diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian serta literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian. Dalam penelitian ini juga menggunakan data perusahaan.

3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional merupakan penentuan *construk* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur (Indrianto dan Supomo, 2012). Definisi operasional variabel di dasarkan pada satu atau lebih referensi yang di sertai dengan alasan penggunaan definisi tersebut. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel bebas atau independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah *adhrocacy* (X1) dan supervisi (X2).
- b. Variabel terikat atau dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah *Employee Performance* (Y2).
- c. Variabel intervening yaitu variabel yang memediasi hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel intervening adalah *Competence Guru* (Y1).

Penelitian ini melibatkan 4 variabel yang akan dijelaskan dalam tabel berikut :

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variable	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1.	<i>Adhocracy Culture (X1)</i>	<i>Adhocracy culture</i> adalah bentuk budaya organisasi yang ditandai oleh fleksibilitas, inovasi, dan adaptabilitas yang tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan.	1. Inovasi dan Kreativitas 2. Adaptabilitas 3. Fleksibilitas 4. Pengambilan keputusan (Cameron & Quinn, 2011)	Skala Likert 1 s/d 5
2.	Supervisi (X2)	Supervisi adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh seorang pimpinan atau kepala sekolah kepada para pendidik dan tenaga kependidikan dengan tujuan untuk peningkatan kompetensi mereka.	1. Komunikasi 2. Kepemimpinan 3. Teknik pembelajaran 4. Motivasi (Artanti et al., 2024)	Skala Likert 1 s/d 5
3.	<i>Competence Guru (Y1)</i>	<i>Competence</i> guru yaitu kompetensi yang dimiliki oleh seorang guru mencerminkan kualitasnya dalam mengajar.	1. Kompetensi pedagogik 2. Kompetensi profesional 3. Kompetensi kepribadian 4. Kompetensi sosial (Rohman, 2020)	Skala Likert 1 s/d 5
4.	<i>Employee Perfomance (Y2)</i>	Employee Performance adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan sesuai dengan standar, tujuan, dan kriteria yang telah ditetapkan organisasi.	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kerja sama (Pandipa, 2019)	Skala Likert 1 s/d 5

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif adalah analisis yang digunakan untuk menggambarkan perkembangan dan pertumbuhan suatu keadaan serta memberikan gambaran tentang kondisi tertentu dengan menguraikan sifat-sifat objek penelitian (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif bertujuan memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian. Dalam penelitian ini, data demografi responden meliputi: jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan status kepegawaian. Selain itu, analisis statistik deskriptif juga dilakukan terhadap empat variabel penelitian, yaitu: *Adhocracy culture*, *Supervisi*, *Kompetensi Guru*, dan *Employee Performance*.

Statistik deskriptif yang digunakan mencakup nilai minimum, maksimum, mean (rata-rata), dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui karakteristik umum data sebelum dilakukan pengujian hipotesis lebih lanjut. Langkah-langkah untuk menentukan kategori atau jenis deskriptif yang diperoleh masing-masing variabel, dari perhitungan deskriptif kemudian mendiskripsikan ke dalam kalimat. Cara menentukan tingkat kriteria untuk variasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sudjana, 2005):

1. Menentukan skor tertinggi
2. Menentukan skor terendah
3. Menetapkan rentang, rentang diperoleh dengan cara mengurangi skor tertinggi dengan skor terendah.

4. Menetapkan interval kelas, interval diperoleh dengan cara membagi rentang ditambah dengan jawaban terkecil kemudian dibagi dengan jawaban tertinggi yang ditetapkan.
5. Menetapkan jenjang kriteria.

Untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel penelitian, maka dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 yaitu kategori tinggi, sedang dan rendah. Hal ini sesuai pernyataan Ferdinand (2009) bahwa untuk mengetahui frekuensi intensitas kondisi masing-masing variabel dapat diketahui dengan perkalian antara skor tertinggi dalam setiap variabel dengan jumlah item pertanyaan yang ada setiap variabel yang kemudian dibagi menjadi 3 yaitu kondisi yaitu rendah, sedang, tinggi.

3.6.2. Analisis SEM dengan Metode *Partial Least Square* (PLS)

Partial Least Square adalah salah satu metode statistika *The Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data seperti ukuran sampel penelitian kecil, adanya data yang hilang (*missing values*) dan multikolinearitas.

Menurut Ghozali (2013) *Partial Least Square* (PLS) mempunyai keunggulan sebagai berikut :

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independen (model kompleks)
2. Mampu mengelola masalah multikolinearitas antar variabel independen
3. Hasil tetap kokoh walaupun terdapat data yang tidak normal dan hilang

4. Menghasilkan variabel lain independen secara langsung berbasis *cross product* yang melibatkan variabel lain dependen sebagai kekuatan prediksi.
5. Dapat digunakan untuk pada sampel kecil
6. Tidak dapat mensyaratkan data berdistribusi normal
7. Dapat digunakan pada data dengan tipe skala berbeda yaitu nominal, ordinal dan kontinu.

PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berikut persamaannya :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad \text{persamaan 1}$$

$$Y_2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Y_1 + e \quad \text{persamaan 2}$$

Keterangan :

Y_1 = Competence Guru

Y_2 = Employee Performance

X_1 = Adhocracy

X_2 = Supervisi

β = Koefisien Regresi

e = Standart Error

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Adapun langkah – langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dibantu dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut :

- a. Spesialis Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

1. *Outer model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
2. *Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*) disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varians sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.
3. *Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*.

b. Evaluasi Model

PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter, maka teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan. Model evaluasi PLS berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametrik. Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator.

Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang tidak dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen

dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model dengan indikator reflektif masing-masing diukur dengan (Ghozali, 2014:45):

- a. *Convergent Validity* yaitu korelasi antar skor indikator reflektif dengan skor variabel latennya. Untuk hal itu loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.
- b. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator reflektif berdasarkan cross loading dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai discriminant validity yang baik dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran lebih besar dari 0,50.
- c. *Composit Reliability* adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengidentifikasi common latent (unobserved). Nilai batas yang diterima

untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

- d. *Interaction Variabel*, pengukuran untuk variabel moderator dengan Teknik menstandarkan skor variabel laten yang dimoderasi dan memoderasi, kemudian membuat konstruk interaksi dengan cara mengalihkan nilai standar indikator laten dengan variabel moderator, baru dilakukan iterasi ulang.

2. Inner Model

Diukur menggunakan R-square variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi *Qsquare predictive relevante* untuk model konstruk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} < 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-square untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struk.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

4.1.1. Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 120 responden yang merupakan Guru sekolah Negeri di Kecamatan Semarang Utara. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan variabel demografi, seperti jenis kelamin, usia, dan pengalaman mengajar.

Tabel 4. 1 Gambaran Umum Karakteristik Responden

No.	Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	a. Laki-laki	38	31,67
	b. Perempuan	82	68,33
	Jumlah	120	100%
2.	Usia:		
	a. 25 – 30 tahun	30	25
	b. 31 – 40 tahun	28	23,33
	c. 41 – 50 tahun	50	41,67
	d. 51 – 60 Tahun	12	10
	Jumlah	120	100%
3.	Pengalaman Mengajar:		
	a. 1 - 10 tahun	25	20,83
	b. 10 – 20 tahun	43	35,83
	c. 21 – 20 tahun	40	33,33
	d. 31 – 40 tahun	12	10
	Jumlah	120	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah perempuan, yaitu sebanyak 68,33%, sementara responden laki-laki hanya mencakup 31,67%. Dominasi responden guru perempuan ini mencerminkan kecenderungan tingginya partisipasi perempuan dalam profesi guru sekolah dasar,

yang umumnya juga didukung oleh persepsi masyarakat terhadap peran keibuan dan kepedulian dalam proses pembelajaran.

Dilihat dari distribusi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 41–50 tahun sebanyak 50 orang (41,67%), diikuti oleh usia 25 – 30 tahun sebanyak 30 orang (25,0%), usia 31 – 40 tahun sebanyak 28 orang dengan persentase 23,33% dan sisanya usia 41–50 tahun sebanyak 12 orang (10%). Rentang usia yang cukup bervariasi ini menunjukkan keberagaman pengalaman dan kematangan para guru dalam menjalankan tugas profesionalnya, dengan dominasi dari kelompok usia matang dan berpengalaman.

Pengalaman mengajar responden juga menunjukkan kecenderungan yang serupa. Responden dengan pengalaman mengajar 10 – 20 tahun mendominasi, mencapai persentase 35,83% namun tidak terlalu jauh dengan pengalaman mengajar 21-20 tahun dengan persentase 33,33%. Kemudian, responden dengan pengalaman mengajar 1–10 tahun berjumlah 25 orang dengan persentase 20,83%, sedangkan responden dengan pengalaman kurang dari 31-40 tahun berjumlah 12 orang persentase 10%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar guru yang menjadi responden telah memiliki pengalaman mengajar yang cukup panjang, yang memungkinkan mereka untuk lebih memahami dinamika pembelajaran serta kebutuhan siswa di sekolah dasar.

Dengan karakteristik seperti ini, para responden dipandang memiliki kapabilitas dalam memberikan penilaian terhadap berbagai aspek pendidikan di sekolah dasar, termasuk dalam budaya adhokrasi, supervisi, kompetensi guru dan kinerja guru.

4.1.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengevaluasi persepsi serta tanggapan responden terhadap setiap pernyataan yang berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti. Tujuan dari analisis ini adalah untuk menyajikan gambaran umum mengenai respons responden terhadap masing-masing indikator dalam variabel tersebut. Menurut Boone dan Boone (2012), data yang diperoleh melalui skala Likert dapat dianalisis secara deskriptif dengan memanfaatkan rentang skor atau interval tertentu, sehingga memungkinkan interpretasi yang lebih bermakna terhadap pola distribusi jawaban responden. Pendekatan ini juga membantu peneliti dalam mengkategorikan data ke dalam klasifikasi seperti kategori rendah, sedang, maupun tinggi. Dalam penelitian ini, pengelompokan tanggapan responden dilakukan dengan menggunakan rentang skala, berdasarkan metode penghitungan yang dijelaskan oleh Umar (2012).

Metode rentang skala dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

Keterangan:

RS = Rentang Skala

TT = Skor Tertinggi (dalam penelitian ini, nilai maksimum = 5)

TR = Skor Terendah (dalam penelitian ini, nilai minimum = 1)

Skala = Jumlah kategori skor (dalam penelitian ini = 5)

Dengan menggunakan nilai skor tertinggi dan terendah dalam skala Likert (1 hingga 5), perhitungan dilakukan sebagai berikut:

$$RS = \frac{5 - 1}{5} = 1,33$$

Hasil perhitungan ini digunakan untuk menentukan interval skor yang selanjutnya dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama berdasarkan tingkat persepsi responden terhadap pertanyaan yang diajukan, yaitu:

- Interval 1,00 – 2,33: Kategori Rendah, menunjukkan persepsi atau tanggapan responden berada pada tingkat yang kurang positif terhadap indikator dalam variabel yang diteliti.
- Interval 2,34 – 3,67: Kategori Sedang/Cukup, menunjukkan persepsi atau tanggapan responden berada pada tingkat yang moderat atau cukup terhadap indikator variabel.
- Interval 3,68 – 5,00: Kategori Tinggi, menunjukkan persepsi atau tanggapan responden berada pada tingkat yang sangat positif terhadap indikator variabel.

Pendekatan ini memberikan kerangka kerja yang sistematis untuk menginterpretasikan data hasil survei dengan lebih mudah, sehingga dapat membantu peneliti dalam menjelaskan tingkat penerimaan atau tanggapan responden terhadap setiap variabel yang dianalisis.

1. Variabel *Adhocracy Culture*

Variabel *Adhocracy Culture* dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator utama. Indikator tersebut mencakup inovasi dan kreatifitas, adaptabilitas, fleksibilitas dan pengambilan keputusan. Setiap indikator dinilai oleh responden menggunakan skala Likert, dengan rentang skor 1 hingga 5, di mana 1 berarti "sangat tidak setuju" dan 5 berarti "sangat setuju".

Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator Adhocracy Culture

	Indikator <i>Adhocracy Culture</i>	Frekuensi Jawaban					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
X1.1	Inovasi dan Kreativitas	0	0	11	39	70	4.49	Tinggi
X1.2	Adaptabilitas	0	0	12	40	68	4.47	Tinggi
X1.3	Fleksibilitas	0	0	6	30	84	4.65	Tinggi
X1.4	Pengambilan keputusan	0	0	15	63	42	4.22	Tinggi
Rata-rata							4.46	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2, tanggapan responden terhadap seluruh indikator dalam variabel Adhocracy Culture sebagian besar berada pada kategori Tinggi (interval 3,68–5,00). Indikator X1.1 memperoleh skor rata-rata sebesar 4,49, yang menunjukkan bahwa tingkat inovasi dan kreativitas guru di sekolah tergolong tinggi. Indikator X1.2 dengan skor 4,47 mencerminkan tingginya kemampuan adaptabilitas guru, sedangkan indikator X1.3 mendapatkan skor tertinggi, yaitu 4,65, yang menggambarkan fleksibilitas guru yang sangat baik. Sementara itu, indikator X1.4 memperoleh skor 4,23, menunjukkan bahwa pengambilan keputusan oleh guru juga berada pada kategori tinggi. Secara keseluruhan, rata-rata skor variabel Adhocracy Culture adalah 4,46, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa para guru di Kecamatan Semarang Utara telah membangun budaya adhocracy yang kuat, ditandai dengan sikap inovatif, adaptif, fleksibel, serta mampu mengambil keputusan secara mandiri dan bertanggung jawab.

2. Variabel Supervisi

Variabel supervisi diukur menggunakan empat indikator yang mencerminkan perilaku kepala sekolah sebagai supervisor. Indikator tersebut yaitu

komunikasi, kepemimpinan, teknik pembelajaran, dan motivasi. Setiap indikator dinilai oleh responden menggunakan skala Likert, dengan rentang skor 1 hingga 5, di mana 1 berarti "sangat tidak setuju" dan 5 berarti "sangat setuju".

Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator Supervisi

	Indikator Supervisi	Frekuensi Jawaban					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
X2.1	Komunikasi	0	0	9	61	50	4.34	Tinggi
X2.2	Kepemimpinan	0	0	10	38	72	4.51	Tinggi
X2.3	Teknik pembelajaran	0	0	16	71	33	4.14	Tinggi
X2.4	Motivasi	0	0	1	57	62	4.51	Tinggi
Rata-rata							4.38	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3, seluruh indikator dalam variabel Supervisi berada pada kategori Tinggi (interval 3,68–5,00). Indikator X2.1 memperoleh skor rata-rata sebesar 4,34, yang mencerminkan bahwa komunikasi kepala sekolah dengan guru berlangsung secara efektif. Indikator X2.2 dengan skor 4,52 menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dinilai sangat baik oleh para guru. Selanjutnya, indikator X2.3 yang memperoleh skor 4,14 mengindikasikan bahwa kepala sekolah memiliki penguasaan yang baik terhadap teknik pembelajaran. Terakhir, indikator X2.4 memperoleh skor 4,51, yang menunjukkan bahwa kepala sekolah mampu memberikan motivasi kepada guru secara optimal.

Secara keseluruhan, rata-rata skor variabel Supervisi adalah 4,38, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah di Kecamatan Semarang Utara telah berjalan secara efektif, ditandai dengan komunikasi yang baik, kepemimpinan yang kuat,

penguasaan terhadap pembelajaran, serta kemampuan dalam memberikan motivasi kepada guru.

3. Variabel *Competence* Guru

Variabel *Competence Guru* diukur dengan empat indikator, yaitu tingkat kompetensi pedagogic, kompetensi profesional, kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial. Setiap indikator dinilai oleh responden menggunakan skala Likert, dengan rentang skor 1 hingga 5, di mana 1 berarti "sangat tidak setuju" dan 5 berarti "sangat setuju".

Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator *Competence* Guru

	Indikator <i>Competence</i> Guru	Frekuensi Jawaban					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
Y1.1	Kompetensi pedagogik	0	1	12	48	59	4.37	Tinggi
Y1.2	Kompetensi profesional	0	0	17	31	72	4.46	Tinggi
Y1.3	Kompetensi kepribadian	0	0	16	61	43	4.22	Tinggi
Y1.4	Kompetensi sosial	0	0	27	35	58	4.23	Tinggi
Rata-rata							4.33	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.4, seluruh indikator dalam variabel *Competence* Guru berada dalam kategori Tinggi (interval 3,68–5,00). Indikator Y1.1 memperoleh skor rata-rata sebesar 4,37 yang menunjukkan bahwa kompetensi pedagogik guru tergolong baik, mencerminkan kemampuan guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Indikator Y1.2 dengan skor 4,46 mencerminkan bahwa kompetensi profesional guru juga sangat baik, yang berarti guru memiliki penguasaan materi pelajaran secara mendalam serta mampu mengembangkan diri secara berkelanjutan. Indikator Y1.3 memperoleh skor 4,22 yang menggambarkan bahwa kompetensi kepribadian guru berada pada kategori

tinggi, menunjukkan sikap, perilaku, dan integritas pribadi yang mencerminkan teladan bagi siswa. Terakhir, indikator Y1.4 dengan skor 4,23 menunjukkan bahwa kompetensi sosial guru dinilai baik, yaitu kemampuan dalam berkomunikasi, bekerja sama, dan berinteraksi secara harmonis dengan peserta didik, sesama guru, dan masyarakat sekolah.

Secara keseluruhan, rata-rata skor variabel *Competence* Guru adalah 4,33, yang berada pada kategori Tinggi. Hal ini mencerminkan bahwa guru-guru di Kecamatan Semarang Utara memiliki kompetensi yang baik dalam keempat aspek utama, yakni pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial, yang merupakan landasan penting dalam mewujudkan kualitas pembelajaran yang efektif dan berdaya guna.

4. Variabel *Employee Performance*

Variabel *Employee Performance* menggambarkan kinerja guru kecamatan semarang utara, yang diukur dengan empat indikator, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu dan kerja sama. Setiap indikator dinilai oleh responden menggunakan skala Likert, dengan rentang skor 1 hingga 5, di mana 1 berarti "sangat tidak setuju" dan 5 berarti "sangat setuju".

Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan

Jawaban pada Indikator *Employee Performance*

	Indikator <i>Employee Performance</i>	Frekuensi Jawaban					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
Y2.1	Kuantitas kerja	0	0	3	84	33	4.25	Tinggi
Y2.2	Kualitas kerja	0	0	16	63	41	4.21	Tinggi
Y2.3	Ketepatan waktu	0	0	9	58	53	4.37	Tinggi
Y2.4	Kerja sama	0	0	19	32	69	4.42	Tinggi
Rata-rata							4.31	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.5, seluruh indikator dalam variabel Employee Performance berada dalam kategori Tinggi (interval 3,68–5,00). Indikator Y2.1 memperoleh skor rata-rata sebesar 4,25 yang menunjukkan bahwa kuantitas kerja guru berada pada tingkat yang baik, mencerminkan kemampuan guru dalam menyelesaikan tugas-tugas sesuai target yang ditetapkan. Indikator Y2.2 dengan skor 4,21 menunjukkan bahwa kualitas kerja guru juga tinggi, yang berarti hasil kerja guru memenuhi standar yang diharapkan, baik dari sisi ketepatan maupun relevansi dengan tujuan pembelajaran. Indikator Y2.3 mencerminkan bahwa ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas oleh guru cukup baik, dengan skor sebesar 4,37, menunjukkan kedisiplinan dan tanggung jawab dalam menjalankan kewajiban profesional. Terakhir, indikator Y2.4 memperoleh skor tertinggi yaitu 4,42, yang mengindikasikan bahwa kerja sama antar guru dalam lingkungan sekolah sangat baik, mencerminkan sikap kolaboratif yang mendukung terciptanya suasana kerja yang kondusif.

Rata-rata skor variabel Employee Performance secara keseluruhan adalah 4,31, yang termasuk dalam kategori Tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja guru-guru di Kecamatan Semarang Utara berada pada tingkat yang optimal, dengan produktivitas, kualitas kerja, kedisiplinan, dan kerja sama tim yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sebagai tenaga pendidik.

4.1.3. Uji Normalitas

Skewness dan kurtosis, sering digunakan dalam analisis statistik untuk membedakan karakteristik suatu distribusi dan membantu menilai normalitas data (Hatem et al., 2022; Mishra et al., 2019). Skewness merujuk pada simetri suatu

distribusi, yaitu seberapa miring atau tidak seimbang distribusi data tersebut. Jika nilai skewness negatif, distribusi cenderung memiliki lebih banyak nilai besar atau mengarah ke sisi kanan, sedangkan nilai skewness positif menunjukkan distribusi dengan lebih banyak nilai kecil atau mengarah ke sisi kiri. Dengan kata lain, skewness menunjukkan apakah distribusi data lebih berat di salah satu sisi rata-ratanya.

Skewness dan kurtosis merupakan dua ukuran statistik yang umum digunakan untuk mengidentifikasi karakteristik distribusi data serta untuk mengevaluasi apakah data berdistribusi normal (Hatem et al., 2022; Mishra et al., 2019). Skewness menggambarkan tingkat simetri distribusi, yakni sejauh mana data condong ke satu sisi. Nilai skewness negatif menunjukkan bahwa distribusi cenderung miring ke kanan dengan lebih banyak nilai besar, sedangkan nilai positif menandakan kemiringan ke kiri dengan dominasi nilai kecil. Dengan demikian, skewness memberikan informasi mengenai keseimbangan distribusi data terhadap nilai tengahnya.

Di sisi lain, kurtosis mengindikasikan bentuk puncak distribusi, apakah tajam atau datar. Nilai kurtosis yang tinggi (lebih dari nol) menunjukkan distribusi dengan puncak yang tajam dan data yang terkonsentrasi di sekitar rata-rata. Sebaliknya, kurtosis rendah atau negatif mencerminkan distribusi yang lebih datar, dengan data yang lebih tersebar jauh dari nilai rata-rata (Islam, 2019).

Secara umum, distribusi dianggap mendekati normal jika nilai skewness berada dalam kisaran -3 hingga $+3$. Nilai di luar rentang tersebut mengindikasikan ketidaksimetrisan distribusi yang signifikan. Sementara itu, kurtosis juga digunakan

untuk menilai kepuncakan distribusi; nilai di atas +3 menunjukkan distribusi yang sangat tajam atau terpusat, sedangkan nilai di bawah -3 mengarah pada distribusi yang cenderung datar dengan sebaran data yang lebih luas di sekitar nilai tengah (Fahrezi et al., 2022; Kim, 2013).

Tabel 4. 6 Hasil Uji Normalitas

	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation	Excess Kurtosis	Skewness
X1.1	4.492	5	3	5	0.658	-0.234	-0.945
X1.2	4.467	5	3	5	0.67	-0.363	-0.887
X1.3	4.65	5	3	5	0.572	1.063	-1.422
X1.4	4.225	4	3	5	0.651	-0.708	-0.267
X2.1	4.342	4	3	5	0.612	-0.642	-0.364
X2.2	4.517	5	3	5	0.645	-0.092	-1.005
X2.3	4.142	4	3	5	0.623	-0.476	-0.11
X2.4	4.508	5	3	5	0.516	-1.536	-0.218
Y1.1	4.375	4	2	5	0.696	0.059	-0.819
Y1.2	4.458	5	3	5	0.729	-0.48	-0.964
Y1.3	4.225	4	3	5	0.664	-0.767	-0.291
Y1.4	4.258	4	3	5	0.801	-1.274	-0.505
Y2.1	4.25	4	3	5	0.487	-0.289	0.492
Y2.2	4.208	4	3	5	0.657	-0.729	-0.252
Y2.3	4.367	4	3	5	0.618	-0.64	-0.442
Y2.4	4.417	5	3	5	0.748	-0.706	-0.859

Sumber : Data output PLS, 2025

Distribusi data dalam tabel ini secara umum mendekati distribusi normal, meskipun ada beberapa variabel yang menunjukkan sedikit ketidaknormalan baik dari segi kemencengan (skewness) maupun keuncakan (kurtosis). Berdasarkan nilai skewness dan kurtosis, sebagian besar variabel dalam tabel mendekati distribusi normal karena nilainya sebagian besar berada dalam rentang -3 hingga +3 untuk skewness dan -3 hingga +3 untuk kurtosis. Nilai skewness dan kurtosis yang berada

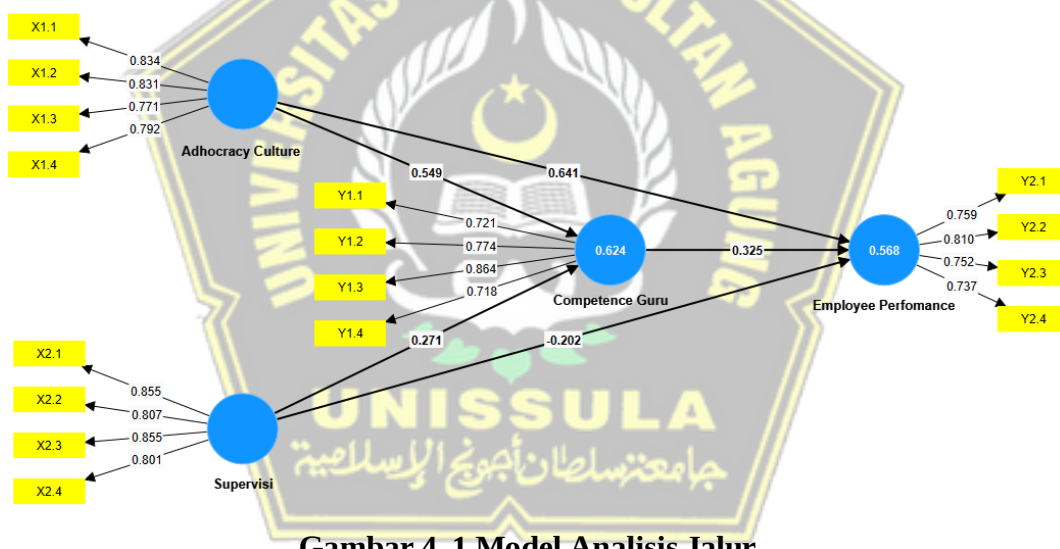
dalam rentang yang diharapkan untuk distribusi normal menunjukkan bahwa data ini relatif simetris dengan penyebaran yang tidak terlalu jauh dari rata-rata.

4.2. Analisis Data Penelitian

4.2.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

a. *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam konstruk yang sama berkorelasi secara positif, sehingga dapat menunjukkan bahwa indikator tersebut secara konsisten mewakili konstruk yang diukur (Darmawan & Pamungkas, 2019).



Gambar 4. 1 Model Analisis Jalur

Tabel 4. 7 Loading Factor dari Model Analisis Jalur

	Adhocracy Culture	Competence Guru	Employee Perfomance	Supervisi
X1.1	0.834			
X1.2	0.831			
X1.3	0.771			
X1.4	0.792			
X2.1				0.855
X2.2				0.807
X2.3				0.855

X2.4				0.801
Y1.1		0.721		
Y1.2		0.774		
Y1.3		0.864		
Y1.4		0.718		
Y2.1			0.759	
Y2.2			0.81	
Y2.3			0.752	
Y2.4			0.737	

Sumber : Data output PLS, 2025

Berdasarkan gambar 4.1 dan tabel 4.7, analisis PLS-SEM menunjukkan nilai outer loading yang tinggi antara indikator-indikator dan variabel laten yang diwakilinya. Untuk *Adhocracy culture*, nilai loading berkisar antara 0.771 hingga 0,834, menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk ini memiliki validitas konvergen yang baik dan mampu merepresentasikan konsep dengan kuat. Pada Supervisi, nilai loading berada di antara 0,801 hingga 0,855, yang juga menunjukkan reliabilitas yang baik dan dukungan yang kuat dari indikator-indikator terhadap konstruk ini. Demikian pula, *Competence Guru* memiliki nilai loading antara 0,718 hingga 0,864, memperlihatkan bahwa indikator dalam variabel ini memiliki kinerja yang kuat. Untuk konstruk *Employee Perfomance*, nilai loading berkisar dari 0.737 hingga 0,81, menunjukkan representasi konstruk yang sangat baik dan konsistensi yang kuat di antara indikator-indikatornya. Seluruh nilai loading yang ditampilkan melebihi ambang batas 0.6, yang mengonfirmasi bahwa model ini memiliki validitas konvergen yang kuat dan mendukung reliabilitas konstruk secara keseluruhan.

b. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu konstruk berbeda secara unik dari konstruk lain dalam model, sehingga memastikan bahwa indikator-indikatornya tidak terlalu berkorelasi dengan konstruk selain konstruk yang dimaksud. Discriminant validity dapat diuji melalui nilai cross-loading factor, di mana nilai loading indikator pada konstruk yang dituju harus lebih tinggi dibandingkan dengan nilai loadingnya pada konstruk lain (Hair et al., 2022).

Tabel 4. 8 Hasil Nilai Cross-loading

	Adhocracy Culture	Competence Guru	Employee Performance	Supervisi
X1.1	0.834	0.667	0.589	0.61
X1.2	0.831	0.614	0.581	0.654
X1.3	0.771	0.54	0.589	0.628
X1.4	0.792	0.676	0.58	0.81
X2.1	0.659	0.547	0.392	0.855
X2.2	0.754	0.6	0.636	0.807
X2.3	0.675	0.742	0.428	0.855
X2.4	0.684	0.501	0.413	0.801
Y1.1	0.527	0.721	0.529	0.426
Y1.2	0.564	0.774	0.646	0.425
Y1.3	0.734	0.864	0.559	0.794
Y1.4	0.547	0.718	0.314	0.58
Y2.1	0.488	0.467	0.759	0.412
Y2.2	0.618	0.688	0.81	0.485
Y2.3	0.503	0.399	0.752	0.344
Y2.4	0.587	0.463	0.737	0.497

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 4.8, terlihat bahwa setiap indikator dalam variabel penelitian menunjukkan nilai cross-loading tertinggi pada variabel laten yang sesuai, dibandingkan dengan nilai cross-loading pada variabel

lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggambarkan discriminant validity yang baik.

Kriteria validitas suatu konstruk atau variabel juga dapat dinilai melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari masing-masing konstruk atau variabel. Sebuah konstruk dikatakan memiliki validitas yang baik jika nilai AVE-nya lebih besar dari 0,50. Pengujian nilai AVE dilakukan sebagai berikut.

Tabel 4.9 Hasil Square Root Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Ket.
Adhocracy Culture	0.652	Valid
Competence Guru	0.595	Valid
Employee Perfomance	0.585	Valid
Supervisi	0.689	Valid

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 4.9, semua nilai *square root* AVE pada konstruk yang diuji lebih besar dari 0,50, yang mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki validitas yang baik.

Tabel 4.8 dan Tabel 4.9 menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam penelitian ini memiliki discriminant validity yang baik. Hal ini tercermin dari nilai cross-loading tertinggi pada setiap indikator untuk konstruk yang relevan, jika dibandingkan dengan nilai cross-loading pada konstruk lainnya. Secara keseluruhan, seluruh nilai *square root* AVE di atas 0,50, yang lebih lanjut memperkuat validitas dan keandalan konstruk dalam model penelitian ini.

c. Composite Reliability

Composite Reliability adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator-indikator pembentuk konstruk, yang mencerminkan sejauh mana

indikator-indikator tersebut mengidentifikasi konstruk laten (unobserved). Nilai batas yang diterima untuk composite reliability adalah 0,7, meskipun angka ini bukan merupakan standar yang absolut.

Tabel 4. 10 Hasil Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Ket
Adhocracy Culture	0.821	0.823	0.882	Reliabel
Competence Guru	0.772	0.793	0.854	Reliabel
Employee Perfomance	0.765	0.777	0.849	Reliabel
Supervisi	0.850	0.860	0.898	Reliabel

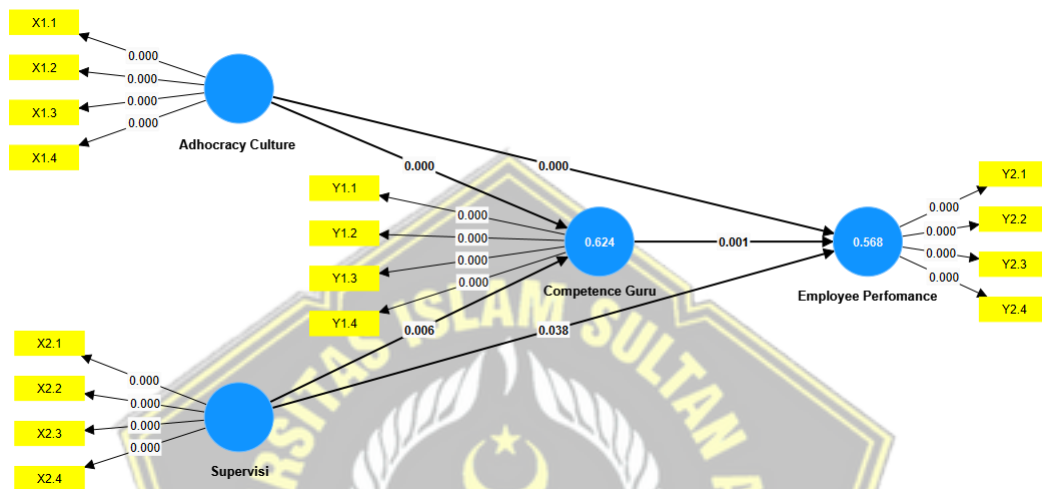
Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan Tabel 4.10, nilai Cronbach's Alpha, rho_A, dan composite reliability menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini memiliki reliabilitas internal yang sangat baik, karena ketiga ukuran ini menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,7. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk-konstruk tersebut sangat konsisten dan dapat diandalkan.

4.2.2. Inner Model

Evaluasi terhadap *inner model* atau model struktural dilakukan untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel, tingkat signifikansinya, serta nilai *R-square* dari model yang dikembangkan. Dalam pendekatan Partial Least Square (PLS), penilaian dimulai dengan memeriksa nilai *R-square* pada masing-masing variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan metode PLS untuk menganalisis pengaruh *instructional leadership* dan *adhocracy culture* terhadap *job motivation* dan *employee performance*, serta mengevaluasi pengaruh *job motivation*

terhadap *employee performance*. Suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memenuhi dua kriteria, yaitu *t-statistic* lebih dari 1,96 dan *p-value* di bawah 0,05, yang mengindikasikan adanya hubungan yang signifikan antar variabel. Rincian hasil pengujian disajikan pada bagian berikut.



Gambar 4. 2 Inner Model

Gambar 4.2 menunjukkan model analisis jalur berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan metode *bootstrapping* pada PLS-SEM. Model ini memvisualisasikan hubungan antar variabel laten yang meliputi *Adhocracy culture*, *supervise*, *competence* Guru dan *Employee Perfomance*. Jalur dalam diagram menunjukkan arah hubungan antar variabel, beserta nilai koefisien jalur yang dihasilkan dari analisis.

Tabel 4.13 menyajikan nilai koefisien jalur (*Original Sample*), nilai rata-rata sampel (*Sample Mean*), standar deviasi (*Standard Deviation*), nilai statistik *t* (*T Statistics*), serta tingkat signifikansi (*P-Values*). Analisis ini digunakan untuk menguji kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel laten dalam model.

Tabel 4. 11 Hasil analisis jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Ket
Adhocracy Culture -> Competence Guru	0.549	0.553	0.11	4.996	0.000	Positif signifikan
Supervisi -> Competence Guru	0.271	0.267	0.108	2.502	0.006	Positif signifikan
Adhocracy Culture -> Employee Performance	0.641	0.643	0.114	5.644	0.000	Positif signifikan
Supervisi -> Employee Performance	-0.202	-0.206	0.114	1.77	0.038	Negatif tidak signifikan
Competence Guru -> Employee Performance	0.325	0.328	0.104	3.125	0.001	Positif signifikan

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Tabel 4.13 menampilkan hasil *bootstrapping* dengan menunjukkan nilai sampel asli (O), rata-rata sampel (M), standar deviasi (STDEV), T-statistik, dan nilai P-value untuk setiap hubungan:

1. H1: *Adhocracy culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *Competence Guru*. *Path Coefficient* sebesar 0.549 dengan T-statistik sebesar 4.996 dan P-value 0.000, menunjukkan pengaruh yang kuat dan signifikan. Artinya semakin tinggi *Adhocracy Culture*, maka semakin tinggi pula kompetensi guru.
2. H2: Supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap *Competence Guru*. *Path Coefficient* sebesar 0.271 dengan T-statistik sebesar 2.502 dan P-value 0.006, menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik. Artinya semakin tinggi supervisi, maka semakin tinggi pula kompetensi guru.

3. H3: *Adhocracy Culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. *Path Coefficient* sebesar 0.641 dengan T-statistik sebesar 5.644 dan P-value 0.00, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi *adhocracy culture*, maka semakin tinggi pula *employee performance*.
4. H4: Supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*, meskipun nilai $P(0,038)$ berada di bawah ambang batas 0,05. Hal ini disebabkan oleh nilai T-statistik sebesar 1.77 yang masih dibawah nilai kritis 1,96. Artinya semakin tinggi supervisi, maka semakin rendah *employee performance*.
5. *Competence* Guru berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. *Path Coefficient* sebesar 0.325 dengan T-statistik sebesar 3.125 dan P-value 0.001, menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dan signifikan. Artinya semakin tinggi kompetensi guru, maka semakin tinggi *employee performance*.

4.2.3. Indirect Effect

Pengujian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang terjadi secara tidak langsung melalui peran variabel mediasi. Analisis terhadap efek tidak langsung dilakukan menggunakan metode bootstrapping dalam pendekatan Partial Least Squares (PLS), yang menghasilkan nilai t-statistik dan p-value sebagai dasar untuk mengukur signifikansi hubungan antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan dua kriteria: pertama, nilai t-statistik harus lebih dari 1.96 agar

hipotesis diterima; kedua, nilai p-value harus berada di bawah 0.05. Hasil pengujian efek mediasi disajikan secara rinci dalam tabel berikut.

Tabel 4. 12 Hasil *Indirect Effect*

	T statistik	P values	Ket.
Adhocracy Culture -> Competence Guru -> Employee Perfomance	2.831	0.005	Mendukung
Supervisi -> Competence Guru -> Employee Perfomance	1.841	0.066	Tidak Mendukung

Sumber: hasil olah data 2025

Pengaruh tidak langsung Adhocracy Culture terhadap Employee Performance melalui Competence Guru menunjukkan nilai t-statistik sebesar 2.831 dan p-value sebesar 0.005. Karena nilai t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05 , maka pengaruh ini signifikan dan mendukung hipotesis. Artinya, budaya adhocracy dapat meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung dengan memperkuat kompetensi guru sebagai mediator.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung Supervisi terhadap Employee Performance melalui Competence Guru memperoleh nilai t-statistik sebesar 1.841 dan p-value sebesar 0.066. Karena nilai t-statistik < 1.96 dan p-value > 0.05 , maka pengaruh ini tidak signifikan dan tidak mendukung hipotesis. Ini menunjukkan bahwa supervisi belum secara efektif meningkatkan kinerja guru melalui peningkatan kompetensi guru sebagai variabel mediasi.

4.2.4. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh temuan sebagai berikut:

1. Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Competence Guru

Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistic sebesar $4.996 > 1.96$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan

demikian, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Adhocracy Culture terhadap Competence Guru. Artinya, semakin tinggi budaya adhocracy dalam organisasi, maka kompetensi guru akan semakin meningkat. Hipotesis pertama diterima.

2. Pengaruh Supervisi terhadap Competence Guru

Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistic sebesar $2.502 > 1.96$ dan p-value sebesar $0.006 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Supervisi terhadap Competence Guru. Semakin baik pelaksanaan supervisi, maka kompetensi guru juga akan meningkat. Hipotesis kedua diterima.

3. Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Employee Performance

Diperoleh nilai t-statistic sebesar $5.644 > 1.96$ dan p-value sebesar $0.000 < 0.05$, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Adhocracy Culture terhadap Employee Performance. Semakin tinggi budaya adhocracy, maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat. Hipotesis ketiga diterima.

4. Pengaruh Supervisi terhadap Employee Performance

Hasil pengujian menunjukkan nilai t-statistic sebesar $1.770 < 1.96$ dan p-value sebesar $0.038 < 0.05$, namun karena nilai t tidak memenuhi batas kritis, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya, Supervisi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Employee Performance. Dengan demikian, hipotesis keempat ditolak.

5. Pengaruh Competence Guru terhadap Employee Performance

Pengujian menunjukkan t-statistic sebesar $3.125 > 1.96$ dan p-value sebesar $0.001 < 0.05$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Competence Guru terhadap Employee Performance. Semakin tinggi kompetensi guru, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Hipotesis kelima diterima.

4.2.5. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi adalah langkah yang dilakukan untuk menilai sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi pada variabel dependen. Nilai R Square digunakan untuk mengukur seberapa besar model penelitian dapat menjelaskan variabilitas variabel dependen yang diteliti. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

	R-square	Adjusted R-square
Competence Guru	0.624	0.618
Employee Performance	0.568	0.557

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Nilai R Square untuk variabel *Competence* Guru sebesar 0,624, dengan R Square Adjusted 0,618, menunjukkan bahwa model ini dapat menjelaskan 62,4% dari variasi *Competence* Guru. Nilai ini mengindikasikan bahwa model memiliki kekuatan yang baik, karena melebihi ambang batas 0,50, yang berarti variabel independen dapat memprediksi *Competence* Guru dengan efektif.

Demikian pula, untuk variabel *Employee Performance*, nilai R Square sebesar 0,568 dan R Square Adjusted 0,557 menunjukkan bahwa model ini menjelaskan 56,8%% dari variasi *Competence* Guru. Nilai ini juga menggambarkan

model yang cukup kuat, karena mendekati batas 0,50, menunjukkan bahwa variabel independen efektif dalam memprediksi *Employee Performance*.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Competence Guru

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Adhocracy culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Competence Guru*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan budaya adhocracy di lingkungan sekolah, maka semakin tinggi pula kompetensi guru. Budaya adhocracy sendiri merupakan tipe budaya organisasi yang menekankan pada inovasi, fleksibilitas, kemandirian, dan pengambilan risiko yang terukur. Dalam konteks pendidikan, budaya ini menciptakan lingkungan yang mendorong guru untuk berinovasi, mengeksplorasi pendekatan pembelajaran baru, serta aktif dalam kolaborasi profesional dan pengembangan diri.

Budaya *adhocracy* dalam lingkungan sekolah ditandai oleh karakteristik inovasi, kreativitas, adaptabilitas, fleksibilitas, dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Keempat indikator budaya tersebut secara langsung berkontribusi dalam pengembangan keempat dimensi kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial. Indikator pertama, inovasi dan kreativitas, mendorong guru untuk mengembangkan metode dan media pembelajaran yang menarik dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan siswa. Guru yang berada dalam lingkungan yang menekankan inovasi akan terdorong untuk terus bereksperimen dan berpikir kritis dalam menyampaikan materi. Hal ini memperkuat kompetensi pedagogik dalam merancang pembelajaran yang efektif,

sekaligus mendukung kompetensi profesional melalui penguasaan materi ajar dan teknologi. Guru menjadi lebih antusias dalam menciptakan pembelajaran yang tidak hanya informatif tetapi juga inspiratif, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas proses belajar mengajar.

Selanjutnya, adaptabilitas sebagai bagian dari budaya adhocracy membuat guru mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan yang cepat, baik dalam konteks kurikulum, karakter siswa, maupun perkembangan teknologi pendidikan. Guru yang adaptif akan lebih fleksibel dalam menghadapi dinamika di kelas, serta mampu menyikapi tantangan dengan sikap terbuka dan solutif. Hal ini berkontribusi pada kompetensi pedagogik melalui penyesuaian strategi pembelajaran, serta pada kompetensi kepribadian dalam bentuk kesabaran, ketangguhan, dan kemampuan belajar sepanjang hayat.

Indikator ketiga adalah fleksibilitas, yang memberi kebebasan bagi guru untuk menyesuaikan pendekatan mengajar sesuai kondisi dan kebutuhan kelas tanpa terlalu dibatasi oleh prosedur yang kaku. Guru yang diberi keleluasaan cenderung lebih percaya diri dan mampu mengambil keputusan yang bijak dalam pembelajaran. Kondisi ini memperkuat kompetensi kepribadian, terutama dalam aspek tanggung jawab dan kemandirian profesional. Selain itu, fleksibilitas juga menunjang kompetensi sosial, karena guru menjadi lebih terbuka untuk berkolaborasi, menjalin komunikasi efektif, dan menyesuaikan interaksi dengan berbagai pihak di lingkungan sekolah.

Terakhir, indikator pengambilan keputusan yang bersifat partisipatif dalam budaya adhocracy menjadikan guru merasa dihargai dan dilibatkan dalam berbagai

kebijakan sekolah. Keterlibatan ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, tetapi juga memperluas wawasan dan keterampilan guru dalam berpikir strategis. Pengaruhnya tampak pada peningkatan kompetensi profesional guru melalui pengembangan kebijakan yang berbasis praktik, serta kompetensi sosial dalam menjalin kerja sama tim dan komunikasi interpersonal yang sehat.

Dengan demikian, penerapan budaya adhocracy di lingkungan sekolah secara signifikan mampu mendorong peningkatan keempat kompetensi inti guru. Budaya kerja yang inovatif, adaptif, fleksibel, dan partisipatif menjadi fondasi penting dalam menciptakan guru-guru yang berkualitas, profesional, dan siap menghadapi tantangan dunia pendidikan yang terus berkembang.

Budaya adhokrasi mendorong guru untuk bereksperimen dengan metode pembelajaran baru yang inovatif, sehingga dapat meningkatkan kompetensi pedagogis mereka (Toraeva, 2022). Selain itu, guru yang bekerja dalam lingkungan yang menjunjung tinggi nilai-nilai adhokrasi juga cenderung lebih aktif dalam proyek kolaboratif yang mampu mengembangkan kompetensi sosial dan metodologis mereka. Budaya ini juga menumbuhkan fleksibilitas pribadi, yang memungkinkan guru untuk menyesuaikan strategi pengajaran mereka sesuai dengan kebutuhan siswa yang beragam, suatu kemampuan yang sangat penting dalam dunia pendidikan kontemporer (Khomenko, 2023).

Namun demikian, beberapa keterbatasan budaya adhokrasi perlu dicermati. Penelitian Singh & Singla (2023), menunjukkan bahwa tanpa adanya dukungan kelembagaan yang kuat, seperti pelatihan, sumber daya, dan kepemimpinan yang mendukung, manfaat budaya adhokrasi mungkin tidak sepenuhnya terwujud. Guru

dapat menghadapi hambatan dalam menerapkan praktik-praktik inovatif secara efektif. Bahkan, dalam budaya kerja yang lemah, perkembangan kompetensi guru dapat terhambat karena tidak adanya arahan yang jelas, struktur organisasi yang mendukung, dan dorongan dari manajemen. Dengan demikian, meskipun budaya adhokrasi memiliki potensi besar dalam meningkatkan kompetensi guru, ketidakhadiran kerangka kerja struktural yang kuat dapat menimbulkan inkonsistensi dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, penting bagi institusi pendidikan untuk menerapkan budaya adhokrasi secara seimbang, dengan menggabungkan semangat inovasi dan fleksibilitas dengan dukungan sistemik yang kuat. Cameron dan Quinn (2011) juga mengemukakan bahwa budaya adhocracy mendukung lingkungan yang dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan individu, sangat relevan dengan kebutuhan guru dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21. Studi lainnya oleh Yunis et al., (2018) menunjukkan bahwa budaya adhokrasi berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, termasuk dalam hal penguasaan keterampilan profesional di lingkungan pendidikan. Oleh sebab itu, budaya adhocracy dapat menjadi salah satu strategi efektif dalam meningkatkan kompetensi guru, apabila diimplementasikan secara tepat dalam konteks organisasi yang mendukung.

4.3.2. Pengaruh Supervisi terhadap Kompetensi Guru

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah atau pengawas pendidikan, maka semakin tinggi pula kompetensi guru dalam menjalankan tugasnya. Supervisi

pendidikan merupakan salah satu upaya pembinaan profesional yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Melalui kegiatan supervisi yang efektif, guru mendapatkan umpan balik (feedback), bimbingan, dan dukungan untuk memperbaiki strategi pembelajaran, pengelolaan kelas, serta pengembangan profesional berkelanjutan. Supervisi tidak hanya menilai performa guru, tetapi juga membantu guru memahami kekuatan dan kelemahan mereka untuk kemudian merancang peningkatan kompetensi secara sistematis.

Supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah bukan sekadar proses pengawasan administratif, melainkan bentuk pembinaan profesional yang sistematis untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan kompetensi guru. Supervisi yang efektif mencerminkan peran kepala sekolah dalam membimbing, mengarahkan, dan memotivasi guru melalui empat indikator utama, yaitu komunikasi, kepemimpinan, teknik pembelajaran, dan motivasi.

Indikator pertama adalah komunikasi, yang menggambarkan sejauh mana kepala sekolah mampu menjalin interaksi terbuka, dua arah, dan solutif dengan guru. Komunikasi yang baik memungkinkan guru menyampaikan tantangan yang dihadapi di kelas, menerima masukan, dan memperoleh klarifikasi terhadap kebijakan sekolah. Komunikasi yang intensif dan konstruktif mendukung peningkatan kompetensi pedagogik, karena guru merasa dibimbing dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang efektif. Selain itu, komunikasi yang humanis juga memperkuat kompetensi kepribadian guru, seperti rasa percaya diri dan kemauan untuk berkembang.

Indikator kedua adalah kepemimpinan, yang mencerminkan kemampuan kepala sekolah dalam memberi teladan, menginspirasi, serta menciptakan iklim kerja yang positif dan kolaboratif. Kepala sekolah yang memiliki jiwa kepemimpinan yang kuat mampu menjadi role model bagi guru dalam bersikap profesional, disiplin, dan bertanggung jawab. Kepemimpinan yang visioner dan suportif turut memperkuat kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial guru, karena guru terdorong untuk membangun hubungan kerja yang baik dan memiliki integritas dalam menjalankan tugas.

Indikator ketiga adalah teknik pembelajaran, yaitu sejauh mana kepala sekolah memiliki kemampuan dalam memberikan arahan dan masukan yang konkret terhadap proses pembelajaran. Kepala sekolah yang memahami dinamika kelas dan strategi pembelajaran dapat memberikan bimbingan teknis berupa model, metode, serta penilaian yang tepat untuk diterapkan guru. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kompetensi pedagogik guru, terutama dalam hal merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif. Selain itu, masukan tentang penguasaan materi dan pemanfaatan teknologi juga turut mendukung kompetensi profesional guru.

Indikator terakhir adalah motivasi, yaitu upaya kepala sekolah dalam menumbuhkan semangat kerja, rasa percaya diri, dan kebanggaan profesi di kalangan guru. Kepala sekolah yang mampu memberikan penghargaan, dukungan moral, maupun umpan balik positif akan meningkatkan motivasi intrinsik guru untuk terus mengembangkan diri. Motivasi ini menjadi pendorong utama bagi guru untuk mengasah kompetensi profesional, memperkuat kompetensi kepribadian,

serta berkontribusi aktif dalam kegiatan sekolah yang mendorong kompetensi sosial.

Dengan demikian, supervisi kepala sekolah yang efektif melalui komunikasi yang terbuka, kepemimpinan yang inspiratif, bimbingan teknis yang relevan, dan motivasi yang membangun, secara signifikan mendorong peningkatan kompetensi guru secara menyeluruh. Kepala sekolah yang menjalankan fungsi supervisi dengan baik akan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif, profesional, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia berkualitas.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Wiyani, (2021) yang menyatakan bahwa supervisi akademik memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan kompetensi pedagogik guru. Guru yang secara rutin mendapatkan supervisi cenderung lebih reflektif terhadap praktik mengajarnya dan lebih terbuka terhadap inovasi pembelajaran. Selain itu, Mulyasa, (2013) menegaskan bahwa supervisi yang dilakukan secara terstruktur dan kolaboratif mampu meningkatkan empat dimensi kompetensi guru, yaitu kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian. Supervisi yang bersifat dialogis, partisipatif, dan membangun kepercayaan akan lebih efektif dalam memberdayakan guru untuk berkembang.

Studi lain oleh Suharsaputra (2021) menunjukkan bahwa guru yang dibimbing melalui supervisi rutin menunjukkan peningkatan kemampuan dalam merancang RPP, memilih metode pembelajaran yang tepat, serta mengembangkan media pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa. Bahkan, dalam lingkungan sekolah yang menerapkan supervisi berbasis klinis atau supervisi formatif, guru merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus belajar dan

memperbaiki praktik mengajar mereka. Penelitian Handayani & Ernawati (2022) juga menegaskan bahwa supervisi yang terarah dan komunikatif berdampak langsung terhadap penguatan kompetensi guru, khususnya dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran dan manajemen kelas.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa supervisi merupakan salah satu strategi kunci dalam meningkatkan kompetensi guru secara berkelanjutan. Supervisi yang dilaksanakan dengan pendekatan pembinaan, dukungan, dan pemberdayaan akan menciptakan guru yang lebih kompeten, profesional, dan adaptif terhadap perkembangan pendidikan. Oleh karena itu, lembaga pendidikan perlu memperkuat kapasitas kepala sekolah dan pengawas dalam melaksanakan supervisi yang efektif, sistematis, dan berorientasi pada pengembangan kompetensi guru.

4.3.3. Pengaruh Adhocracy Culture terhadap *Employee Performance*

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Adhocracy culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan budaya adhocracy dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Budaya adhocracy ditandai dengan fleksibilitas, inovasi, pengambilan risiko yang terukur, dan fokus pada perubahan yang cepat untuk menyesuaikan dengan tantangan lingkungan. Dalam konteks lembaga pendidikan, penerapan budaya adhocracy menciptakan iklim kerja yang mendorong kreativitas, inisiatif individu, dan pembelajaran organisasi. Budaya ini memungkinkan pegawai untuk berinovasi dalam pelaksanaan tugas, memecahkan

masalah secara mandiri, dan mengadaptasi diri terhadap perubahan kebijakan dan kurikulum.

Budaya adhocracy mencerminkan lingkungan kerja yang menekankan kreativitas, inovasi, adaptasi terhadap perubahan, fleksibilitas dalam pelaksanaan tugas, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Keempat indikator ini secara nyata berkontribusi terhadap pencapaian indikator kinerja pegawai yang meliputi kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan kerja sama.

Indikator pertama, inovasi dan kreativitas, mendorong pegawai untuk menemukan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan yang lebih efisien dan relevan. Pegawai yang bekerja dalam budaya yang inovatif cenderung menghasilkan output kerja yang lebih banyak dan lebih baik karena mereka terbiasa berpikir kreatif dalam menghadapi tantangan. Hal ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan kuantitas kerja serta kualitas kerja, karena hasil pekerjaan menjadi lebih tepat guna dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, guru yang berinovasi dalam media pembelajaran digital mampu meningkatkan keterlibatan siswa sekaligus mempercepat pencapaian target kurikulum.

Selanjutnya, adaptabilitas memungkinkan pegawai untuk cepat menyesuaikan diri dengan berbagai perubahan, baik dalam kebijakan, teknologi, maupun kondisi kerja. Pegawai yang adaptif dapat menjalankan tugas-tugas baru secara efisien dan tidak memerlukan waktu lama untuk penyesuaian. Oleh karena itu, indikator ini secara langsung berpengaruh terhadap ketepatan waktu, karena pekerjaan dapat diselesaikan sesuai jadwal tanpa banyak hambatan. Selain itu, adaptabilitas juga mendorong peningkatan kualitas kerja, karena pegawai tetap

dapat mempertahankan standar kerja tinggi meskipun dalam kondisi yang berubah-ubah.

Indikator ketiga, fleksibilitas, menggambarkan kemampuan organisasi dan individu dalam menyesuaikan pendekatan kerja dengan kebutuhan situasi. Lingkungan kerja yang fleksibel membuat pegawai merasa lebih nyaman, tidak tertekan oleh prosedur birokratis yang kaku, dan mampu menyesuaikan strategi kerja dengan kondisi di lapangan. Fleksibilitas ini berkontribusi terhadap kerja sama, karena pegawai lebih terbuka terhadap masukan, lebih mudah berkoordinasi, dan lebih toleran terhadap perbedaan dalam tim. Selain itu, fleksibilitas juga mendukung ketepatan waktu, karena pegawai mampu mengatur prioritas dan mengambil keputusan secara cepat sesuai dengan kondisi nyata.

Indikator keempat, pengambilan keputusan, mencerminkan sejauh mana pegawai diberi ruang untuk berpartisipasi dalam proses penentuan kebijakan atau penyelesaian masalah. Keterlibatan ini meningkatkan rasa tanggung jawab, loyalitas, dan semangat kerja, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kuantitas kerja karena pegawai merasa memiliki tujuan bersama yang jelas. Selain itu, ketika pegawai terlibat dalam proses pengambilan keputusan, mereka lebih memahami arah organisasi dan cenderung menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik. Di sisi lain, partisipasi juga memperkuat kerja sama, karena proses pengambilan keputusan mendorong komunikasi terbuka dan kolaborasi antarpegawai. Dengan demikian, seluruh indikator dalam budaya adhocracy terbukti mampu meningkatkan berbagai aspek employee performance. Penerapan budaya organisasi yang menekankan inovasi, adaptasi, fleksibilitas, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan

merupakan strategi yang tepat dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kompetitif.

Temuan ini diperkuat oleh Cameron & Quinn (2011) yang menyebut bahwa budaya adhocracy cenderung menghasilkan kinerja tinggi dalam lingkungan yang membutuhkan adaptasi dan inovasi. Mereka menekankan bahwa organisasi dengan budaya adhocracy memiliki karyawan yang lebih terlibat, berorientasi pada pertumbuhan, dan proaktif dalam menciptakan nilai. Penelitian Yunis et al. (2018) juga membuktikan bahwa budaya adhocracy secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kapabilitas organisasi, termasuk peningkatan kinerja karyawan. Dalam lingkungan seperti sekolah, di mana kebutuhan akan adaptasi metode pembelajaran dan pemanfaatan teknologi semakin tinggi, budaya adhocracy membantu pegawai untuk lebih fleksibel dan produktif.

Selanjutnya, Pham et al., (2024) menyatakan bahwa budaya adhokrasi yang inovatif berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Ketika pegawai diberi ruang untuk berinovasi dan kepercayaan dalam menjalankan tanggung jawabnya, maka akan tercipta dorongan intrinsik untuk memberikan hasil kerja yang terbaik. Hal ini sejalan dengan teori motivasi intrinsik Deci & Ryan (1985) yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang otonom dan mendukung dapat meningkatkan motivasi dan performa karyawan.

Namun, budaya adhocracy juga memerlukan dukungan sistem manajerial yang kuat. Tanpa struktur yang jelas dan dukungan manajemen, budaya ini dapat menimbulkan kebingungan peran atau prioritas. Oleh karena itu, penerapan budaya adhocracy harus dibarengi dengan komunikasi yang terbuka, sistem evaluasi

kinerja yang transparan, dan kepemimpinan transformasional yang mampu mengarahkan inovasi ke arah yang produktif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menguatkan bahwa budaya adhocracy bukan hanya menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, tetapi juga secara nyata mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sekolah atau organisasi pendidikan yang ingin meningkatkan kualitas kerja pegawai secara berkelanjutan perlu mempertimbangkan penerapan nilai-nilai budaya adhocracy dalam manajemen organisasinya.

4.3.4. Pengaruh Supervisi terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, yang menyatakan bahwa supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun supervisi dilakukan, namun pelaksanaannya belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Bahkan, arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi yang tidak efektif atau terlalu kontrolatif justru dapat menghambat kinerja pegawai. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa pelaksanaan supervisi yang ada belum optimal dalam mendorong kinerja pegawai secara langsung, meskipun secara konseptual setiap aspek supervisi tetap memiliki potensi untuk berkontribusi pada kualitas kerja pegawai apabila dilaksanakan dengan efektif.

Indikator pertama dalam supervisi adalah komunikasi, yang merupakan fondasi utama dalam interaksi antara kepala sekolah dan guru atau tenaga kependidikan. Komunikasi yang terbuka, jelas, dan dua arah semestinya mendukung peningkatan kuantitas kerja, karena pegawai mendapatkan pemahaman

yang tepat tentang tugas dan target yang harus dicapai. Namun, bila komunikasi supervisi cenderung satu arah, formal, atau tidak ditindaklanjuti dengan umpan balik, maka dampaknya terhadap produktivitas kerja menjadi lemah. Oleh karena itu, meskipun secara teori komunikasi yang baik dapat mendukung kinerja, implementasi komunikasi yang tidak efektif dapat menjelaskan mengapa hubungan ini tidak signifikan secara statistik dalam penelitian ini.

Indikator kedua adalah kepemimpinan, yang mencerminkan peran kepala sekolah dalam memengaruhi, membina, dan mengarahkan pegawai. Pemimpin yang transformatif mampu menciptakan motivasi dan budaya kerja yang positif. Idealnya, kepemimpinan yang kuat akan memperkuat kualitas kerja pegawai melalui teladan, arahan, dan pemberdayaan yang tepat. Namun, dalam konteks penelitian ini, bisa jadi gaya kepemimpinan kepala sekolah belum cukup menyentuh aspek strategis peningkatan kinerja, atau terlalu administratif tanpa menekankan pada peningkatan kualitas proses kerja guru dan staf, sehingga pengaruhnya terhadap kualitas kerja tidak signifikan secara empiris.

Selanjutnya, indikator teknik pembelajaran yang menjadi bagian dari supervisi kepala sekolah berkaitan dengan bimbingan teknis, umpan balik terhadap proses belajar-mengajar, serta saran perbaikan metode pembelajaran. Jika teknik ini dilaksanakan secara konsisten dan personal, seharusnya berdampak pada ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas pembelajaran, penyusunan administrasi, maupun pelaksanaan kegiatan sekolah. Namun, jika bimbingan hanya bersifat formalitas, berskala besar, atau tidak sesuai dengan kebutuhan individu guru, maka teknik supervisi ini tidak memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan

disiplin kerja atau efisiensi waktu, sehingga dapat menjelaskan tidak signifikannya hubungan ini dalam hasil penelitian.

Indikator terakhir adalah motivasi, yaitu sejauh mana kepala sekolah mampu menumbuhkan semangat kerja, pengakuan, dan penghargaan terhadap kinerja pegawai. Motivasi yang kuat dari atasan diyakini dapat memperkuat kerja sama antarpegawai, karena pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara kolektif. Namun, dalam praktiknya, bila motivasi yang diberikan bersifat umum, kurang personal, atau tidak konsisten, maka tidak cukup kuat untuk meningkatkan semangat kolaboratif secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun motivasi penting secara teoritis, efektivitasnya dalam meningkatkan kerja sama sangat tergantung pada pendekatan dan intensitas dukungan yang diberikan oleh pimpinan.

Dengan demikian, meskipun keempat indikator supervise (komunikasi, kepemimpinan, teknik pembelajaran, dan motivasi) secara konseptual memiliki potensi besar dalam mendukung employee performance, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaannya belum cukup efektif untuk memberikan pengaruh yang nyata secara statistik. Hal ini menjadi catatan penting bahwa supervisi di sekolah perlu dilakukan secara lebih personal, berkelanjutan, dan adaptif terhadap kebutuhan pegawai agar mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aesah et al., (2023), yang menyatakan bahwa supervisi yang bersifat otoritatif atau terlalu mengontrol justru dapat menurunkan motivasi kerja dan menciptakan resistensi dari

karyawan, sehingga berdampak negatif terhadap kinerjanya. Begitu pula Stogdill (1974) dalam teori kepemimpinannya menyebutkan bahwa gaya supervisi yang kurang partisipatif dan tidak mendukung perkembangan individu dapat menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja optimal.

Lebih lanjut, penelitian oleh Ningsih et al., (2025) juga menyebutkan bahwa efektivitas supervisi sangat tergantung pada gaya, pendekatan, dan konteks organisasi, sehingga ketika supervisi dilakukan dengan pendekatan yang tidak sesuai kebutuhan pegawai, hal ini dapat menyebabkan konflik peran dan penurunan produktivitas. Dalam konteks ini, kemungkinan besar supervisi yang diterapkan belum memberikan dukungan fungsional dan psikologis yang dibutuhkan oleh pegawai. Supervisi yang terlalu fokus pada kontrol administratif tanpa memperhatikan aspek pembinaan, pengembangan potensi, dan pemberdayaan pegawai dapat berdampak negatif terhadap persepsi dan penerimaan pegawai terhadap proses supervisi tersebut. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas supervisi terhadap kinerja pegawai, diperlukan perbaikan pendekatan supervisi yang lebih partisipatif, komunikatif, serta mendorong pengembangan profesional pegawai secara berkelanjutan.

4.3.5. Pengaruh *Competence* Guru terhadap *Employee Performance*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, menunjukkan bahwa kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, Nilai koefisien jalur sebesar 0,325 menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi guru, maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai (*employee performance*) di lingkungan sekolah. Pengaruh ini cukup kuat, karena nilai T-statistik menunjukkan

hubungan yang signifikan secara statistik. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penguasaan kompetensi yang dimiliki guru, maka akan semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya di sekolah. Kompetensi guru tidak hanya berperan sebagai bekal keilmuan, tetapi juga sebagai pendorong kualitas kerja yang menyeluruh, mulai dari segi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, hingga kerja sama antar rekan kerja.

Indikator pertama dari kompetensi guru adalah kompetensi pedagogik, yaitu kemampuan guru dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi proses pembelajaran yang efektif dan sesuai dengan karakteristik peserta didik. Guru yang memiliki kompetensi pedagogik yang baik mampu mengelola kelas dengan produktif dan meminimalisir waktu yang terbuang, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kuantitas kerja. Guru tidak hanya menyelesaikan tugas pembelajaran sesuai jadwal, tetapi juga mampu menghasilkan berbagai perangkat ajar, penilaian, dan pelaporan secara sistematis dan efisien. Hal ini menjelaskan mengapa kompetensi pedagogik berkorelasi positif dengan aspek kuantitas dalam kinerja guru.

Selanjutnya, kompetensi profesional, yang mencakup penguasaan materi pelajaran secara mendalam, metodologi pengajaran, dan kemampuan mengikuti perkembangan keilmuan, berkontribusi besar terhadap kualitas kerja guru. Guru dengan kompetensi profesional yang tinggi mampu menyampaikan materi secara tepat, menyeluruh, dan menarik bagi siswa, sehingga hasil belajar siswa pun meningkat. Selain itu, profesionalisme juga tercermin dalam keakuratan penyusunan materi, asesmen, dan penggunaan strategi pembelajaran yang tepat

sasaran. Oleh karena itu, kualitas hasil kerja guru akan meningkat seiring meningkatnya kompetensi profesional yang dimiliki.

Indikator ketiga, yaitu kompetensi kepribadian, mencerminkan integritas, etika, kedewasaan, dan keteladanan yang ditunjukkan oleh guru dalam menjalankan tugasnya. Guru yang berkepribadian kuat akan menunjukkan tanggung jawab tinggi terhadap waktu, kedisiplinan, dan ketepatan dalam melaksanakan tugas. Hal ini sejalan dengan peningkatan ketepatan waktu dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti datang ke sekolah, mengumpulkan laporan, menyusun administrasi pembelajaran, hingga menyelesaikan program kerja tahunan. Kepribadian yang stabil dan profesional sangat menentukan keteraturan dan kedisiplinan kerja, yang menjadi indikator penting dalam menilai performa kerja pegawai.

Terakhir, kompetensi sosial guru, yaitu kemampuan untuk berkomunikasi, berinteraksi, dan bekerja sama dengan berbagai pihak baik dengan siswa, sesama guru, kepala sekolah, maupun masyarakat, berpengaruh langsung terhadap kerja sama dalam lingkungan kerja. Guru yang memiliki kemampuan sosial yang baik cenderung lebih mudah membangun hubungan kerja yang harmonis, kolaboratif, dan sinergis. Hal ini sangat mendukung terciptanya tim kerja yang solid, pembagian tugas yang efisien, dan penyelesaian masalah secara kolektif, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, keempat indikator kompetensi guru yaitu pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial secara signifikan mendukung peningkatan performa kerja guru di sekolah. Peningkatan kompetensi ini tidak hanya

berpengaruh terhadap hasil kerja individual guru, tetapi juga turut memperkuat kualitas pelayanan pendidikan yang diberikan sekolah secara menyeluruh.

Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi guru yang mencakup kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja keseluruhan pegawai di lingkungan sekolah, baik dalam hal pencapaian tujuan pembelajaran, pelayanan pendidikan, maupun kolaborasi antarstaf. Guru yang kompeten tidak hanya melaksanakan tugas mengajar secara efektif, tetapi juga mampu menjadi bagian dari sistem kerja yang efisien, inovatif, dan produktif. Kompetensi guru berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja individu dan kolektif dalam institusi pendidikan, khususnya dalam mendukung mutu pembelajaran dan pencapaian indikator kinerja sekolah (Ashar & Murgiyanto, 2019). Lebih lanjut, Febriandika et al., (2024), menyatakan bahwa guru dengan kompetensi tinggi mampu menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif, yang berimbas langsung pada peningkatan kinerja lembaga secara menyeluruh.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif Human Capital Theory yang menekankan bahwa kompetensi individu merupakan aset utama organisasi, yang mampu menciptakan nilai dan produktivitas tinggi bila dimaksimalkan dengan baik. Dalam konteks pendidikan, guru sebagai pelaksana utama proses belajar-mengajar adalah motor penggerak keberhasilan sistem sekolah, sehingga peningkatan kompetensinya akan langsung berdampak pada performa institusi secara umum. Dengan demikian, penting bagi pihak sekolah maupun pemangku kebijakan pendidikan untuk terus meningkatkan kompetensi

guru melalui pelatihan, pengembangan profesional berkelanjutan (continuous professional development), dan pemberian ruang inovasi dalam pembelajaran, guna menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan sekolah.

4.3.6. Pengaruh Langsung dan Tak Langsung

Berdasarkan hasil analisis, pengaruh langsung Adhocracy Culture terhadap Competence Guru dan Employee Performance menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa Adhocracy Culture yang mendorong inovasi, kreativitas, dan fleksibilitas berkontribusi langsung terhadap peningkatan kompetensi guru serta kinerja mereka. Lingkungan kerja yang mendukung kebebasan berinovasi dapat memperkuat kapasitas profesional guru dalam mengelola pembelajaran, sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kerja. Sebaliknya, pengaruh langsung Supervisi terhadap Employee Performance ditemukan tidak signifikan, meskipun supervisi memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Competence Guru. Ini menunjukkan bahwa pengawasan yang dilakukan oleh atasan atau kepala sekolah belum secara langsung mendorong peningkatan kinerja guru, namun masih berperan dalam peningkatan kompetensinya.

Pada pengaruh tidak langsung, Adhocracy Culture terbukti memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap Employee Performance melalui mediasi Competence Guru. Hal ini berarti bahwa Adhocracy Culture yang inovatif mampu meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung dengan terlebih dahulu memperkuat kompetensi mereka. Sebaliknya, pengaruh tidak langsung Supervisi terhadap Employee Performance melalui Competence Guru tidak signifikan.

Artinya, meskipun supervisi berkontribusi dalam membentuk kompetensi guru, namun peningkatan tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih efektif dilakukan melalui penguatan Adhocracy Culture yang adaptif dan suportif, serta perlu adanya peningkatan efektivitas supervisi agar berperan lebih kuat dalam membentuk kompetensi yang berdampak nyata terhadap kinerja guru.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *adhocracy culture*, supervisi, terhadap *employee performance* dengan *competence* guru sebagai variabel intervening pada SD N di Kecamatan Semarang Utara. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, berikut adalah kesimpulan utama:

1. *Adhocracy culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *Competence* Guru. Semakin tinggi *Adhocracy Culture*, maka semakin tinggi pula kompetensi guru.
2. Supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap *Competence* Guru. Semakin tinggi supervisi, maka semakin tinggi pula kompetensi guru.
3. *Adhocracy Culture* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. Artinya semakin tinggi *adhocracy culture*, maka semakin tinggi pula *employee performance*.
4. Supervisi tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Artinya semakin tinggi supervisi, maka semakin rendah *employee performance*.
5. *Competence* Guru berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. Artinya semakin tinggi kompetensi guru, maka semakin tinggi *employee performance*.

5.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *adhocracy culture*, supervisi kepala sekolah, dan kompetensi guru terhadap *employee performance*, diperoleh

beberapa implikasi manajerial yang dapat dijadikan rujukan bagi kepala sekolah, pengawas, dan pemangku kebijakan pendidikan, sebagai berikut:

1. Temuan bahwa aspek pengambilan keputusan merupakan indikator terendah dalam budaya adhocracy mengindikasikan perlunya kepala sekolah untuk menguatkan peran guru dalam proses pengambilan kebijakan sekolah. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan antara lain dengan menyusun strategi yang eksplisit dan operasional untuk menciptakan sistem pengambilan keputusan yang partisipatif, seperti membentuk forum diskusi rutin, melibatkan guru dalam rapat perumusan kebijakan, serta menetapkan prosedur yang terbuka dan berbasis data dalam menentukan arah pengembangan sekolah. Penguatan aspek ini diharapkan dapat mendorong rasa kepemilikan, meningkatkan kolaborasi, dan mempercepat proses inovasi di lingkungan sekolah.
2. Temuan bahwa teknik pembelajaran menjadi aspek yang paling lemah dalam supervisi kepala sekolah menunjukkan perlunya perhatian khusus dalam penguatan dimensi ini. Kepala sekolah perlu menetapkan kebijakan yang secara khusus difokuskan pada peningkatan teknik pembelajaran guru, melalui pelatihan berkelanjutan, pendampingan individual, dan supervisi kelas yang efektif. Di samping itu, penguatan aspek supervisi lainnya seperti komunikasi, kepemimpinan, dan motivasi juga harus dilakukan secara sinergis guna menciptakan iklim kerja yang kolaboratif dan mendukung peningkatan kualitas pembelajaran secara menyeluruh.
3. Temuan bahwa kompetensi kepribadian merupakan aspek terendah dalam kompetensi guru menunjukkan perlunya upaya strategis dari pihak sekolah

untuk memperkuat nilai-nilai integritas, kedisiplinan, tanggung jawab, dan keteladanan dalam diri guru. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan kepala sekolah meliputi pembinaan karakter melalui program mentoring dan pembiasaan nilai-nilai etika profesi, pelatihan pengembangan diri yang menekankan pada sikap profesional, serta evaluasi berkala terhadap perilaku kerja guru dalam keseharian. Penguatan kompetensi kepribadian ini penting guna menciptakan lingkungan pendidikan yang positif, beretika, dan menjadi teladan bagi siswa.

4. Temuan bahwa indikator kualitas kerja memiliki nilai terendah dalam variabel employee performance menunjukkan perlunya perhatian khusus dalam meningkatkan standar mutu hasil kerja guru. Implikasi manajerial yang dapat dilakukan antara lain dengan menyusun program supervisi akademik yang lebih terarah, memberikan umpan balik yang konstruktif dan berkelanjutan, serta menyelenggarakan pelatihan yang berfokus pada peningkatan keterampilan pedagogis dan profesionalisme guru. Selain itu, kepala sekolah juga dapat menetapkan indikator kualitas kerja yang jelas dan terukur sebagai bagian dari evaluasi kinerja, guna mendorong guru untuk lebih konsisten dalam menghasilkan pekerjaan yang bermutu tinggi sesuai dengan standar yang ditetapkan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah ukuran sampel yang digunakan relatif kecil dan pengambilan sampel hanya dilakukan pada SD N Kecamatan Semarang

Utara, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh sekolah dasar di berbagai wilayah.

Terbatas pada variabel dan model struktural tertentu penelitian ini hanya memfokuskan pada tiga variabel bebas, yaitu *adhocracy culture*, *supervisi kepala sekolah*, dan *kompetensi guru* dalam hubungannya terhadap *employee performance*. Padahal, dalam kenyataannya, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, serta lingkungan kerja yang belum dijadikan fokus dalam penelitian ini.

5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang disarankan untuk memasukkan variabel-variabel lain yang juga berpotensi memengaruhi *employee performance*, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi lainnya, atau keterlibatan kerja (*work engagement*). Dengan menambahkan variabel tersebut, model yang dibangun akan menjadi lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Addini, A. F., Husna, A. F., Damayanti, B. A., Fani, B. I., Nihayati, C. W. N. W., Daniswara, D. A., Susanti, D. F., Imron, A., & Rochmawati, R. (2022). Konsep Dasar Supervisi Pendidikan. *Jurnal Wahana Pendidikan*, 9(2), 179. <https://doi.org/10.25157/wa.v9i2.7639>
- Aesah, S., Suprapti, E., & Hernawati, S. P. (2023). The influence of work motivation and leadership style on employee performance. *International Journal of Indonesian Business Review*, 2(2), 162–176. <https://doi.org/10.55942/jebbl.v2i2.158>
- Aini, F., & Ramadhan, Z. H. (2024). Peran Guru Dalam Mengembangkan Nilai Etika Dan Moral Peserta Didik Sekolah Dasar. *ELSE (Elementary School Education Journal): Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 8(2).
- Akbar, L., & Imaniyati, N. (2019). Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 4(2), 176. <https://doi.org/10.17509/jpm.v4i2.18012>
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Ariani, N. (2021). Definisi konsep profesi perguruan. *Seri Publikasi Pembelajaran*, 1(2), 1–3.
- Artanti, A., Ramadhani, N. D., Rahmawati, S., & Rizqa, M. (2024). Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *OPTIKA: Jurnal Pendidikan Fisika*, 8(2), 321–333.
- Ashar, M. K., & Murgiyanto, M. (2019). Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pendidikan Cendikia Utama Surabaya. *Management & Accounting Research Journal Global*, 4(1).
- Asri, Y. N. (2018). Hubungan Persepsi Mahasiswa pada Kinerja Dosen terhadap Tingkat Kelulusan Mahasiswa. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 129–136.
- Asterina, F., & Sukoco, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah, motivasi kerja, dan disiplin guru terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 7(2), 208–219.
- Asyari, S. (2020). Supervisi Kepala Madrasah Berbasis Penilaian Kinerja sebagai

- Upaya Peningkatan Profesionalitas Guru. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 2(1), 27–40.
- Beach, D. M., & Reinhartz, J. (1989). *Supervision: Focus on instruction*. Harper & Row.
- Cahayati, R., & Rizqa, M. (2024). Peran Supervisi Pendidikan dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Indonesian Journal of Teaching and Learning (INTEL)*, 4, 128–135. <https://doi.org/10.56855/intel.v3i3.1091>
- Cameron, Kim S., and R. E. Q. "Diagnosing and changing organization: B. on the competing values framework. . (1999). (1999). Diagnosing and changing organization. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755–757. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Carl Glickman et al. (2001). *Supervision and Instructional Leadership*.
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., & Osher, D. (2020). Implications for educational practice of the science of learning and development. *Applied Developmental Science*, 24(2), 97–140.
- De Yusa, V., & Rananda, A. (2019). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Education Journal: Journal Educational Research and Development*, 3(1), 19–24.
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (1999). Executive insight: Corporate culture and market orientation. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111–127.
- Faizin, F., Farisi, Y. Al, & Wafi, A. (2021). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Penguatan Kecerdasan Spiritual Di Sekolah. *MANAGERE : Indonesian Journal of Educational Management*, 3(1), 85–95. <https://doi.org/10.52627/ijeam.v3i1.126>
- Fattah, A. H. (2017). The effect of organizational culture, leader behavior, self-efficacy, and job satisfaction on job performance of the employees. *Jurnal Terapan Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 102–110.
- Febriandika, T., Handoko, Y., & Rachmawati, I. K. (2024). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Di SMPN 1 Jember Jawa Timur. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 17(3), 1213–1223.
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>

- Giantoro, H. M., Haryadi, H., & Purnomo, R. (2019). Pengaruh kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah menurut persepsi guru dan motivasi kerja terhadap kinerja guru smk negeri di kabupaten purbalingga. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(2).
- Gordon, S. P. (2018). Supervision's New Challenge: Facilitating a Multidimensional Curriculum. *Journal of Educational Supervision*, 1(2), 17–32.
- Hacioglu, G., Eren, S. S., Eren, M. S., & Celikkan, H. (2012). The effect of entrepreneurial marketing on firms' innovative performance in Turkish SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 871–878.
- Hamzah, M. I., Othman, A. K., Fikry, A., & Abdullah, M. Z. (2023). The interaction effects of adhocracy culture, work experience on information acquisition and job performance of bank salespeople. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(3), 544–557.
- Hartanto, S., & Purwanto, S. (2019). *Supervisi dan penilaian kinerja guru*.
- Hayudityas, B., & Sanoto, H. (2021). Hubungan antara supervisi akademik dengan kompetensi profesional guru sekolah dasar. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(1), 105–110. <https://e-journal.my.id/jsdp/article/view/527%0Ahttps://e-journal.my.id/jsdp/article/download/527/436>
- Huluk, H., Hafid, E., Sulaiman, U., & ... (2023). Implementasi Supervisi Manajerial Pengawas Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *Nazzama: Journal of ...*, 3(September), 55–68.
- Jabeen, F., & Isakovic, A. A. (2018). Examining the impact of organizational culture on trust and career satisfaction in the UAE public sector: A competing values perspective. *Employee Relations*, 40(6), 1036–1053.
- Jeong, Y., Kim, E., Kim, M., & Zhang, J. J. (2019). Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the South Korean professional sport industry. *Sustainability*, 11(19), 5412.
- Khomenko, A. (2023). The flexibility of a higher education teacher as an invariant of professional competence. *Pedagogical Sciences*, 1(6), 155–161.
- Lakner, Z., Kiss, A., Merlet, I., Oláh, J., Máté, D., Grabara, J., & Popp, J. (2018). Building coalitions for a diversified and sustainable tourism: Two case studies from Hungary. *Sustainability*, 10(4), 1090.
- Lele, D. M., Setiawan, D., & Sulhadi, S. (2018). Clinical supervision instrument development for junior high school teacher based on android. *Journal of Research and Educational Research Evaluation*, 7(1), 94–100.

- Mansyur, M. H. (2020). Tujuan Pendidikan Dalam Islam. *Jurnal Wahana Karya Ilmiah_Pascasarjana (S2) PAI Uinsuka*, 4(2), 689–690.
- Miao, S., Komil ugli Fayzullaev, A., & Dedahanov, A. T. (2020). Management characteristics as determinants of employee creativity: The mediating role of employee job satisfaction. *Sustainability*, 12(5), 1948.
- Milasari, Hasibuan, L., Us, K. A., & Wahyudi, H. (2021). *Prinsip-prinsip Supervisi , Tipe / Gaya Supervisi , Komunikasi dalam Supervisi Pendidikan dan Supervisi Pendidikan Islam Milasari Lias Hasibuan Kasful Anwar Us Hakmi Wahyudi PENDAHULUAN Pendidikan merupakan Pilar terpenting dalam perkembangan kehidupan su.* 4(2), 45–60.
- Mohammed, F. A., & Bardai, B. (2012). The role of organizational culture in organizational innovation in higher education institutions - a study of Libyan public universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(5), 175–184.
- Mulyasa, E. (2013). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. PT. REMAJA ROSDAKARYA.
- Musnaeni, M., ABIDIN, S., & PURNAMAWATI, P. (2022). Pentingnya manajemen strategi Dalam meningkatkan kualitas pendidikan. *CENDEKIA: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 2(2), 98–104.
- Nasukah, B., Sulistyorini, S., & Winarti, E. (2020). Peran komunikasi efektif pemimpin dalam meningkatkan kinerja institusi. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 81–93.
- Ningsih, W. S. A., Zaki, H., & Sulistyandri. (2025). Pengaruh tindakan supervisi, insentif, lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan pt. wira beton. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 819–831.
- Pandipa, A. K. H. (2019). Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 1 Lore Utara. *Jurnal Ilmiah Administratie*, 12(1), 1–9.
- Pham, T. T., Dao, T. T. A., Nguyen, T. T. L., & Vo, V. T. K. (2024). Transformational Leadership and Adhocracy Culture: Drivers of Innovative Work Behaviour and Employee Performance. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 32(3).
- Raberi, A., Fitria, H., & Fitriani, Y. (2020). Pengaruh supervisi kepala sekolah dan peran komite sekolah terhadap kinerja guru. *Jurnal Al-Qiyam*, 1(1), 11–20.
- Rohman, H. (2020). Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru. *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, 1(2), 92–102.

- Sahin, S. (2011). The Relationship between Instructional Leadership Style and School Culture (İzmir Case). *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(4), 1920–1927.
- Saputra, H. D., Zaki, H., & Bakaruddin, B. (2023). Pengaruh Supervisi Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kunango Jantan Group, Kampar. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi*, 3, 1144–1155.
- Sari, M. T., Daryanto, D., & Putri, M. E. (2024). The Measuring innovation culture in an organization using the organizational culture assessment instrument. *Malahayati International Journal of Nursing and Health Science*, 7(4), 508–513.
- Setiawan, I., Ramdani, F. T., Sultoni, M. R., & ... (2023). Kinerja Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan. *Karimah Tauhid*, 2, 856–865.
<https://ojs.unida.ac.id/karimahtauhid/article/view/9708%0Ahttps://ojs.unida.ac.id/karimahtauhid/article/download/9708/3977>
- Shaifudin, A. (2020). SUPERVISI PENDIDIKAN Arif Shaifudin. *El-Wahda: Jurnal Pendidikan*, 1(2), 36–37.
- Singh, S., & Singla, B. . (2023). Impact of Workplace Culture on Teachers' Performance in Higher Education Institutions. *Journal of Informatics Education and Research*, 3(2), 216–225.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914920>
- Sitaasih, D. K. (2020). Supervisi akademik untuk meningkatkan kompetensi guru dalam proses pembelajaran di SD. *Jurnal Ilmiah Sekolah Dasar*, 4(2), 241–247.
- Sofyani, S. T. (2018). Pengaruh Supervisi, Kepuasan Kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jasa Kontruksi. *TAPM UT Jakarta*.
- Sohim, B., Syah, S., & Hanafiah, H. (2021). Kompetensi Manajemen Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru PAI Di SMP Nurul Ihsan Banjaran Kabupaten Subang Jawa Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 1(2), 1–20.
- Suchyadi, Y., Karmila, N., & Safitri, N. (2019). Kepuasan Kerja Guru Ditinjau Dari Peran Supervisi. *Pendidikan Dan Pengajaran Guru Sekolah Dasar (JPPGuseda)*, 02(September), 91–94.
- Suchyadi, Y., Mirawati, M., Anjaswuri, F., & Destiana, D. (2022). Supervisi Akademik Dalam Meningkatkan Kompetensi Guru Sekolah Dasar. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(1), 67–74.

- Sudrajat, J. (2020). Kompetensi guru di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 100–110.
- Sugiyono, Hardyanto, W., & Masrukan. (2019). Developing Academic Supervision Model Assisted by The Information System Management on Geography Teachers of Senior High School in Pekalongan Regency. *Educational Management*, 8(1), 88–96.
- Sunarsi, D. (2020). Panduan Meningkatkan Kinerja Dan Kepuasan Guru. *Kota Serang: Desanta Muliavisitama*.
- Susilowati, Y. H., Sudrajat, A., & Padillah, E. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Pamulang. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(2), 256–262.
- Sutiono, Radiansyah, A., Hamdan, Wargianto, & Tuha, P. T. (2024). Improving Teacher Performance : Analysis of Leadership , Organizational Culture , Competence and Motivation (Study at SMK N 1 Tukak Sadai , South Bangka Regency). *Acman: Accounting and Management Journal*, 4(2), 164–173.
- Syafrina, N. (2017). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada pt. suka fajar pekanbaru. *Eko Dan Bisnis: Riau Economic and Business Review*, 8(4), 1–12.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. In *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)* (Vol. 19, Issue 2, pp. 170–187). Diponegoro University.
- Toraeva, S. (2022). Some issues of the development of teachers' adaptive competence. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 19.
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284.
- Ubabuddin, U. (2020). Pelaksanaan Supervisi Pembelajaran Sebagai Upaya Meningkatkan Tugas Dan Peran Guru Dalam Mengajar. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 5(1), 102–118. <https://doi.org/10.31538/ndh.v5i1.512>
- Wahyono, D. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Perawat dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 7(3), 135–143. <http://repository.urecol.org/index.php/proceeding/article/download/73/71>
- Wiyani, N. A. (2021). Evaluation of Integrated Islamic Paud Services Through Monitoring and Supervision. *Journal of Islamic Education Management*, 6(2),

125–137.

http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI

Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88, 344–356.

Yusuf, M. (2018). Inovasi Pendidikan Abad-21: Perspektif, Tantangan, Dan Praktik Terkini. In *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. (Vol. 3, Issue 1).

Zahari, I. Bin, & Shurbagi, A. M. A. (2012). The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya. *International Business Research*, 5(9), 89. <https://doi.org/10.5539/ibr.v5n9p89>

