

PERAN *INSTRUCTIONAL LEADERSHIP* DAN *ADHOCRACY CULTURE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *JOB MOTIVATION* PADA GURU SDN KECAMATAN BANYUMANIK

TESIS

Untuk memenuhi sebagai persyaratan
Mencapai derajat Sarjana S2 Program Magister Manajemen



Disusun oleh:
Lailiyati
Nim : 20402400328

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2025

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

TESIS

**PERAN *INSTRUCSIONAL LEADERSHIP* DAN *ADHOCRACY CULTURE*
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *JOB MOTIVATION*
PADA GURU SD NEGERI KECAMATAN BANYUMANIK**

Disusun Oleh:

**Lailiyati
20402400328**

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

Semarang, 05 Agustus 2025

Pembimbing,



Dr. H. Asyhari, SE, MM

HALAMAN PENGESAHAN
PERAN *INSTRUCSIONAL LEADERSHIP* DAN *ADHOCRACY CULTURE*
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *JOB MOTIVATION*
PADA GURU SD NEGERI KECAMATAN BANYUMANIK

Disusun Oleh:

Lailiyati
NIM. 20402400328

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal,
Susunan Dewan Penguji

Pembimbing,

Penguji 1



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



Dr. Drs. Marno Nugroho
NIK. 210491025

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 : Lailiyati

NIM :20402400328

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **”PERAN INSTRUCSIONAL LEADERSHIP DAN ADHOCRACY CULTURE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI JOB MOTIVATION PADA GURU SD NEGERI KECAMATAN BANYUMANIK”** merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang,5 Agustus 2025

Saya yang menyatakan,

Lailiyati
NIM.20402400328

LEMBAR PENYATAAN PUBLIKASI

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Lailiyati

NIM 20402400328

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Fakultas Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**PERAN INSTRUCSIONAL LEADERSHIP DAN ADHOCRACY CULTURE
TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI JOB MOTIVATION
PADA GURU SD NEGERI KECAMATAN BANYUMANIK**

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, 24 Juli 2025
Saya yang menyatakan,

Lailiyati
NIM.20402400328

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 “PERAN *INSTRUCTIONAL LEADERSHIP* DAN *ADHOCRACY CULTURE* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* MELALUI *JOB MOTIVATION* PADA GURU SDN KECAMATAN BANYUMANIK 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.

Selesainya 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. Suami dan anak-anakku tercinta atas segala dukungan, kepercayaan, kesabaran, dan keikhlasan 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 instructional leadership dan adhocracy culture terhadap employee performance dengan job motivation sebagai variabel intervening pada guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Banyumanik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis Partial Least Square (PLS). Sampel penelitian terdiri dari guru-guru SD Negeri di Kecamatan Banyumanik sebanyak 180 responden yang dipilih secara purposive. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Instructional Leadership* dan *Adhocracy Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Motivation*. Selain itu, *Instructional Leadership* juga berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Employee Performance*, sedangkan *Adhocracy Culture* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Job Motivation* secara signifikan memediasi hubungan antara *Instructional Leadership* dan *Adhocracy Culture* terhadap *Employee Performance*. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja guru, dan kepemimpinan instruksional memiliki peran strategis dalam membangun motivasi tersebut. Implikasi manajerial dari penelitian ini menggarisbawahi pentingnya peran kepala sekolah dalam menciptakan iklim akademik yang kondusif, mendorong budaya adaptif, serta menyediakan dukungan bagi pengembangan diri dan kemandirian guru untuk meningkatkan kualitas kerja mereka.

Kata kunci: instructional leadership, adhocracy culture, job motivation, employee performance

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of instructional leadership and adhocracy culture on employee performance, with job motivation as an intervening variable among public elementary school teachers in the Banyumanik District. A quantitative approach was employed using Partial Least Squares (PLS) for data analysis. The research sample consisted of 180 public elementary school teachers in the Banyumanik District selected through purposive sampling. The results show that instructional leadership and adhocracy culture have a positive and significant effect on job motivation. In addition, instructional leadership also has a direct and significant influence on employee performance, while adhocracy culture does not show a significant direct effect on employee performance. The analysis of indirect effects reveals that job motivation significantly mediates the relationship between instructional leadership and adhocracy culture on employee performance. These findings affirm that job motivation is a key factor in improving teacher performance, and that instructional leadership plays a strategic role in fostering this motivation. The managerial implications of this study highlight the importance of the principal's role in creating a conducive academic climate, encouraging an adaptive culture, and providing support for teachers' self-development and independence to enhance their work quality.

Keywords: *instructional leadership, adhocracy culture, job motivation, employee performance*

DAFTAR ISI

HALAMAN PESETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	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.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1 Landasan Teori	10
2.1.1 Instructional Leadership	10
2.1.2 Adhocracy Culture	15
2.1.3 Job Motivation	17
2.1.4 Employee Performance	20
2.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian	24
2.2.1 Pengaruh Instructional Leadership terhadap Job Motivation	24
2.2.2 Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Job Motivation	25
2.2.3 Pengaruh Instructional Leadership terhadap Employee Perfomence.....	26

2.2.4	Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Employee Performance.....	27
2.2.5	Pengaruh Job Motivation terhadap Employee Performance.....	28
2.3	Kerangka Penelitian	29
BAB III METODE PENELITIAN.....		31
3.1.	Jenis Penelitian	31
3.2.	Populasi dan Sampel.....	31
3.3.	Jenis dan Sumber Data	32
3.4.	Metode Pengumpulan Data	33
3.5.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	34
3.6.	Metode Analisis Data.....	36
3.6.1.	Analisis Deskriptif Variabel.....	36
3.6.2.	Analisis SEM dengan Metode Partial Least Square (PLS).....	37
3.6.3.	Pengujian Hipotesis.....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		42
4.1	Analisis Deskriptif	42
4.1.1	Karakteristik Responden	42
4.1.2	Deskripsi Variabel Penelitian	44
4.1.3	Uji Normalitas	51
4.2	Analisis Data Penelitian	54
4.2.1	Model Pengukuran (Outer Model).....	54
4.2.2	Hasil Inner Model	59
4.2.3	Indirect Effect	61
4.2.4	Pengujian Hipotesis.....	63
4.2.5	Koefisien Determinasi (R^2)	65
4.3	Pembahasan	66
4.3.1	Pengaruh Instructional Leadership terhadap Job Motivation	66
4.3.2	Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Job Motivation	69
4.3.3	Pengaruh Instructional Leadership terhadap Employee Performance.....	72
4.3.4	Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Employee Performance.....	74

4.3.5	Pengaruh Job Motivation terhadap Employee Performance	76
4.3.6	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	79
BAB V PENUTUP		81
5.1	Kesimpulan	81
5.2	Implikasi Manajerial	82
5.3	Keterbatasan Penelitian	84
5.4	Agenda Penelitian Mendatang.....	84
DAFTAR PUSTAKA		85

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	35
Tabel 4. 1 Gambaran Umum Karakteristik Responden	42
Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator Instructional Leadership	46
Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator <i>Adhocracy culture</i>	47
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator <i>Job Motivation</i>	49
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Berdasarkan Pilihan Jawaban pada Indikator <i>Employee Performance</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 Indirect Effect	62
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	29
Gambar 4. 1 Outer Loading.....	54
Gambar 4. 2 Hasil Bootstrapping.....	59

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Angket Penelitian	92
Lampiran 2 Tabulasi Data	94
Lampiran 3 Hasil SmartPLS	103

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam dunia pendidikan kebutuhan akan kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi di sekolah sangat mendesak untuk meningkatkan kinerja guru dan hasil pendidikan (Renaldi & Siregar, 2023; Rosmawati & Indrayani, 2024). Kualitas kinerja guru menjadi faktor krusial dalam menentukan efektivitas pembelajaran dan keberhasilan peserta didik. Kinerja guru adalah hasil kerja atau prestasi kerja seseorang atau organisasi dengan penampilan yang melakukan, menggambarkan dan menghasilkan sesuatu hal baik yang bersifat fisik maupun nonfisik yang sesuai dengan petunjuk, fungsi dan tugasnya yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi (Puspita, et al, 2021).

Masih rendahnya kinerja dan kompetensi guru di Indonesia diakui oleh Dirjen Guru dan Tenaga Kependidikan (GTK) Kemendikbud, Sumarna Supranata dimana rata-rata nasional hasil Uji Kompetensi Guru (UKG) 2015 bidang pedagogik adalah 48,94 berada di bawah Kompetensi Minimal yakni (blogpendidikan.net/2016)

Kecamatan Banyumanik Kota Semarang memiliki 31 Sekolah Dasar Negeri (SDN) dengan jumlah guru 356. Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan melalui forum Kelompok Kerja Guru (KKG), yang disampaikan oleh Koordinator Satuan Pendidikan dan pengawas, juga didukung oleh penelitian (Semiye et al., 2024) diperoleh hasil bahwa kinerja guru perlu ditingkatkan.

Berikut ini adalah permasalahan yang ditemukan pada guru SDN Banyumanik berdasarkan penelitian (Semiyem et al., 2024) dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Data Presentase Permasalahan pada SDN Kecamatan Banyumanik

Aspek	Temuan Masalah	Persentase
Hasil UKG Nasional	Rata-rata pedagogik	48,94
	Rata-rata keseluruhan (pedagogik & profesional)	53,02
	Standar Kompetensi Minimal (SKM)	55
Kinerja Guru	RPP belum sesuai kompetensi dasar	>85%
	Tujuan pembelajaran tidak sesuai indikator	>90%
	Metode tidak sesuai materi	>65%
	Alat peraga tidak dituliskan	>75%
	Sumber belajar tidak ditentukan	>50%
	Evaluasi belum disusun	>70%
	Tidak hadir tepat waktu	>65%
	Sumber belajar belum bervariasi	>65%
	Penyampaian konsep tidak sesuai RPP	>80%
	Tidak menggunakan alat peraga	>85%
	Tidak mencapai target ketuntasan	>70%
	Tidak memiliki catatan kehadiran siswa	>25%
	Tidak melakukan penilaian proses	>80%
	Tidak melakukan tes akhir	>75%
	Tidak memiliki data hasil penilaian	50%
	Tidak membuat remedial & pengayaan	>65%
	Tidak memeriksa tugas sesuai standar	>75%
	Terlambat masuk kelas setelah bel	>90%
	Banyak ngobrol saat jam pelajaran	Tinggi
	Tidak melaksanakan tugas dengan tanggung jawab	>65%
Bekerja semaunya	>55%	
Tidak taat jam kerja	>65%	
Instructional leadership Kepala Sekolah	Tidak punya program supervisi	>85%
	Tidak menyusun instrumen supervisi	>75%
	Tidak menyusun jadwal supervisi	>65%
	Supervisi hanya 1x/semester	>65%
	Tidak menggunakan teknik supervisi	>65%
	Tidak menggunakan pendekatan supervisi	>70%
	Tidak menggunakan prinsip supervisi	>65%
	Pelaksanaan tidak sesuai jadwal	>60%

Aspek	Temuan Masalah	Persentase
	Tindak lanjut tidak sesuai data temuan	>90%
Budaya Adhokrasi	Tidak merawat lingkungan sekolah	>50%
	Tidak menata ruang kelas	>55%
	Menggunakan kelas tetap	>45%
	Tidak menggunakan poster afirmasi	>50%
	Lingkungan kerja tidak mendukung perubahan	Umum
	Guru membentuk kelompok kecil yang negatif	>85%

Sumber : (Semiyeem et al., 2024)

Dari tabel diatas memberikan gambaran bahwa rendahnya kinerja dan kompetensi guru di Kecamatan Banyumanik tercermin dari berbagai temuan, seperti ketidaksesuaian RPP dengan kompetensi dasar, pelaksanaan pembelajaran yang tidak optimal, serta evaluasi pembelajaran yang belum sistematis. Selain itu, kedisiplinan guru juga masih rendah dan iklim organisasi sekolah belum mendukung. Hal ini berhubungan erat dengan belum optimalnya peran *instructional leadership* kepala sekolah, yang terlihat dari lemahnya perencanaan dan pelaksanaan supervisi akademik. Di sisi lain, budaya sekolah yang kaku dan kurang inovatif menunjukkan belum berkembangnya *adhocracy culture*, yaitu budaya yang mendorong kreativitas dan fleksibilitas. Rendahnya kepemimpinan dan budaya organisasi ini berdampak pada lemahnya motivasi kerja (*job motivation*) guru, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap rendahnya *employee performance*. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru memerlukan penguatan peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran, penciptaan budaya kerja yang inovatif, serta upaya untuk meningkatkan motivasi kerja guru (Kamijan, 2021).

Salah satu yang mempengaruhi kinerja guru yaitu *instructional leadership* dan *adhocracy culture* yang diterapkan di sekolah. *Instructional leadership* adalah kepemimpinan yang mendorong pengajaran dan pembelajaran yang digambarkan sebagai kepemimpinan yang berpusat pada siswa, pedagogis, dan berpusat pada pembelajaran (Akram et al., 2017). Tanpa *Instructional leadership*, kinerja akademis dan kegiatan pendidikan tidak dapat dimaksimalkan. Tugas kepemimpinan tertentu mungkin pada dasarnya bersifat administratif, dengan sedikit penekanan pada peningkatan pengajaran dan pembelajaran. Tujuan kepemimpinan instruksional adalah menggunakan instruksi untuk meningkatkan institusi (Khan et al., 2020). Sehingga *Instructional leadership* merujuk pada kepemimpinan yang berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui supervisi akademik, pengelolaan kurikulum, dan pengembangan profesional guru. Hasil observasi awal menunjukkan bahwa tidak semua kepala sekolah menerapkan *instructional leadership* secara konsisten. Beberapa kepala sekolah lebih berfokus pada aspek administratif daripada pengembangan instruksional, yang berdampak pada minimnya dukungan terhadap inovasi pembelajaran dan profesionalisme guru.

Sementara itu, *adhocracy culture* adalah kumpulan nilai, asumsi, keyakinan, dan perilaku yang dianut dan dipraktikkan sehari-hari oleh karyawan (Hanafiana & Nugroho, 2024). Budaya ini tak hanya memengaruhi cara kerja organisasi, tetapi juga perubahan, performa karyawan, dan hubungan internal maupun eksternal (Kafetzopoulos & Katou, 2024). *Adhocracy culture* menekankan fleksibilitas, inovasi, kreativitas, rasa kekeluargaan, struktur dan aturan formal untuk menjaga stabilitas

dalam lingkungan kerja yang dapat meningkatkan adaptabilitas guru terhadap perubahan kebijakan pendidikan. Dari 31 SDN di Kecamatan Banyumanik banyak sekolah masih terjebak dalam budaya birokrasi yang kaku, sehingga guru kurang mendapatkan ruang untuk mengembangkan metode pembelajaran yang inovatif. Masalah yang dihadapi meliputi praktik kepemimpinan yang tidak memadai dan budaya organisasi yang kurang mendukung, sehingga tidak cukup memotivasi guru dan menyebabkan kinerja mereka kurang optimal (Ahmad et al., 2024a; Putra & Dewi, 2019).

Motivasi kerja menjadi faktor penting bagi guru dalam menjembatani hubungan antara *instructional leadership*, *adhocracy culture*, dan kinerja guru. Sebanyak 40% guru di beberapa SDN melaporkan mengalami motivasi kerja yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari tenaga pendidik menghadapi tantangan dalam hal semangat dan dorongan kerja, yang dapat berdampak pada kinerja mereka dalam mengajar. Faktor motivasi melibatkan berbagai hal, seperti pengakuan atas prestasi, dukungan kepemimpinan, peluang pengembangan profesional, dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Tingkat motivasi kerja yang tinggi pada seorang guru akan mendorong mereka untuk mengatasi setiap tantangan dengan tekad, dengan tujuan mencapai hasil yang optimal (Fadilah et al., 2019). Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas, dedikasi, kreativitas, dan komitmen guru terhadap pekerjaan mereka. Sebaliknya, kurangnya motivasi bisa berdampak negatif pada semangat dan produktivitas mereka (Anriyani et al., 2024).

Beberapa penelitian telah mengidentifikasi *research gap* yang mengacu pada penelitian (Stronge, Ward, & Grant, 2011) bahwa *instructional leadership* yang baik dapat meningkatkan motivasi dan dedikasi guru dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka (Ahmad et al., 2024a). Sehingga *instructional leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Namun penelitian Shodikin, (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan motivasi ditemukan tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Penelitian lain 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.

Banyak penelitian lebih berfokus pada masing-masing variabel secara terpisah tanpa mempertimbangkan interaksi kompleks di antara mereka. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian yang ada dengan menganalisis secara komprehensif peran *instructional leadership* dan *adhocracy culture* terhadap *employee performance* melalui *job motivation* pada guru SDN di Kecamatan Banyumanik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kebijakan pendidikan yang lebih efektif, serta menjadi dasar bagi kepala sekolah dalam merancang strategi kepemimpinan yang lebih inovatif dan adaptif demi meningkatkan kualitas pendidikan di tingkat sekolah dasar. Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul

“Peran *Instruksional Leadership* dan *Adhrocacy Culture* Terhadap *Employee Performance* melalui *Job Motivation* pada Guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang.”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah masih terjadinya penelitian yang inkonsisten. Dengan permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh *instruksional leadership* terhadap *job motivation* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang?
- 2) Bagaimana pengaruh *adhrocacy culture* terhadap *job motivation* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang?
- 3) Bagaimana pengaruh *instructional leadership* terhadap *employee perfomence* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang?
- 4) Bagaimana pengaruh *adhrocacy culture* terhadap *employee perfomence* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang?
- 5) Bagaimana pengaruh *job motivation* terhadap *employee performance* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

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

- 1) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *instrucional leadership* terhadap *job motivation* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang
- 2) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *adhrocacy culture* terhadap *job motivation* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang.
- 3) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *instructional leadership* terhadap *employee perfomence* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang.
- 4) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *adhrocacy culture* terhadap *employee perfomence* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik Semarang.
- 5) Menganalisis dan membuktikan pengaruh *job motivation* terhadap *employee performance* pada guru SDN Kecamatan Banyumanik 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 Kepala Sekolah

Kepala sekolah dapat merancang strategi kepemimpinan yang lebih efektif dalam membina guru, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja mereka. Selain itu, temuan mengenai peran *adhocracy culture* dalam mendorong motivasi kerja dapat digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan kebijakan pendidikan.

b. Bagi Guru

Guru juga dapat memperoleh manfaat langsung dari penelitian ini dalam bentuk rekomendasi kebijakan yang lebih berpihak pada kesejahteraan mereka, sehingga meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas dalam proses pembelajaran.

2. Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah perbendaharaan pengetahuan yang berkaitan dengan manajemen terkait *instruksional leadership*, *adhocracy culture*, *employee performance* melalui *job motivation* serta sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Instructional Leadership*

Pengertian *instructional leadership* menurut Heck & Hallinger adalah “*Conceptualize instructional leadership as „an organizational property aimed at school improvement”* yang artinya *instructional leadership* suatu karakteristik organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sekolah. Sementara itu, Alazmi & Bush, (2024) mendefinisikan *instructional leadership* sebagai kepemimpinan yang berfokus pada proses pengajaran dan pembelajaran, serta perilaku guru dalam membimbing siswa. Pengaruh seorang pemimpin dalam konteks ini diarahkan pada peningkatan hasil belajar siswa melalui interaksi dengan guru. Adapun menurut Whitehead, kepemimpinan instruksional mencakup tiga aspek utama, yaitu: (a) pemimpin instruksional, di mana kepala sekolah berperan dalam membimbing guru menuju pengalaman belajar yang lebih efektif; (b) pemecah masalah dan penyedia sumber daya, di mana kepala sekolah bertanggung jawab dalam mengatasi kendala serta menyediakan sumber daya yang mendukung proses pembelajaran; dan (c) Pemimpin yang visioner. Kepala sekolah diharapkan dapat mengembangkan dan mengkomunikasikan citra sekolah yang ideal. d). Seorang agen perubahan. Kepala sekolah diharapkan untuk memfasilitasi perubahan yang diperlukan dalam operasi pendidikan untuk memastikan efektivitas.

Pendapat-pendapat pengertian tersebut pada hakikatnya terdapat kesamaan, yaitu fokus pada proses dan hasil belajar siswa melalui guru. Perbedaannya hanyalah terletak pada redaksionalnya saja. Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *instructional leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas proses dan hasil belajar siswa melalui pemberdayaan guru (Damayanti & Asbari, 2024). Manfaat dari kepemimpinan ini meliputi perubahan pola pikir, perasaan, dan tindakan kepala sekolah dari kepemimpinan administratif menuju kepemimpinan instruksional, serta mendorong dan memfasilitasi guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran. Selain itu, kepemimpinan instruksional juga meningkatkan kesadaran kepala sekolah mengenai pentingnya peran mereka dalam mendukung efektivitas pembelajaran. Menurut Suhardan konsep *instructional leadership* atau kepemimpinan pembelajaran terfokus pada peningkatan mutu akademik, bukan kepada kesibukan menangani administrasi sekolah seperti gedung, sarana fasilitas atau keuangan, seluruh kesibukannya diperuntukan mempengaruhi kegiatan akademik sekolah yang berkaitan dengan pembelajaran (Werdiningsih et al., 2023).

Hallinger lebih lanjut mengidentifikasi *instructional leadership* sebagai fenomena kepemimpinan yang berkembang secara global, yang kemudian mendorong lahirnya konsep kepemimpinan pembelajaran atau *Leadership for Learning* (LfL). Konsep ini menegaskan bahwa pengembangan *instructional leadership* dapat difasilitasi melalui suatu kerangka kerja kepemimpinan pembelajaran yang efektif. Kerangka kerja ini menitikberatkan pada interaksi yang erat antara kepala sekolah dan

guru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran secara menyeluruh (Munna, 2023). Kerangka ini juga mencakup aspek-aspek penting seperti perencanaan strategis, pengelolaan kurikulum, serta pengembangan profesional yang berorientasi pada peningkatan kualitas pendidikan. Selain itu, *instructional leadership* mengharapkan para guru memiliki komitmen yang kuat dalam mengembangkan kualitas pengajaran serta mendorong mereka untuk memanfaatkan teknologi pendidikan secara cerdas. Penggunaan teknologi yang tepat dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan memberikan pengalaman belajar yang lebih interaktif bagi siswa. Oleh karena itu, kepala sekolah yang sukses berupaya menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi pengembangan profesional bagi seluruh staf pendidikan (Zeinabadi et al., 2020).

Southworth (2002) menambahkan bahwa *instructional leadership* dapat diterapkan melalui tiga pendekatan strategis, yaitu:

1. Modelling artinya kepala sekolah menjadi teladan bagi guru dalam menerapkan praktik pengajaran yang efektif.
2. Monitoring artinya kepala sekolah melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja guru serta memberi umpan balik konstruktif.
3. Professional dialog and discussion artinya kepala sekolah mendorong diskusi aktif dan reflektif antara kepala sekolah dan guru mengenai strategi pembelajaran yang inovatif.

Instructional leadership berperan dalam meningkatkan kualitas pengajaran dan hasil belajar siswa secara signifikan. Dimensi kepemimpinan instruksional yaitu

mendefinisikan tujuan sekolah, mengelola program pembelajaran dan menciptakan iklim pembelajaran yang positif. Indikator dari masing-masing dimensi dirumuskan menjadi 10 indikator kepemimpinan instruksional yaitu: (1) Mendefinisikan tujuan sekolah (a) Pernyusunan tujuan sekolah, (b) Menyampaikan dan mengkomunikasikan tujuan sekolah, (2) Mengelola program pembelajaran, (a) pengawasan dan evaluasi pengajaran, (b) pengembangan kurikulum, (c) pemantauan kemajuan siswa, (3) Menciptakan iklim belajar yang positif di sekolah, (a) Mengatur pembelajaran, (b) Mempertahankan kehadiran, (c) Menyediakan insentif untuk guru, (d), Mengembangkan staf (Werdiningsih et al., 2023).

Menurut Aslam et al., (2022) menyatakan bahwa indikator kepemimpinan instruksional yang dapat mempengaruhi kinerja mengajar guru yaitu

1. Mengembangkan misi dan tujuan peningkatan kurikulum sekolah

Seorang pemimpin instruksional harus mampu merumuskan dan mengomunikasikan visi dan misi sekolah yang berorientasi pada peningkatan mutu kurikulum. Misi ini berfungsi sebagai arah strategis yang menjadi dasar pengambilan keputusan pembelajaran dan pengembangan profesional guru. Kepemimpinan yang kuat dalam hal ini akan memastikan bahwa setiap aktivitas pembelajaran terfokus pada pencapaian tujuan akademik yang telah ditetapkan, sehingga guru memiliki pedoman yang jelas dalam menjalankan tugas mengajarnya.

2. Mengelola fungsi hasil pendidikan

Merujuk pada upaya pemimpin dalam mengelola manfaat dan hasil dari proses

pendidikan secara sistematis. Tugas ini meliputi: mempromosikan pembelajaran berkualitas; mengawasi dan mengevaluasi pelaksanaan pembelajaran; mengalokasikan serta melindungi waktu belajar; mengkoordinasikan kurikulum secara efektif, dan melakukan pemantauan terhadap kemajuan belajar siswa. Semua ini bertujuan agar hasil pendidikan bisa tercapai secara optimal dan berkelanjutan.

3. Mengembangkan lingkungan kerja

Mengacu pada penciptaan lingkungan kerja yang aman, tertib, dan mendukung seluruh aktivitas belajar-mengajar. Tindakan dalam indikator ini meliputi: membangun iklim kerja positif; memberikan kesempatan bermakna bagi partisipasi siswa; meningkatkan kerjasama dan kekompakan staf; mengamankan sumber daya dari luar, dan menjaga hubungan baik antara rumah dan sekolah. Tujuannya adalah menciptakan suasana kerja yang mendukung profesionalitas dan kenyamanan bagi guru serta keterlibatan orang tua.

4. Mempromosikan iklim pembelajaran akademik

Berkaitan dengan dorongan pemimpin dalam membentuk budaya sekolah yang mendukung pencapaian akademik tinggi. Hal ini diwujudkan dengan: menetapkan harapan dan standar akademik yang tinggi dan positif; menjaga visibilitas tinggi terhadap proses pembelajaran; memberikan insentif bagi guru dan siswa, dan meningkatkan pengembangan profesionalitas guru. Fokus utamanya adalah meningkatkan prestasi akademik dan kualitas pembelajaran melalui dukungan moral,

2.1.2 *Adhocracy Culture*

Istilah *adhocracy culture* pertama kali diperkenalkan oleh Alvin Toffler pada tahun 1970-an sebagai respons terhadap struktur organisasi yang kaku dan birokratis. Dalam konteks ini, budaya adhokrasi berfungsi sebagai pendekatan yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan tantangan pasar (Lase et al., 2025). Budaya *adhocracy* cenderung lebih responsif terhadap dinamika eksternal dan mendorong kreativitas serta eksperimen dalam pengambilan keputusan. *Adhocracy culture* adalah budaya organisasi yang berkembang yang menekankan pada pengembangan produk dan layanan baru pertumbuhan, perubahan, dan produktivitas (Cameron et al., 2006; Tseng, 2017). Tujuan terpenting dari budaya semacam ini adalah untuk mendorong kelenturan dan kecerdikan di mana keraguan dan keputusasaan berkembang biak. Karakteristik ini mencerminkan orientasi eksternal dan telah mengembangkan konversi pengetahuan dan kinerja perusahaan dengan lebih baik (Tseng, 2017). Oleh karena itu, budaya *adhocracy* berfokus pada perubahan yang dirancang untuk memuaskan para pemangku kepentingan eksternal. Orientasi ini berkonsentrasi pada pertumbuhan, stimulasi, kreativitas, dan variasi. Kim dkk. (2004) berpendapat bahwa budaya organisasi yang ditandai dengan kemampuan beradaptasi dengan eksternal memiliki potensi untuk secara positif mempengaruhi hasil kinerja. Budaya *adhocracy* juga ditandai dengan lingkungan yang dinamis, kewirausahaan dan kreatif. lingkungan. Keunggulan diberikan pada inovasi dan terus meningkatkan keunggulan produk dan layanan perusahaan. Rencana strategis dari jenis budaya *adhocracy* didasarkan pada keinginan

untuk terus berubah, memperoleh pengetahuan dan sumber daya baru. Sukses berarti menghasilkan produk dan layanan yang unik dan bernilai tambah. Manajer membangun sebuah organisasi dengan mengembangkan visi yang menarik dan menekankan ide dan teknologi baru, fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi. Ogbonna & Harris, (2000) melaporkan bahwa tipe budaya adhokrasi budaya berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

Dalam lingkungan pendidikan, *adhocracy culture* dapat mendorong guru untuk mengembangkan metode pembelajaran yang inovatif serta meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan sekolah (Mutmainna, 2024). Selain itu, budaya ini juga memberikan ruang bagi guru untuk berkolaborasi dan menciptakan solusi kreatif terhadap tantangan dalam proses pembelajaran. Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan sekolah yang menerapkan *adhocracy culture* memiliki tingkat kepuasan kerja dan motivasi yang lebih tinggi pada tenaga pendidik (Bush & Glover, 2014). Adhocracy Ini adalah budaya yang paling kreatif, dan mendorong kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan kreativitas untuk mengatasi ketidakpastian dan ambiguitas. Karena prinsip-prinsip ini dan realitas ini, perubahan organisasi tidak dipandang sebagai ancaman, tetapi sebagai fenomena dan peluang positif (Panduwinarsih & Gusrini, 2024).

Berikut ini adalah indikator yang digunakan untuk mengukur *adhocracy culture* yaitu fleksibilitas, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan (Cameron & Quinn; Iskandar, 2024).

a. Fleksibilitas

Fleksibilitas merujuk pada kemampuan institusi pendidikan, tenaga pendidik, dan peserta didik untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, baik dalam metode pembelajaran, kurikulum, maupun kebijakan pendidikan.

b. Inovasi

Inovasi dalam pendidikan mengacu pada pengembangan dan penerapan ide-ide baru dalam pembelajaran, manajemen sekolah, serta interaksi antara guru dan siswa untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

c. Adaptasi terhadap perubahan

Adaptasi adalah kemampuan lembaga pendidikan dan tenaga pendidik dalam menghadapi tantangan serta perubahan yang terjadi dalam dunia pendidikan, baik dari segi teknologi, kebijakan, maupun kebutuhan siswa.

d. Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi

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.

2.1.3 *Job Motivation*

Motivasi berasal dari kata *movere*, yang berarti menggerakkan. Para ekonom telah memberikan berbagai definisi mengenai motivasi. Danim (2012) mendefinisikan motivasi sebagai kekuatan, dorongan, semangat, tekanan, atau mekanisme psikologis

yang mendorong individu atau kelompok untuk mencapai suatu pencapaian sesuai dengan keinginannya.

Stanley Vance menjelaskan bahwa motivasi pada dasarnya merupakan perasaan atau keinginan seseorang dalam kondisi tertentu untuk melakukan tindakan yang menguntungkan, baik bagi dirinya sendiri maupun bagi organisasi. Secara kognitif, motivasi dipahami sebagai aktivitas individu dalam menetapkan tujuan dan menentukan perilaku untuk mencapainya. Sementara itu, dalam aspek afektif, motivasi mencerminkan sikap dan nilai yang dianut individu atau kelompok dalam menentukan tindakannya.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, motivasi kerja dapat diartikan sebagai kekuatan dan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan optimal, menggunakan seluruh keterampilan yang dimilikinya guna mencapai tujuan organisasi. Seseorang dengan motivasi tinggi akan menjalankan pekerjaannya secara maksimal, sementara kurangnya motivasi akan menghambat inovasi dan pencapaian target organisasi.

Motivasi kerja (*job motivation*) merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya. Menurut teori motivasi Herzberg, (2015) terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu faktor intrinsik (seperti pencapaian, pengakuan, dan pengembangan diri) serta faktor ekstrinsik (seperti gaji, kebijakan organisasi, dan kondisi kerja). Dalam konteks pendidikan, motivasi guru sangat berkaitan dengan kepuasan kerja serta komitmen terhadap profesi (Ryan & Deci, 2000).

Studi yang dilakukan oleh Ryan & Deci (2017) menunjukkan bahwa guru dengan tingkat motivasi tinggi lebih cenderung menunjukkan dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaan mereka serta memiliki kinerja yang lebih baik. Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung, termasuk kepemimpinan instruksional yang efektif dan budaya organisasi yang inovatif, juga berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja guru (Van den Broeck et al., 2016).

Hamzah B. Uno (2013) menyebutkan bahwa indikator motivasi kerja guru tampak melalui:

a. Tanggung jawab

Guru yang memiliki motivasi tinggi menunjukkan tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Mereka berupaya menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sesuai dengan tenggat yang telah ditetapkan. Selain itu, guru juga merancang, menyusun, melaksanakan, serta mengevaluasi proses pembelajaran dengan berpedoman pada peraturan yang berlaku.

b. Prestasi yang dapat dicapainya.

Pencapaian seorang guru mencerminkan tingkat motivasi kerja yang tinggi. Prestasi ini dapat berupa penghargaan dari kepala sekolah, institusi pendidikan, maupun karya inovatif yang telah dihasilkan. Pengakuan tersebut menjadi indikator dedikasi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas sebagai pendidik.

c. Pengembangan diri

Dalam profesinya, guru perlu terus mengembangkan kompetensinya. Partisipasi dalam berbagai pelatihan atau program pengembangan yang diselenggarakan oleh lembaga pendidikan menunjukkan antusiasme guru dalam meningkatkan kapasitas diri. Hal ini berkontribusi pada peningkatan motivasi kerja serta kualitas pembelajaran yang diberikan.

d. Kemandirian dalam bertindak.

Sebagai individu yang berada pada usia produktif, guru diharapkan memiliki kemandirian dalam menjalankan tugasnya. Sikap mandiri ini tercermin dari kemampuan guru dalam melaksanakan tanggung jawabnya tanpa harus menunggu instruksi dari kepala sekolah. Mereka secara sadar menyelesaikan kewajibannya dengan penuh tanggung jawab dan profesionalisme.

2.1.4 *Employee Performance*

Teori *employee performance* menjelaskan berbagai faktor yang memengaruhi hasil kerja individu dalam suatu organisasi. Pemahaman terhadap teori ini menjadi krusial karena dapat membantu organisasi dalam meningkatkan produktivitas serta kinerja tenaga kerja. Menurut Syafrina, (2017) *employee performance* merujuk pada hasil kerja yang dihasilkan oleh individu, organisasi, atau proses manajerial, di mana hasil tersebut harus memiliki bukti konkret serta dapat diukur. Abdullah, (2014) menjelaskan bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja yang merupakan output dari implementasi rencana yang telah ditetapkan. Sementara itu, Taurisa et al., (2012) mendefinisikan *employee performance* sebagai hasil kerja yang dapat diukur

dari segi kuantitas maupun kualitas, sesuai dengan prosedur dan kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Taneja & Sharma, (2023) menyebutkan bahwa *employee performance* merupakan konsep utama dalam manajemen sumber daya manusia yang memainkan peran penting dalam organisasi, mencakup faktor-faktor yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap produktivitas.

Employee performance dalam dunia pendidikan mengacu pada efektivitas seorang pendidik dalam menjalankan tugasnya, termasuk perencanaan pembelajaran, implementasi strategi pengajaran, serta evaluasi hasil belajar siswa. Menurut Campbell kinerja karyawan dapat diukur melalui aspek efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja. Dalam konteks pendidikan, kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan, budaya organisasi, serta motivasi kerja (Reynolds et al., 2011). Kinerja guru yang optimal tidak hanya berdampak pada hasil belajar siswa, tetapi juga terhadap efektivitas institusi pendidikan secara keseluruhan (Stronge et al., 2011). Oleh karena itu, penting bagi sekolah untuk menciptakan lingkungan yang mendukung peningkatan kinerja guru melalui pelatihan, supervisi akademik, serta penguatan budaya kerja yang positif.

Menurut Supardi dalam Tarigan & Panggabean, (2022) terdapat berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja guru, antara lain supervisi dari kepala sekolah, motivasi kerja, disiplin, komunikasi interpersonal, karakter pribadi guru, keterampilan dalam menjalankan tugas, dukungan dari rekan kerja, sistem penghargaan (*reward system*), lingkungan atau iklim kerja, desain karir, serta peluang pengembangan profesional. Berdasarkan pandangan tersebut, dalam penelitian ini kinerja guru

dipengaruhi oleh dua faktor utama. Faktor internal mencakup motivasi, kemampuan, serta kondisi individu guru dalam bekerja, yang meliputi kompetensi dalam mengajar, keterampilan dalam menyampaikan materi, serta latar belakang pribadi seperti pendidikan dan pengalaman mengajar.

Sementara itu, faktor eksternal memegang peranan penting dalam menunjang atau menghambat kinerja guru, seperti gaya kepemimpinan kepala sekolah, iklim organisasi sekolah, sistem supervisi, ketersediaan fasilitas, serta dukungan teknologi ((Harry & Sugiarti, 2022)). Selain itu, fasilitas fisik seperti ruang kelas yang nyaman, pencahayaan yang baik, dan akses terhadap media pembelajaran sangat berpengaruh terhadap kenyamanan dan efektivitas guru dalam mengajar. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kinerja guru dipandang dipengaruhi oleh dua faktor utama, dengan penekanan lebih pada faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja dan sistem pendidikan di sekolah.

Menurut Yaslis dalam Widodo (2015) penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan utama yaitu: 1. Penilaian kemampuan personal. Merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personal secara. Individu yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia. 2. Pengembangan personal. Sebagai informasi untuk mengambil keputusan untuk pengembangan personal seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi. Rohman, (2020) menjelaskan bahwa, standar kinerja guru berhubungan dengan kualitas guru dalam menjalankan tugasnya, seperti; (1) Bekerja dengan siswa secara individual; (2) Persiapan dan perencanaan pembelajaran; (3) Pendayagunaan

media pembelajaran, dan (4) Kepemimpinan yang aktif dari guru.

Untuk mengukur tingkat hasil suatu kegiatan digunakan indikator sebagai alat atau petunjuk untuk mengukur prestasi suatu pelaksanaan kegiatan. Dalam suatu penilaian tentu memiliki kriteria atau indikator penilaian tersendiri. Menurut Minner bahwa untuk melihat kinerja sangat ditentukan oleh ketepatan waktu, kualitas kerja, kuantitas kerja dan kerja sama (Pandipa, 2019). Berikut ini penjelasan mengenai masing – masing indikator.

a. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu mengacu pada sejauh mana seseorang dapat menyelesaikan tugas atau tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan. Ini menunjukkan kemampuan untuk mengelola waktu secara efektif, mengatur prioritas pekerjaan, dan menghindari keterlambatan yang dapat menghambat proses kerja secara keseluruhan. Karyawan yang mampu bekerja tepat waktu dianggap memiliki disiplin dan tanggung jawab tinggi.

b. Kualitas kerja

Kualitas kerja berhubungan dengan tingkat keakuratan, ketelitian, dan keunggulan hasil yang dicapai dalam menyelesaikan tugas. Kualitas kerja mencakup aspek seperti minimnya kesalahan, kreativitas dalam penyelesaian masalah, serta kesesuaian hasil kerja dengan standar yang diharapkan. Semakin tinggi kualitas kerja seseorang, semakin besar kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

c. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah output atau volume pekerjaan yang dihasilkan dalam periode tertentu. Ini menilai produktivitas seseorang, yakni seberapa banyak pekerjaan yang bisa diselesaikan tanpa mengurangi standar kualitas. Individu yang memiliki kuantitas kerja tinggi biasanya menunjukkan efisiensi dan ketekunan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

d. 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 *Instructional Leadership* terhadap *Job Motivation*

Instructional leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas pembelajaran dengan mengelola dan mengembangkan aspek instruksional dalam suatu institusi pendidikan. Pemimpin instruksional memiliki peran strategis dalam membimbing guru, memberikan dukungan profesional, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pembelajaran dan pengajaran yang efektif (Leithwood & Jantzi, 2008).

Motivasi kerja (job motivation) merupakan faktor psikologis yang mendorong individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan optimal (Deci & Ryan, 2000). Dalam konteks pendidikan, motivasi kerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan di sekolah (Van den Broeck et al., 2016). *Instructional leadership* yang efektif dapat meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan tujuan yang jelas, supervisi yang mendukung, serta pengakuan terhadap pencapaian individu (Robinson et al., 2008)

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan positif antara *instructional leadership* dan motivasi kerja. Sebagai contoh, studi oleh Hallinger (2011) menemukan bahwa kepemimpinan instruksional yang kuat meningkatkan motivasi guru melalui pemberian umpan balik yang konstruktif dan dukungan terhadap pengembangan profesional. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sun & Leithwood, (2015) menunjukkan bahwa *instructional leadership* secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi dan kepuasan kerja guru.

Hipotesis 1: *Instructional leadership* berpengaruh positif terhadap job motivation pada guru.

2.2.2 Pengaruh *Adhocracy Culture* terhadap *Job Motivation*

Adhocracy culture adalah budaya organisasi yang menekankan fleksibilitas, inovasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan. Dalam lingkungan pendidikan, budaya adhocracy memungkinkan guru untuk bereksperimen dengan metode pembelajaran baru, mengambil inisiatif dalam pengambilan keputusan, serta terlibat dalam inovasi pedagogis.

Job motivation dipengaruhi oleh sejauh mana individu merasa memiliki otonomi, tantangan, dan peluang untuk berkembang di tempat kerja. Budaya adhocracy yang memberikan ruang bagi eksplorasi dan kreativitas dapat meningkatkan motivasi intrinsik guru, karena mereka merasa lebih dihargai dan memiliki peran yang lebih besar dalam pengambilan keputusan (Bush & Glover, 2014). Selain itu, penelitian oleh Mintzberg menunjukkan bahwa organisasi yang menganut budaya adhocracy cenderung memiliki tingkat kepuasan dan motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang birokratis.

Penelitian lain oleh Cameron dan Quinn (2011) menemukan bahwa budaya organisasi yang fleksibel dan inovatif meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja. Studi oleh Denison dan Spreitzer juga menguatkan temuan ini, dengan menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung otonomi dan inovasi berdampak positif terhadap motivasi dan kinerja individu.

Hipotesis 2: *Adhocracy culture* berpengaruh positif terhadap job motivation

2.2.3 Pengaruh *Instructional Leadership* terhadap *Employee Performance*

Instructional leadership merupakan model kepemimpinan yang menitikberatkan pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui pengelolaan dan supervisi akademik yang efektif. Menurut Leithwood et al. (2008), pemimpin instruksional memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja guru melalui pembinaan profesional, manajemen kurikulum, serta pemberian umpan balik yang

konstruktif. Studi yang dilakukan oleh Robinson, Lloyd, & Rowe (2008) menemukan bahwa instructional leadership memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas guru dan hasil belajar siswa.

Employee performance dalam konteks pendidikan merujuk pada efektivitas seorang pendidik dalam menjalankan tugasnya, termasuk perencanaan pembelajaran, implementasi strategi pengajaran, serta evaluasi hasil belajar siswa (Reynolds et al., 2011). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional yang baik dapat meningkatkan motivasi dan dedikasi guru dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka (Stronge et al., 2011). Hipotesis 3: *Instructional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*

2.2.4 Pengaruh *Adhocracy Culture* terhadap *Employee Performance*

Adhocracy culture adalah budaya organisasi yang menekankan fleksibilitas, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan (Cameron & Quinn, 2011). Organisasi dengan budaya adhocracy cenderung lebih responsif terhadap dinamika eksternal dan mendorong kreativitas serta eksperimen dalam pengambilan keputusan (Mintzberg, 1979). Budaya ini juga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi guru dalam mengembangkan metode pembelajaran yang inovatif (Bush & Glover, 2014).

Dalam konteks pendidikan, adhocracy culture menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi dan inovasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja guru (Bass, 1990). Penelitian yang dilakukan oleh Bush & Glover (2014) menemukan bahwa sekolah yang menerapkan budaya adhocracy memiliki tenaga pendidik dengan

tingkat kepuasan kerja dan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan sekolah yang menerapkan budaya birokratis.

Hipotesis 4: *Adhocracy culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

2.2.5 Pengaruh *Job Motivation* terhadap *Employee Performance*

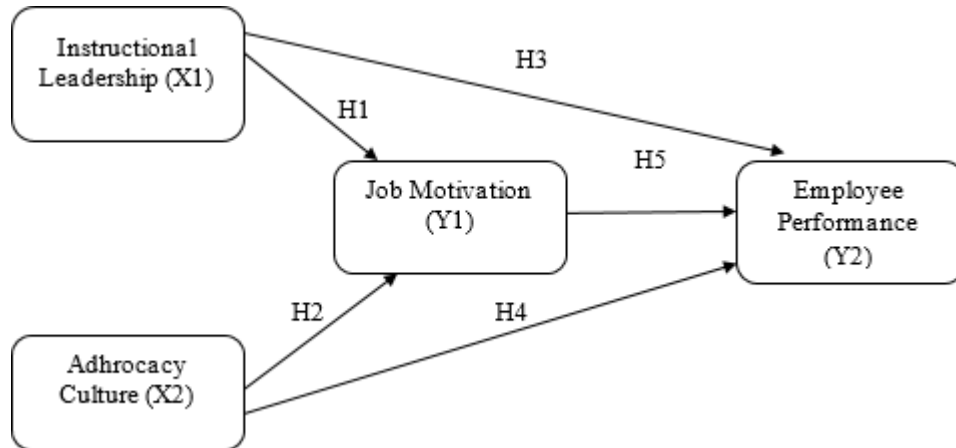
Motivasi kerja (*job motivation*) merupakan faktor penting yang menentukan kinerja guru dalam menjalankan tugasnya. Teori motivasi dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg menjelaskan bahwa faktor intrinsik, seperti pencapaian dan pengakuan, memiliki dampak besar terhadap motivasi kerja seseorang (Deci & Ryan, 2000). Ryan & Deci (2017) menekankan bahwa guru dengan tingkat kinerja tinggi cenderung memiliki dasar motivasi yang lebih baik karena merasa lebih dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang.

Penelitian yang dilakukan oleh Van den Broeck et al. (2016) menunjukkan bahwa karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi lebih cenderung memiliki kepuasan kerja dan komitmen terhadap profesi mereka. Selain itu, kinerja yang baik sering kali dikaitkan dengan peningkatan rasa pencapaian pribadi dan motivasi kerja (Locke et al., 1990).

Hipotesis 5: *Job motivation* berpengaruh positif dan signifikan 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

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini menggambarkan hubungan antara *instructional leadership* (kepemimpinan instruksional), *adhocracy culture* (budaya adhocracy), *job motivation* (motivasi kerja), dan *employee performance* (kinerja guru). Dalam kerangka ini, kepemimpinan instruksional (X1) dan budaya adhocracy (X2) diasumsikan memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja guru (Y2), dengan motivasi kerja (Y1) sebagai variabel mediasi. Instructional leadership merupakan gaya kepemimpinan kepala sekolah yang berfokus pada peningkatan mutu proses belajar mengajar, yang diyakini dapat mendorong motivasi kerja guru (H1) serta langsung memengaruhi kinerja mereka (H3). Sementara itu, adhocracy culture menggambarkan budaya organisasi yang inovatif dan fleksibel, yang

juga dapat meningkatkan motivasi kerja guru (H2) dan memberikan kontribusi langsung terhadap kinerja mereka (H4). Motivasi kerja (Y1) berperan penting sebagai penggerak internal yang mampu meningkatkan kinerja guru (H5). Oleh karena itu, motivasi kerja berfungsi sebagai mediator dalam pengaruh instructional leadership dan adhocracy culture terhadap kinerja guru. Dengan demikian, kerangka ini menekankan pentingnya peran kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang dinamis dalam meningkatkan motivasi dan kinerja guru di lingkungan sekolah dasar.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *survey explanatory research* untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh langsung dan tidak langsung antara instructional leadership, adhocracy culture, employee performance, dan job motivation melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sugiyono, 2015). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru SDN Kecamatan Banyumanik. Melihat kondisi populasi yang sulit diketahui dengan pasti jumlahnya, maka tidak memungkinkan populasi diambil secara keseluruhan, sehingga perlu dilakukan pembatasan dalam penentuan jumlah sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang populasinya diketahui secara pasti, dinyatakan dengan rumus sebagai berikut:

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

$$n = \frac{356}{1 + 356(0,05)^2} = \frac{356}{1,89} = 188,3 \approx 188 \text{ sampel}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Jumlah populasi

e = tingkat kesalahan

Berdasarkan perhitungan di atas, jadi sampel yang diambil dalam penelitian ini sebesar 188 responden.

Teknik pengambilan sampel adalah *Purposive Sampling*, yaitu teknik penentuan sampel yang dilakukan dengan mengambil subyek yang didasarkan atas adanya tujuan tertentu (Sugiono, 2012). Adapun kriterianya adalah guru aktif minimal 1 tahun

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 angket dari sampel penelitian.
- 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 :

1. 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 kepala sekolah SDN Kecamatan Banyumanik.

- b. Studi Kepustakaan

Studi Kepustakaan yaitu pengumpulan data yang berasal dari buku- buku literatur serta bacaan lain yang mendukung penelitian ini. Adapun studi

kepuustakaan dalam penelitian ini berupa jurnal yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu dan literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

2. 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.

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 *Instructional Leadership* (X1) dan *Adhocracy Culture* (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 *Job Motivation* (Y1).

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

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
1.	<i>Instructional Leadership</i> (X1)	<i>instructional leadership</i> merupakan tingkat kualitas kepemimpinan yang berfokus pada peningkatan kualitas proses dan hasil belajar siswa melalui pemberdayaan guru	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan misi dan tujuan peningkatan kurikulum sekolah 2. Mengelola fungsi hasil pendidikan 3. Mengembangkan lingkungan kerja. 4. Mempromosikan iklim pembelajaran akademik (Aslam et al., 2022) 	Skala Likert 1 s/d 5
2.	<i>Adhocracy Culture</i> (X2)	<i>Adhocracy culture</i> adalah tingkat kualitas budaya organisasi yang berkembang yang menekankan pada pengembangan produk dan layanan baru pertumbuhan, perubahan, dan produktivitas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fleksibilitas 2. Inovasi 3. Adaptasi terhadap perubahan 4. Pengambilan keputusan (Iskandar, 2024). 	Skala Likert 1 s/d 5
3.	<i>Job Motivation</i> (Y1)	Kekuatan dan dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan optimal, menggunakan seluruh keterampilan yang dimilikinya guna mencapai tujuan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tanggung jawab 2. Prestasi yang dapat dicapainya. 3. Pengembangan diri 4. Kemandirian dalam bertindak. Hamzah B. Uno (2013) 	Skala Likert 1 s/d 5
4.	<i>Employee Performance</i> (Y2)	Hasil kerja yang dihasilkan oleh individu, organisasi, atau proses manajerial,	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu 2. Kualitas kerja 3. Kuantitas kerja 	Skala Likert 1 s/d 5

		di mana hasil tersebut harus memiliki bukti konkret serta dapat diukur.	4. Kerja sama (Pandipa, 2019)	
--	--	---	---	--

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian tersebut (Umar, 2012). Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dalam memahami variabel-variabel penelitian. Statistik deskriptif yang dimaksudkan untuk memberikan penjelasan mengenai distribusi perilaku data sampel yang memberikan gambaran mengenai demografi responden penelitian.

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 Ghazali (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.

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 R² 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 refleksif berdasarkan cross loading dengan variabel laten. 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 laten (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 dikalikan 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-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai Q-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 struktural.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

4.1.1 Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 188 responden yang merupakan Guru sekolah Negeri di Kecamatan Banyumanik. 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		
	1. Laki-laki	40	21,28
	2. Perempuan	148	78,72
	Jumlah	188	100%
2.	Usia:		
	1. 25 – 30 tahun	38	20,21
	2. 31 – 40 tahun	58	30,85
	3. 41 – 50 tahun	79	42,02
	4. 51 – 60 Tahun	13	6,91
	Jumlah	188	100%
3.	Pengalaman Mengajar:		
	a. 1 - 10 tahun	80	42,55
	b. 10 – 20 tahun	50	26,60
	c. 21 – 30 tahun	48	25,53
	d. 31 – 40 tahun	10	5,32
	Jumlah	188	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Pada Tabel 4.1, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, yaitu sebesar 78,72%, sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki hanya sebesar 21,28%. Kondisi ini mencerminkan bahwa profesi guru pada jenjang sekolah dasar

masih didominasi oleh perempuan, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh persepsi sosial mengenai peran perempuan yang dianggap lebih sesuai dalam mendampingi dan membimbing peserta didik, khususnya pada usia dini.

Dilihat dari distribusi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 41–50 tahun sebanyak 79 orang (42,02%), diikuti oleh usia 31 – 40 tahun sebanyak 58 orang (30,85%). Usia 25 - 30 tahun sebanyak 38 orang dengan persentase 20,21% dan sisanya usia 51-60 tahun sebanyak 13 orang (6,91%). 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 1-10 tahun mendominasi, mencapai persentase 42,55% namun tidak terlalu jauh dengan pengalaman mengajar 10-20 tahun dengan persentase 26,60%. Kemudian, responden dengan pengalaman mengajar 21-30 tahun berjumlah 48 orang dengan persentase 25,53%, sedangkan responden dengan pengalaman 31-40 tahun berjumlah 10 orang persentase 5,32%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada rentang pengalaman mengajar yang masih dalam tahap pengembangan profesional, namun telah memiliki dasar yang cukup kuat dalam praktik mengajar. Sementara itu, keberadaan responden dengan pengalaman lebih dari 20 tahun juga menunjukkan keberlanjutan karier dalam profesi guru yang memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan dan pengalaman kepada guru yang lebih muda. Variasi rentang pengalaman ini mencerminkan adanya

keragaman tingkat kematangan profesional di lingkungan kerja yang dapat saling melengkapi dalam mendukung proses pembelajaran yang efektif di sekolah dasar.

Dengan karakteristik seperti ini, para responden dipandang memiliki kapabilitas dalam memberikan penilaian terhadap berbagai aspek pendidikan di sekolah dasar, termasuk dalam *instructional leadership*, budaya adhokrasi, job motivation dan *employee performance*.

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 *Instructional Leadership*

Variabel *instructional leadership* diukur menggunakan empat indikator yaitu mengembangkan misi dan tujuan peningkatan kurikulum sekolah, mengelola fungsi hasil pendidikan, mengembangkan lingkungan kerja dan mempromosikan iklim pembelajaran akademik. 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 Instructional Leadership

	Indikator Supervisi	Frekuensi Jawaban					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
X1.1	Mengembangkan misi dan tujuan peningkatan kurikulum sekolah	0	0	18	77	93	4.40	Tinggi
X1.2	Mengelola fungsi hasil pendidikan	1	1	13	79	94	4.40	Tinggi
X1.3	Mengembangkan lingkungan kerja	0	0	10	50	128	4.63	Tinggi
X1.4	Mempromosikan iklim pembelajaran akademik	0	2	21	95	70	4.24	Tinggi
Rata-rata							4.42	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan rata-rata tertinggi adalah mengembangkan lingkungan kerja, yakni sebesar 4,63, yang mengindikasikan bahwa kepala sekolah dipersepsikan mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan mendukung kolaborasi. Selanjutnya, indikator mengembangkan misi dan tujuan

peningkatan kurikulum sekolah serta mengelola fungsi hasil pendidikan memperoleh rata-rata yang sama, yaitu 4,40, mencerminkan adanya keselarasan pemahaman dan pelaksanaan visi pendidikan oleh kepala sekolah dalam mendukung capaian pembelajaran. Adapun indikator mempromosikan iklim pembelajaran akademik memperoleh rata-rata terendah sebesar 4,24, meskipun demikian, nilai ini tetap berada dalam kategori tinggi, menunjukkan bahwa kepala sekolah tetap berperan aktif dalam mendorong suasana belajar yang positif dan bernuansa akademik. Secara keseluruhan, keempat indikator berada pada kategori sangat baik, yang mencerminkan bahwa praktik kepemimpinan instruksional yang diterapkan telah berjalan secara optimal dalam mendukung proses peningkatan mutu pendidikan di sekolah..

2. Variabel *Adhocracy Culture*

Variabel *Adhocracy Culture* dalam penelitian ini diukur menggunakan empat indikator utama. Indikator tersebut mencakup fleksibilitas, inovasi, adaptasi terhadap perubahan 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. 3 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		
X2.1	Fleksibilitas	0	0	11	105	72	4.32	Tinggi
X2.2	Inovasi	0	0	14	72	102	4.47	Tinggi
X2.3	Adaptasi terhadap perubahan	0	0	20	107	61	4.22	Tinggi

	Indikator <i>Adhocracy Culture</i>	Frekuensi Jawaban					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
X2.4	Pengambilan keputusan	0	0	9	92	87	4.41	Tinggi
Rata-rata							4.36	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan skor tertinggi adalah inovasi, dengan nilai rata-rata sebesar 4,47, yang mencerminkan tingginya dorongan untuk menciptakan ide-ide baru, pendekatan kreatif, dan pembaruan dalam pelaksanaan tugas organisasi.

Indikator pengambilan keputusan menempati posisi berikutnya dengan nilai rata-rata 4,41, yang mengindikasikan bahwa dalam budaya adhocracy, keputusan cenderung dibuat secara partisipatif dan responsif terhadap kondisi yang berubah. Selanjutnya, indikator fleksibilitas memperoleh nilai rata-rata 4,32, yang menunjukkan adanya keleluasaan dalam cara kerja dan penyesuaian terhadap kebutuhan yang dinamis di lingkungan organisasi.

Adapun indikator adaptasi terhadap perubahan mendapatkan skor rata-rata paling rendah, yaitu 4,22, meskipun demikian nilai tersebut tetap berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi sudah cukup responsif terhadap perubahan, masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam hal kecepatan dan kesiapan menghadapi dinamika lingkungan eksternal.

Secara keseluruhan, keempat indikator budaya adhocracy menunjukkan hasil yang tinggi, yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang diteliti memiliki

karakteristik organisasi yang adaptif, inovatif, dan fleksibel dalam menghadapi perubahan serta pengambilan keputusan yang dinamis.

3. Variabel *Job Motivation*

Variabel *Job Motivation* diukur dengan empat indikator, yaitu tanggung jawab, prestasi yang dapat dicapainya, pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak. 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 *Job Motivation*

	Indikator <i>Competence</i>	Frekuensi Jawaban					Mean	Ket.
		1	2	3	4	5		
Y1.1	Tanggung jawab	0	1	15	84	88	4.38	Tinggi
Y1.2	Prestasi yang dapat dicapainya.	0	0	19	65	104	4.45	Tinggi
Y1.3	Pengembangan diri	0	0	19	100	69	4.27	Tinggi
Y1.4	Kemandirian dalam bertindak	0	1	30	74	83	4.27	Tinggi
Rata-rata							4.34	

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). Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan rata-rata tertinggi adalah prestasi yang dapat dicapainya, dengan nilai 4,45. Hal ini mencerminkan bahwa motivasi kerja responden sangat dipengaruhi oleh pencapaian hasil kerja yang optimal dan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas.

Selanjutnya, indikator tanggung jawab memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,38, yang menunjukkan bahwa responden merasa memiliki komitmen yang kuat dalam

menjalankan perannya secara profesional. Dua indikator lainnya, yaitu pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak, masing-masing memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,27. Nilai ini tetap tergolong tinggi dan menunjukkan bahwa responden memiliki dorongan yang baik untuk terus belajar serta menunjukkan inisiatif dalam bekerja tanpa terlalu bergantung pada arahan langsung.

Secara umum, keempat indikator berada dalam kategori tinggi, yang menandakan bahwa motivasi kerja para responden berada dalam kondisi yang baik, dan dapat menjadi salah satu faktor pendukung dalam peningkatan kinerja mereka di lingkungan sekolah.

4. Variabel *Employee Performance*

Variabel *Employee Performance* menggambarkan kinerja guru kecamatan Banyumanik, yang diukur dengan empat indikator, yaitu ketepatan waktu, kualitas kerja, kuantitas kerja 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	Ketepatan waktu	0	0	17	100	71	4.29	Tinggi
Y2.2	Kualitas kerja	0	0	16	110	62	4.24	Tinggi
Y2.3	Kuantitas kerja	0	1	14	96	77	4.32	Tinggi
Y2.4	Kerja sama	0	0	18	62	108	4.48	Tinggi
Rata-rata							4.33	

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). Hasil analisis menunjukkan bahwa indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah kerja sama, yaitu sebesar 4,48. Hal ini menunjukkan bahwa para responden memiliki kemampuan kolaboratif yang sangat baik dalam bekerja bersama tim dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selanjutnya, indikator kuantitas kerja memperoleh skor rata-rata 4,32, diikuti oleh ketepatan waktu dengan nilai 4,29, yang mencerminkan bahwa responden mampu menyelesaikan tugas sesuai beban kerja yang diberikan secara tepat waktu. Indikator dengan nilai rata-rata terendah adalah kualitas kerja, yaitu 4,24, meskipun masih berada dalam kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa hasil kerja responden tetap memenuhi standar yang diharapkan. Secara keseluruhan, nilai rata-rata untuk variabel *Employee Performance* adalah 4,33, yang termasuk dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai secara umum berada pada tingkat yang optimal, baik dari segi produktivitas, efisiensi waktu, mutu hasil kerja, maupun kemampuan bekerja dalam tim.

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

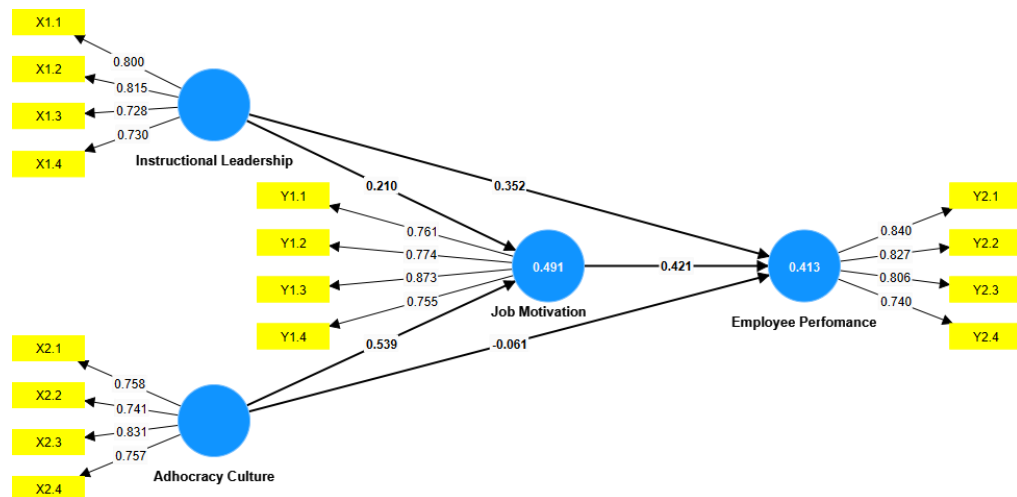
yang diharapkan untuk distribusi normal menunjukkan bahwa data ini relatif simetris dengan penyebaran yang tidak terlalu jauh dari rata-rata.

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 *Outer Loading*

Tabel 4. 7 *Loading Factor* dari Model Analisis Jalur

	Adhocracy Culture	Employee Performance	Instructional Leadership	Job Motivation
X2.3	0.831			
X2.1	0.758			
X2.4	0.757			
X2.2	0.741			
X1.1			0.8	

	Adhocracy Culture	Employee Performance	Instructional Leadership	Job Motivation
X1.2			0.815	
X1.3			0.728	
X1.4			0.73	
Y1.1				0.761
Y1.2				0.774
Y1.3				0.873
Y1.4				0.755
Y2.1		0.84		
Y2.2		0.827		
Y2.3		0.806		
Y2.4		0.74		

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 instructional leadership nilai loading berkisar antara 0.728 hingga 0,815, menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk ini memiliki validitas konvergen yang baik dan mampu merepresentasikan konsep dengan kuat. *Adhocracy culture*, nilai loading berkisar antara 0.741 hingga 0,831, menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam konstruk ini memiliki validitas konvergen yang baik dan mampu merepresentasikan konsep dengan kuat. *Job Motivation* memiliki nilai loading antara 0,755 hingga 0,873, memperlihatkan bahwa indikator dalam variabel ini memiliki kinerja yang kuat. Untuk konstruk *Employee Performance*, nilai loading berkisar dari 0.74 hingga 0,84, 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	Employee Performance	Instructional Leadership	Job Motivation
X1.1	0.514	0.464	0.8	0.506
X1.2	0.5	0.424	0.815	0.438
X1.3	0.496	0.415	0.728	0.364
X1.4	0.628	0.404	0.73	0.475
X2.1	0.758	0.333	0.475	0.466
X2.2	0.741	0.447	0.595	0.436
X2.3	0.831	0.387	0.533	0.686
X2.4	0.757	0.284	0.555	0.486
Y1.1	0.456	0.475	0.402	0.761
Y1.2	0.432	0.525	0.435	0.774
Y1.3	0.704	0.495	0.523	0.873
Y1.4	0.546	0.357	0.484	0.755
Y2.1	0.378	0.84	0.467	0.521
Y2.2	0.366	0.827	0.42	0.539
Y2.3	0.338	0.806	0.469	0.397
Y2.4	0.444	0.74	0.434	0.41

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)	Keterangan
Adhocracy Culture	0.597	Valid
Employee Perfomance	0.647	Valid
Instructional Leadership	0.592	Valid
Job Motivation	0.628	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 4.9 dan Tabel 4.10 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

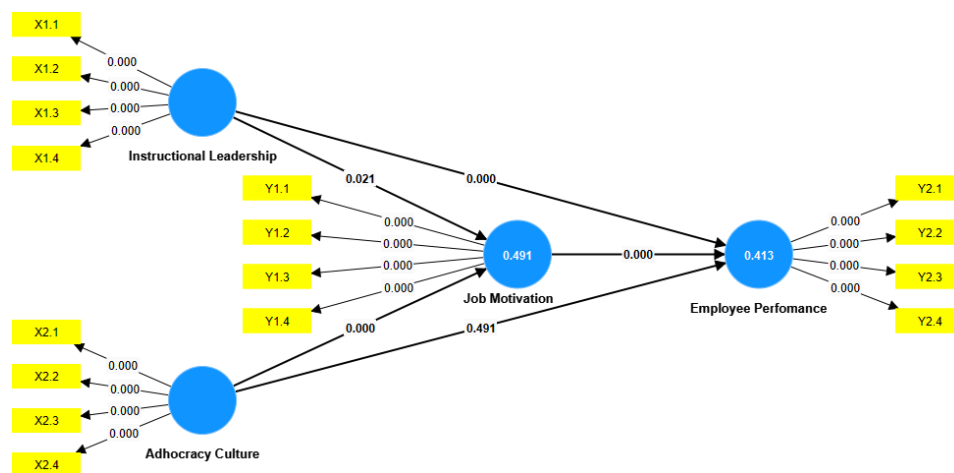
	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Kesimpulan
Adhocracy Culture	0.776	0.793	0.855	Reliabel
Employee Perfomance	0.817	0.824	0.880	Reliable
Instructional Leadership	0.769	0.774	0.853	Reliabel
Job Motivation	0.801	0.815	0.870	Reliabel

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 Hasil *Inner Model*

Pengujian terhadap *inner model* atau model struktural dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel, tingkat signifikansi, serta nilai *R-square* dari model yang dibangun. Dalam pendekatan PLS, penilaian model diawali dengan melihat nilai *R-square* pada masing-masing variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan metode *Partial Least Square* untuk menganalisis pengaruh instructional leadership dan adhocracy culture terhadap job motivation dan employee performance, serta pengaruh job motivation terhadap employee performance itu sendiri. Hipotesis dalam model ini dinyatakan diterima apabila memenuhi dua kriteria, yaitu nilai *t-statistic* lebih besar dari 1,96 dan *p-value* kurang dari 0,05, yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antar variabel. Hasil pengujian selengkapnya disajikan sebagai berikut.



Gambar 4. 2 Hasil *Bootstrapping*

Hasil *inner model* menggunakan analisis *bootstrapping* pada PLS-SEM ditampilkan dalam tabel 4.13. 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	Kesimpulan
Instructional Leadership -> Job Motivation	0.21	0.215	0.091	2.303	0.021	Positif signifikan
Adhocracy Culture -> Job Motivation	0.539	0.535	0.076	7.046	0.000	Positif signifikan
Instructional Leadership -> Employee Performance	0.352	0.358	0.086	4.108	0.000	Positif signifikan
Adhocracy Culture -> Employee Performance	-0.061	-0.066	0.089	0.689	0.491	Negatif tidak signifikan
Job Motivation -> Employee Performance	0.421	0.422	0.082	5.108	0.000	Positif signifikan

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Berdasarkan tabel 4.11 hasil analisis jalur dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

1. H1: *Instructional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Motivation, dengan nilai original sample sebesar 0.21, nilai t-statistic sebesar 2.303

dan p-value sebesar 0.021 (< 0.05). Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan instruksional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru.

2. H2: Adhocracy Culture juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Job Motivation, dengan nilai original sample 0.539, t-statistic 7.046, dan p-value 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi dan fleksibilitas secara nyata mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai.
3. H3: Instructional Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance, dengan nilai original sample 0.352, t-statistic 4.108, dan p-value 0.000, yang menunjukkan bahwa peran kepala sekolah dalam membimbing dan memfasilitasi guru dapat meningkatkan performa kerja mereka.
4. H4: Adhocracy Culture tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance, dengan nilai original sample -0.061, t-statistic 0.689, dan p-value 0.491 (> 0.05). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya adhocracy dapat meningkatkan motivasi kerja, namun pengaruh langsungnya terhadap kinerja pegawai tidak terbukti secara statistik.
5. H5: Job Motivation terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance, dengan nilai original sample 0.421, t-statistic 5.108, dan p-value 0.000. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan.

4.2.3 Indirect Effect

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana suatu variabel independen memengaruhi variabel dependen secara tidak langsung melalui perantara variabel

mediasi. Analisis pengaruh tidak langsung dilakukan dengan pendekatan *bootstrapping* dalam PLS, yang menghasilkan nilai *t-statistics* dan *p-value* untuk mengevaluasi signifikansi hubungan tersebut. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah *t-statistics* atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (*t-statistic*) lebih dari 1.96, kriteria yang kedua adalah *p-value*, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki *p-value* kurang dari 0.05. Penjabaran hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. 12 Hasil *Indirect Effect*

	T statistik	P values	Ket.
Adhocracy Culture -> Job Motivation -> Employee Performance	3.539	0.00	Mendukung
Instructional Leadership -> Job Motivation -> Employee Performance	2.581	0.01	Mendukung

Sumber: Data primer yang diolah 2025

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa jalur Adhocracy Culture → Job Motivation → Employee Performance memiliki nilai *t-statistic* sebesar 3.539 dengan *p-value* sebesar 0.00, yang berarti signifikan pada taraf signifikansi 5% (karena *p-value* < 0.05 dan *t* > 1.96). Hal ini menunjukkan bahwa job motivation berperan sebagai mediasi yang signifikan dalam hubungan antara budaya adhocracy dan kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi, fleksibilitas, dan keberanian mengambil risiko dapat meningkatkan motivasi kerja guru, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja mereka.

Demikian pula, jalur Instructional Leadership → Job Motivation → Employee Performance juga menunjukkan pengaruh tidak langsung yang signifikan, dengan nilai t-statistic sebesar 2.581 dan p-value sebesar 0.01. Hasil ini menunjukkan bahwa job motivation mampu memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan instruksional dengan kinerja pegawai. Artinya, peran kepala sekolah dalam memberikan arahan, dukungan, dan pengawasan yang berorientasi pada proses pembelajaran dapat meningkatkan motivasi kerja guru, yang kemudian berdampak positif pada performa mereka di lingkungan sekolah.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa job motivation merupakan variabel mediasi yang penting dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja guru perlu menjadi perhatian utama dalam strategi peningkatan kinerja di lingkungan sekolah.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh temuan sebagai berikut:

1. Pengaruh Instructional Leadership terhadap Job Motivation

Hasil pengujian Instructional Leadership terhadap Job Motivation menunjukkan nilai t-statistic sebesar $2.303 > 1.96$, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Instructional Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Motivation diterima.

2. Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Job Motivation

Dari hasil pengujian diperoleh nilai t-statistic sebesar $7.046 > 1.96$, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya, Adhocracy Culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Motivation. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dan fleksibilitas mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima.

3. Pengaruh Instructional Leadership terhadap Employee Performance

Nilai t-statistic yang diperoleh adalah $4.108 > 1.96$, sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Instructional Leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Artinya, semakin baik kepemimpinan instruksional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Oleh karena itu, hipotesis ketiga diterima.

4. Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai t-statistic sebesar $0.689 < 1.96$, yang berarti H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan kata lain, tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Adhocracy Culture terhadap Employee Performance. Sehingga, hipotesis keempat ditolak.

5. Pengaruh Job Motivation terhadap Employee Performance

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistic adalah $5.108 > 1.96$, yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Job Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Hipotesis kelima dalam penelitian ini 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
Employee Performance	0.413	0.404
Job Motivation	0.491	0.485

Sumber : Hasil Penelitian, 2025

Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel Employee Performance memiliki nilai R^2 sebesar 0,413 dan nilai adjusted R^2 sebesar 0,404. Hal ini mengindikasikan bahwa sebesar 41,3% variasi atau perubahan dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang digunakan dalam model, sedangkan sisanya, yaitu sebesar 58,7%, dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Sementara itu, variabel Job Motivation memiliki nilai R^2 sebesar 0,491 dan adjusted R^2 sebesar 0,485, yang berarti bahwa 49,1% variasi dalam motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dalam model, dengan 50,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Nilai adjusted R^2 yang mendekati nilai R^2 pada kedua variabel menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan cukup stabil dan memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel

independen dan dependen setelah disesuaikan dengan jumlah prediktor dan ukuran sampel yang digunakan.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Instructional Leadership* terhadap *Job Motivation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Instructional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Motivation*. Artinya, semakin tinggi kualitas kepemimpinan instruksional yang ditunjukkan oleh pimpinan sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan pemimpin yang mampu mengarahkan, mengelola, dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif turut mendorong tumbuhnya semangat kerja dan tanggung jawab guru dalam menjalankan tugasnya.

Temuan ini sejalan dengan konsep kepemimpinan instruksional yang dikemukakan oleh Hallinger dan Murphy (1985), yang menyatakan bahwa kepala sekolah berperan penting dalam mengembangkan misi sekolah, mengelola hasil belajar siswa, dan menciptakan iklim akademik yang positif. Dalam penelitian ini, indikator kepemimpinan instruksional meliputi: (1) mengembangkan misi dan tujuan peningkatan kurikulum sekolah, (2) mengelola fungsi hasil pendidikan, (3) mengembangkan lingkungan kerja, serta (4) mempromosikan iklim pembelajaran akademik. Meskipun indikator keempat memiliki nilai yang paling rendah, ketiga indikator lainnya menunjukkan kontribusi kuat terhadap peningkatan motivasi kerja guru.

Sementara itu, indikator motivasi kerja (Job Motivation) terdiri dari: (1) tanggung jawab, (2) prestasi yang dapat dicapai, (3) pengembangan diri, dan (4) kemandirian dalam bertindak. Dalam hal ini, indikator pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak menunjukkan nilai mean terendah dibandingkan indikator lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun guru memiliki rasa tanggung jawab dan keinginan berprestasi yang baik, namun aspek pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak masih perlu ditingkatkan.

Kepemimpinan instruksional yang kuat mendorong guru untuk lebih terlibat dalam proses pembelajaran, memiliki rasa tanggung jawab tinggi terhadap tugasnya, serta termotivasi untuk terus mengembangkan kompetensi diri. Kepala sekolah yang aktif dalam merancang visi kurikulum, memberikan umpan balik terhadap kinerja guru, serta menciptakan suasana kerja yang positif berperan besar dalam meningkatkan semangat kerja guru.

Dalam konteks ini, peran kepala sekolah sebagai instructional leader menjadi sangat penting untuk memperkuat motivasi kerja guru, terutama dalam aspek-aspek yang masih lemah seperti pengembangan diri dan kemandirian bertindak. Lingkungan sekolah yang mendukung pertumbuhan profesional guru akan mendorong mereka untuk mengambil inisiatif, lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, serta terus memperbaiki kualitas pembelajaran yang diberikan kepada siswa.

Riset sebelumnya menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan instruksional terhadap motivasi guru sangat signifikan. Menurut Ahmad et al., (2024b), kepemimpinan instruksional secara langsung meningkatkan motivasi guru dengan

menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. Selain itu, Naz & Rashid, (2021) menambahkan bahwa pemimpin yang menetapkan tujuan yang jelas dan mengelola praktik instruksional yang efektif dapat membuat guru merasa dihargai dan didukung. Penelitian oleh (Saragih & Pratiwi, 2023) bahkan menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional menyumbang hingga 63% dari variasi kepuasan kerja guru, yang merupakan salah satu komponen penting dalam pembentukan motivasi kerja.

Lebih lanjut, hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kepuasan kerja juga memengaruhi tingkat motivasi. Maju, (2013) menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif memiliki korelasi dengan peningkatan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak langsung terhadap motivasi. Guru akan lebih termotivasi apabila mereka merasakan bahwa pemimpin mereka mendukung dan terlibat aktif dalam pengembangan profesional mereka (Andriadi & Sulistiyo, 2024).

Selain itu, kombinasi gaya kepemimpinan instruksional dan transformasional juga terbukti memberikan efek sinergis dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Hal ini kemudian berdampak positif pada hasil pembelajaran dan budaya kerja dalam organisasi pendidikan (Andriadi & Sulistiyo, 2024). Pemimpin yang membina kerja tim dan hubungan positif di antara staf pengajar akan mampu membentuk lingkungan kerja yang mendorong semangat, loyalitas, dan dedikasi terhadap tugas (Naz & Rashid, 2021).

Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa Instructional Leadership tidak hanya berdampak pada proses pembelajaran, tetapi juga

berperan penting dalam membentuk iklim kerja yang memotivasi, mendukung, dan memberdayakan pegawai dalam mencapai tujuan pendidikan.

4.3.2 Pengaruh *Adhocracy Culture* terhadap *Job Motivation*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Adhocracy Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Motivation*. Artinya, semakin kuat penerapan budaya *adhocracy* dalam lingkungan kerja sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru. Budaya *adhocracy* ditandai dengan fleksibilitas, dorongan terhadap inovasi, kemampuan beradaptasi, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan semuanya menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, terbuka terhadap ide baru, dan mendukung pertumbuhan profesional.

Indikator pertama dari budaya *adhocracy* adalah fleksibilitas, yang memungkinkan guru bekerja dengan lebih bebas dan tidak kaku terhadap aturan birokrasi. Lingkungan kerja yang fleksibel membuat guru merasa lebih nyaman dalam mengekspresikan ide, mencoba pendekatan pembelajaran baru, serta menyesuaikan strategi dengan kebutuhan siswa. Fleksibilitas ini berkaitan erat dengan indikator motivasi seperti kemandirian dalam bertindak, karena guru merasa dipercaya dan diberi ruang untuk mengambil keputusan sesuai dengan situasi di kelas.

Selanjutnya, inovasi sebagai indikator kedua mencerminkan budaya yang mendorong eksplorasi ide-ide baru, penggunaan teknologi, maupun metode pembelajaran kreatif. Guru yang bekerja dalam lingkungan inovatif lebih termotivasi untuk berprestasi dan mengembangkan diri, karena adanya kesempatan untuk menciptakan perubahan dan melihat hasil nyata dari upaya mereka. Inovasi juga

mendorong guru untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perkembangan zaman, sehingga mereka merasa pekerjaannya menantang sekaligus bermakna.

Indikator ketiga, adaptasi terhadap perubahan, memiliki nilai mean terendah. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perubahan adalah bagian dari budaya adhocracy, tidak semua guru siap dan nyaman menghadapinya. Ketidakpastian atau perubahan mendadak bisa menjadi tekanan tersendiri bagi guru yang belum memiliki kesiapan atau dukungan yang memadai. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin sekolah untuk memberikan bimbingan, pelatihan, dan dorongan agar guru lebih siap menghadapi dinamika tersebut. Peningkatan dalam indikator ini berpotensi memperkuat aspek pengembangan diri dalam motivasi kerja guru.

Indikator keempat adalah pengambilan keputusan, di mana guru dilibatkan secara aktif dalam proses perumusan kebijakan sekolah atau kegiatan pembelajaran. Keterlibatan ini mendorong rasa memiliki terhadap organisasi dan meningkatkan tanggung jawab kerja. Ketika guru diberi kepercayaan untuk berpartisipasi dalam keputusan penting, mereka akan merasa perannya dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan semangat dan dedikasi dalam bekerja.

Budaya adhokrasi mendorong pemberdayaan individu dalam pengambilan keputusan, memfasilitasi kreativitas, dan memberi ruang bagi eksperimen dan inisiatif karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Cameron dan Quinn (2011) menjelaskan bahwa *Adhocracy Culture* merupakan tipe budaya yang menekankan pada inovasi, pertumbuhan, serta keberanian dalam mengambil risiko, yang semuanya berkaitan erat dengan peningkatan motivasi kerja karyawan. Budaya adhokrasi

memberikan ruang bagi individu untuk mengambil inisiatif dan membuat keputusan secara mandiri. Pemberdayaan ini terbukti meningkatkan motivasi intrinsik karena pegawai merasa memiliki kontrol dan tanggung jawab atas pekerjaannya (Opuala-Charles & Daerego Jack, 2023) Lingkungan kerja yang inovatif mendorong perilaku kreatif dan eksperimental. Pegawai yang diberi kesempatan untuk berkontribusi dengan ide-ide baru akan merasa dihargai, sehingga meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja (Pham et al., 2024). Budaya adhokrasi membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung kerja tim. Hal ini menciptakan tujuan bersama dan pencapaian kolektif, yang dapat meningkatkan semangat dan motivasi individu dalam bekerja (Opuala-Charles & Jack, 2023). Motivasi kerja dalam konteks budaya adhokrasi juga memainkan peran mediasi yang penting. Purnawati et al (2022), menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi budaya adhokrasi dalam organisasi, maka motivasi kerja akan meningkat, dan pada gilirannya akan mendorong kinerja pegawai yang lebih baik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Adhocracy Culture* merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, mendukung, dan memotivasi. Organisasi yang ingin meningkatkan motivasi kerja pegawainya dapat mempertimbangkan penguatan budaya adhokrasi melalui strategi pemberdayaan, pelatihan inovatif, penciptaan tim kerja yang kolaboratif, serta sistem penghargaan yang menghargai kreativitas dan inisiatif.

4.3.3 Pengaruh *Instructional Leadership* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Instructional Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Artinya, semakin baik pelaksanaan kepemimpinan instruksional oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai, khususnya para guru. *Instructional leadership* dalam penelitian ini terdiri atas beberapa indikator, yaitu mengembangkan misi dan tujuan peningkatan kurikulum sekolah, mengelola fungsi hasil pendidikan, mengembangkan lingkungan kerja, dan mempromosikan iklim pembelajaran akademik.

Kepala sekolah yang mampu merumuskan dan menyosialisasikan misi serta tujuan pengembangan kurikulum akan memberikan arah dan fokus kerja bagi guru, sehingga berdampak pada meningkatnya kualitas dan kuantitas kerja mereka. Selain itu, pengelolaan hasil pendidikan yang baik mencerminkan adanya pemantauan dan evaluasi yang terstruktur terhadap proses pembelajaran, yang pada gilirannya mendorong guru untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Lingkungan kerja yang kondusif juga mendorong semangat kerja dan kolaborasi antarpegawai, sementara iklim pembelajaran akademik yang dipromosikan kepala sekolah dapat menumbuhkan budaya belajar dan pengembangan profesional berkelanjutan. Meskipun indikator promosi iklim akademik memiliki nilai rata-rata lebih rendah dibandingkan indikator lainnya, namun tetap memberikan kontribusi terhadap penciptaan semangat kerja dan peningkatan kemampuan guru..

Temuan ini sejalan dengan penelitian Hallinger (2011), yang menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional merupakan faktor kunci dalam meningkatkan

efektivitas organisasi pendidikan, termasuk kinerja guru sebagai bagian dari employee performance. Pemimpin yang menunjukkan praktik instructional leadership secara aktif, seperti menetapkan visi pembelajaran yang jelas, memantau implementasi kurikulum, serta memberikan dukungan terhadap pengembangan profesional guru, akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kondusif untuk meningkatkan kinerja pegawai (Bush, 2013).

Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh temuan dari Leithwood et al.(2020), yang menekankan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu dan kolektif dalam organisasi pendidikan. Pemimpin yang mampu memfasilitasi pembelajaran guru dan memberikan umpan balik yang konstruktif cenderung membangun budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada hasil, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kerja sama sebagai indikator dari employee performance.

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa *Instructional Leadership* merupakan variabel penting yang harus diperkuat dalam konteks pengelolaan sekolah atau lembaga pendidikan, karena memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Strategi penguatan kepemimpinan instruksional seperti pelatihan kepala sekolah, pembinaan berbasis kinerja, dan pengembangan komunitas profesional merupakan langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

4.3.4 Pengaruh *Adhocracy Culture* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Adhocracy Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun organisasi menerapkan budaya *adhocracy*, hal tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. *Adhocracy culture* dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator, yaitu fleksibilitas, inovasi, adaptasi terhadap perubahan, dan pengambilan keputusan. Namun, apabila nilai-nilai ini tidak diimplementasikan secara optimal atau tidak diimbangi dengan sistem pendukung yang kuat, maka kontribusinya terhadap kinerja pegawai menjadi tidak terlihat.

Indikator fleksibilitas dalam organisasi memungkinkan pegawai untuk bekerja tanpa terlalu banyak batasan birokratis. Namun jika fleksibilitas ini tidak diiringi dengan kejelasan peran dan target kerja, maka dapat berdampak pada rendahnya kuantitas dan kualitas kerja dua indikator utama dalam *employee performance*. Demikian pula, inovasi yang tinggi dalam budaya *adhocracy* bisa saja menciptakan ide-ide baru, tetapi tanpa sistem penghargaan atau evaluasi kinerja yang terstruktur, inovasi tersebut tidak serta-merta meningkatkan kualitas hasil kerja. Selain itu, indikator adaptasi terhadap perubahan, yang dalam penelitian ini memperoleh skor terendah, menunjukkan bahwa banyak pegawai masih mengalami kesulitan dalam merespons dinamika organisasi. Hambatan ini berpotensi menurunkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengganggu kerja sama tim, khususnya ketika perubahan terjadi secara cepat tanpa pendampingan yang memadai. Terakhir, pengambilan keputusan yang partisipatif bisa meningkatkan rasa memiliki terhadap

organisasi, namun jika pegawai belum memiliki kapasitas analisis atau kepercayaan diri dalam berpendapat, maka partisipasi ini tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kemampuan kerja sama maupun output kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang fleksibel, inovatif, dan berorientasi pada perubahan belum tentu berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai, khususnya apabila tidak diiringi dengan sistem kerja yang terstruktur dan dukungan sumber daya yang memadai.

Beberapa studi mendukung bahwa *Adhocracy Culture*, meskipun dapat meningkatkan kreativitas dan motivasi, tidak selalu menjamin peningkatan performa kerja dalam jangka pendek karena karakteristiknya yang tidak stabil dan seringkali tidak terfokus pada hasil langsung (Cameron & Quinn, 2011; Naranjo-Valencia et al., 2016). Penelitian Aprilianty & Waskito, (2023) menemukan bahwa meskipun perilaku kerja inovatif sangat penting dalam meningkatkan produktivitas, budaya adhokrasi itu sendiri tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat terjadi karena budaya adhokrasi, yang cenderung dinamis dan eksperimental, terkadang tidak selaras dengan kebutuhan organisasi yang menuntut stabilitas, keteraturan, dan hasil yang terukur. Darmawan, (2022) juga menyoroti adanya ketidaksejajaran budaya, yaitu ketika nilai-nilai dan praktik budaya adhokrasi tidak sejalan dengan struktur formal dan tujuan organisasi, sehingga kontribusinya terhadap hasil kinerja menjadi minim bahkan tidak terukur.. Dalam lingkungan kerja tertentu, terutama yang membutuhkan kepastian, prosedur baku, dan efisiensi tinggi, budaya adhokrasi bisa menimbulkan kebingungan, multitafsir peran, atau bahkan konflik internal yang

menghambat produktivitas (Hartnell et al., 2011). Penurunan kinerja juga dapat terjadi bila pegawai merasa tidak memiliki kejelasan tujuan atau standar evaluasi kerja yang konsisten di tengah dorongan untuk terus berinovasi. Selain itu, temuan ini mengisyaratkan bahwa dalam konteks organisasi tertentu seperti lembaga pendidikan atau instansi pelayanan publik, budaya adhokrasi perlu dikombinasikan dengan elemen budaya lainnya, seperti budaya hierarki atau clan, agar mampu membangun sistem kerja yang inovatif sekaligus terkontrol. Kinerja organisasi yang optimal biasanya dicapai ketika budaya inovasi diimbangi dengan kontrol dan konsistensi organisasi. Dengan demikian, meskipun budaya adhokrasi memiliki keunggulan dalam hal mendorong pembaruan dan eksperimen, penerapannya terhadap peningkatan kinerja pegawai tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus disesuaikan dengan struktur organisasi, kesiapan sumber daya, serta karakteristik tugas yang dijalankan.

4.3.5 Pengaruh *Job Motivation* terhadap *Employee Performance*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Dalam penelitian ini, motivasi kerja diukur melalui empat indikator, yaitu tanggung jawab, prestasi yang dapat dicapai, pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak, sedangkan kinerja pegawai dilihat dari indikator kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kerja sama, dan kemampuan kerja mandiri.

Tanggung jawab sebagai bentuk dorongan internal mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu dan menghasilkan kuantitas kerja yang

optimal. Pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi cenderung konsisten dan berkomitmen terhadap tugasnya, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja secara menyeluruh.

Indikator prestasi yang dapat dicapai berkaitan erat dengan dorongan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Pegawai yang termotivasi untuk meraih prestasi akan berupaya meningkatkan kualitas kerja serta menunjukkan performa kerja yang terukur dan berdampak positif bagi organisasi. Selanjutnya, *pengembangan diri* menstimulasi pegawai untuk terus belajar dan beradaptasi dengan tantangan baru. Hal ini berdampak pada kemampuan kerja mandiri dan peningkatan kerja sama, karena pegawai yang berkembang secara pribadi juga cenderung lebih terbuka dalam berkolaborasi dan berbagi solusi.

Indikator kemandirian dalam bertindak menunjukkan bahwa pegawai memiliki inisiatif dan mampu mengambil keputusan tanpa harus bergantung pada arahan terus-menerus. Ini mendukung aspek ketepatan waktu dan efisiensi kerja karena pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat berdasarkan tanggung jawab yang telah diberikan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan motivasi kerja yang didasarkan pada tanggung jawab, dorongan berprestasi, pengembangan diri, dan kemandirian, secara langsung dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam berbagai aspek, sehingga sangat penting bagi organisasi untuk menciptakan iklim kerja yang mampu memelihara dan mengembangkan motivasi tersebut.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor psikologis penting yang mendorong individu untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan pribadi maupun organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai suatu tujuan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih antusias, bertanggung jawab, serta memiliki inisiatif dan komitmen yang tinggi dalam menyelesaikan tugas. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas dan kuantitas kerja, efisiensi waktu, serta kemampuan bekerja sama dalam tim yang merupakan indikator utama dalam employee performance. Penelitian ini sejalan dengan temuan Luthans (2011), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berkorelasi positif dengan berbagai aspek kinerja, termasuk produktivitas, kedisiplinan, dan loyalitas terhadap organisasi. Hasil studi Rozi et al., (2024) menemukan adanya korelasi kuat antara motivasi kerja dan kinerja karyawan sebesar 0,773. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi lebih produktif, berkomitmen, dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik. Darmadi et al., (2024) juga menunjukkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi secara internal (misalnya karena tantangan dan kepuasan kerja) maupun secara eksternal (misalnya melalui insentif dan pengakuan) menunjukkan tingkat produktivitas dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan aspek motivasi kerja dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Strategi yang dapat

dilakukan antara lain adalah pemberian penghargaan yang adil, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, pemberdayaan karyawan, serta pengembangan karir yang jelas. Pendekatan tersebut tidak hanya akan meningkatkan motivasi, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil.

4.3.6 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil pengujian menunjukkan bahwa beberapa jalur hubungan antar variabel dalam model memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung yang signifikan, sementara yang lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Secara langsung, Adhocracy Culture terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Motivation, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance. Hal ini menunjukkan bahwa adhocracy culture yang menekankan fleksibilitas, inovasi, adaptasi terhadap perubahan, dan pengambilan keputusan belum secara langsung mendorong peningkatan kinerja guru. Hal ini dapat terjadi karena budaya adhocracy lebih banyak memengaruhi aspek psikologis guru, seperti motivasi kerja, daripada berdampak langsung pada hasil kerja yang terukur. Sebagaimana indikator adaptasi terhadap perubahan yang memiliki rerata terendah, menunjukkan bahwa belum semua guru siap menghadapi dinamika kebijakan atau tuntutan baru dalam tugas profesionalnya, sehingga berdampak pada ketidaksignifikan hubungan langsung dengan kinerja.

Namun, ketika melalui Job Motivation sebagai variabel mediasi, pengaruh Adhocracy Culture terhadap Employee Performance menjadi signifikan. Artinya, budaya adhocracy berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi

guru, seperti melalui peningkatan tanggung jawab, peluang untuk mencapai prestasi, pengembangan diri, dan kemandirian dalam bertindak. Motivasi inilah yang pada akhirnya mendorong guru untuk memberikan kinerja terbaik mereka. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi perlu ditransformasikan dalam bentuk motivasi internal guru agar berdampak pada kualitas kerja mereka.

Demikian pula, Instructional Leadership memiliki pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap Employee Performance, serta pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui Job Motivation. Kepala sekolah yang mampu menjalankan peran instruksional seperti memberi arahan, memfasilitasi pembelajaran, serta melakukan supervisi dan evaluasi secara efektif, mampu menumbuhkan motivasi kerja guru. Motivasi ini tercermin pada peningkatan rasa tanggung jawab guru, pencapaian prestasi pribadi, keinginan untuk terus mengembangkan diri, serta kemandirian dalam melaksanakan tugas-tugas profesional. Akhirnya, guru yang termotivasi akan lebih produktif, inovatif, dan berkomitmen terhadap pencapaian tujuan sekolah. Dengan kata lain, Instructional Leadership tidak hanya berfungsi secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga memperkuatnya secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja.

Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa Job Motivation merupakan jalur penting dalam menjembatani adhocracy culture dan kepemimpinan terhadap kinerja. Maka dari itu, intervensi untuk meningkatkan kinerja guru tidak hanya cukup dengan membangun budaya atau memperkuat kepemimpinan, tetapi harus disertai dengan strategi yang secara langsung memengaruhi aspek motivasional guru.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *instructional leadership*, *adhocracy culture* terhadap *employee performance* dengan *job motivation* sebagai variabel intervening pada SD N di Kecamatan Banyumanik. Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh, berikut adalah kesimpulan utama:

1. *Instructional leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job motivation*. Artinya, semakin tinggi *instructional leadership* diterapkan dalam sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru.
2. *Adhocracy Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Motivation. Artinya, semakin tinggi budaya *adhocracy* diterapkan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru.
3. *Instructional Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, yang berarti bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru.
4. *Adhocracy Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Perlu mediasi *job motivation* untuk memberikan pengaruh terhadap *employee performance*. Dengan kata lain, meskipun budaya *adhocracy* meningkat, tidak secara otomatis diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai tanpa adanya motivasi kerja.

5. *Job Motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*, artinya semakin tinggi motivasi kerja guru, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

5.2 Implikasi Manajerial

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

1. *Instructional Leadership*

Rendahnya skor pada indikator mempromosikan iklim pembelajaran akademik menunjukkan perlunya kebijakan kepala sekolah yang lebih terarah untuk menciptakan suasana belajar yang kondusif. Kebijakan eksplisit yang dapat diterapkan antara lain menetapkan visi dan misi sekolah yang berfokus pada pencapaian akademik, mewajibkan supervisi pembelajaran minimal satu kali setiap semester, serta memberikan penghargaan rutin bagi guru dan siswa berprestasi. Selain itu, kepala sekolah perlu mengalokasikan waktu khusus untuk kegiatan akademik tambahan seperti kelas remedial atau bimbingan belajar. Kebijakan ini penting agar iklim akademik di sekolah tumbuh secara nyata dan berdampak langsung pada peningkatan mutu pembelajaran.

2. *Adhocracy culture*

Rendahnya skor pada indikator adaptasi terhadap perubahan menunjukkan perlunya kebijakan eksplisit dari kepala sekolah untuk membangun budaya kerja yang lebih fleksibel dan responsif terhadap perkembangan. Kepala sekolah perlu

menetapkan kebijakan pelatihan rutin terkait teknologi pembelajaran, kurikulum, dan metode inovatif agar guru terbiasa menghadapi perubahan. Selain itu, kepala sekolah wajib mendorong setiap guru mengikuti minimal satu program pengembangan diri per semester dan mengintegrasikan agenda refleksi dan evaluasi pembelajaran berbasis perubahan dalam rapat kerja sekolah. Dengan kebijakan ini, guru didorong untuk lebih terbuka terhadap perubahan dan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika pendidikan secara berkelanjutan.

3. *Job Motivation*

Skor terendah pada indikator pengembangan diri dan kemandirian dalam bertindak menunjukkan perlunya strategi yang melibatkan kepala sekolah dan guru untuk membangun budaya kerja yang mendorong motivasi dan inisiatif pribadi. Kepala sekolah perlu menerapkan kebijakan wajib bagi setiap guru untuk mengikuti minimal satu kegiatan pengembangan diri per semester, seperti pelatihan Kurikulum Merdeka, workshop penggunaan teknologi pembelajaran, pelatihan penulisan karya ilmiah, atau seminar pendidikan. Guru juga didorong untuk secara aktif merancang inovasi pembelajaran secara mandiri, mengikuti program *microteaching* internal, serta berbagi praktik baik melalui forum komunitas guru. Dengan kebijakan ini, diharapkan terbentuk lingkungan sekolah yang mendukung semangat belajar sepanjang hayat dan mendorong kemandirian profesional guru secara berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah ukuran sampel yang digunakan relatif kecil dan pengambilan sampel hanya dilakukan pada Guru SD N pada Kecamatan Banyumanik, sehingga hasil penelitian ini mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk seluruh Guru.

5.4 Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks dan populasi agar hasil lebih general. Penggunaan metode *mixed methods* dapat memberikan pemahaman lebih komprehensif. Penelitian mendatang juga dapat mengeksplorasi tipe budaya organisasi lain dan melakukan analisis kualitatif terhadap praktik kepemimpinan instruksional untuk menangkap dinamika yang tidak terukur secara kuantitatif. Penelitian selanjutnya sebaiknya ditambah dengan variabel disiplin kerja, etos kerja dan kompetensi guru.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. (2014). Manajemen dan evaluasi kinerja karyawan. *Yogyakarta: Aswaja Pressindo*, 52.
- Ahmad, I., Shahzad, S., Shah, A. A., Mehmood, S., & Abouzar, M. (2024a). Effects of Instructional Leadership on Teachers' Motivation. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 1–8. <https://doi.org/10.55737/qjssh.791004378>
- Ahmad, I., Shahzad, S., Shah, A. A., Mehmood, S., & Abouzar, M. (2024b). Effects of Instructional Leadership on Teachers' Motivation. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(2), 1–8.
- Akram, M., Kiran, S., & ILGAN, A. (2017). Development and validation of instructional leadership questionnaire. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 73–88. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60435>
- Alazmi, A. A., & Bush, T. (2024). An Islamic-oriented educational leadership model: towards a new theory of school leadership in Muslim societies. *Journal of Educational Administration and History*, 56(3), 312–334.
- Andriadi, D., & Sulistiyo, U. (2024). The influence of transformational and instructional leadership styles of school's principals on teacher's performance, motivation, job satisfaction and student achievement in primary and secondary schools. *PPSDP International Journal of Education (Special Issue)*, 3(2).
- Anriyani, L., Yandri, H., & Kusayang, T. (2024). Analisis Dinamika Self Efficacy Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Anak Usia Dini. *As-Sibyan: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 9(1), 55–72. <https://ftk.uinbanten.ac.id/journals/index.php/assibyan/article/view/9862>
- Aprilianty, E. P., & Waskito, J. (2023). Ethical leadership, adhocratic culture, and innovative work behavior: Drivers of company performance. *Journal of Enterprise and Development (JED)*, 5(3), 500–520.
- Aslam, A., Wahab, A. A., Nurdin, D., & Suharto, N. (2022). Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal*

- Basicedu*, 6(3), 3954–3961. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2742>
- Bush, T. (2013). Instructional leadership and leadership for learning: Global and South African perspectives. *Education as Change*, 17(sup1), S5–S20.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553–571.
- 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
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). Competing values leadership: Creating value in organizations. In *Competing Values Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Mixed methods procedures. *Research Defign: Qualitative, Quantitative, and Mixed M Ethods Approaches*.
- Damayanti, D., & Asbari, M. (2024). Guru penggerak: pengembangan pendidikan melalui kepemimpinan guru. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 3(2), 5–10.
- Darmadi, Suryani, N. L., & Syatoto, I. (2024). the Influence of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance. *International Journal Management and Economic*, 3(2), 09–15. <https://doi.org/10.56127/ijme.v3i2.1284>
- Darmawan, A. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Managerial Accounting*, 6(1), 21–32.
- Fadilah, C., Rini, R., & Nawangsasi, D. (2019). Motivasi Kerja Guru PAUD dan Kompetensi Pedagogik. *Jurnal Pendidikan Anak*, 5(1).
- Hallinger, P. (2011). A review of three decades of doctoral studies using the principal instructional management rating scale: A lens on methodological progress in educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271–306.
- Hanafiana, S., & Nugroho, S. P. (2024). Analisis Pengaruh Adhocracy Culture Terhadap Fleksibilitas Strategis Melalui Industri 4.0 Dan Komitmen Karyawan.

- Jurnal Darma Agung*, 32(5), 394–404.
- Harry, S. C., & Sugiarti, R. (2022). Kinerja Guru Faktor Yang Mempengaruhinya. *Jurnal Pendidikan Rokania*, 7(1), 1–2.
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677.
- Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. *Organizational Behavior* 1, 61–74.
- Iskandar, M. R. (2024). Tinjauan Literatur tentang Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan di Era Digital. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(1), 44–55. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i1.945>
- Kafetzopoulos, D., & Katou, A. A. (2024). Expanding strategic flexibility through organizational culture, industry 4.0 and market orientation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(5), 1305–1325.
- Khan, A. A., Asimiran, S. Bin, Kadir, S. A., Alias, S. N., Atta, B., Bularafa, B. A., & Rehman, M. U. (2020). Instructional leadership and students academic performance: Mediating effects of teacher's organizational commitment. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(10), 233–247. <https://doi.org/10.26803/IJLTER.19.10.13>
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(1), 21–45.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 201–227.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: The contributions of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4),

496–528.

- Maju, S. (2013). The Effect of Instructional Leadership , Knowledge of Educational Management , Work Motivation and Job Satisfaction to Organizational Commitment of Head of Junior High School (SMP) in Medan , North Sumatera , Indonesia Maju Siregar Study Program of Educ. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 99–116.
- Munna, A. S. (2023). Instructional Leadership and Role of Module Leaders. *International Journal of Educational Reform*, 32(1), 38–54. <https://doi.org/10.1177/10567879211042321>
- Mutmainna, M. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Adhokrasi Dalam Mendukung Inovasi Organisasi Di Smk Negeri 1 Kabupaten Sorong: SMK Negeri I Kab. Sorong. *Al-Mumtaz: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 17–29.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41.
- Naz, F., & Rashid, S. (2021). Effective instructional leadership can enhance teachers' motivation and improve students' learning outcomes. *Sjesr*, 4(1), 477–485.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
- Opuala-Charles, S., & Daerego Jack, I. (2023). Adhocracy and Business Performance in Nigeria. *DiamondBridge Economics and Business Journal*, 3(3). <https://doi.org/10.60089/dbobj.2023.3.3.7>
- Pandipa, A. K. H. (2019). Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 1 Lore Utara. *Jurnal Ilmiah Administratie*, 12(1), 1–9.
- Panduwinarsih, P., & Gusrini, V. (2024). Organizational Agility Predicted by Adhocracy Culture And Workforce Agility. *Proceedings of the 2023 Brawijaya International Conference (BIC 2023)*, *Advances in Economics, Business and Management Research* 294, April 2020, 465–469. <https://doi.org/10.2991/978->

94-6463-525-6

- 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).
- Purnawati, N. L. G. P., Widayani, A. A. D., & Anjaya, K. D. P. (2022). Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 5(1), 90–102.
- Putra, G. N. S., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job motivation. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(6), 118–127.
- Renaldi, R., & Siregar, S. M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Sdn 060813. *Bisnis-Net Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 6(1), 280–288. <https://doi.org/10.46576/bn.v6i1.3393>
- Reynolds, D., Chapman, C., Kelly, A., Muijs, D., & Sammons, P. (2011). Educational effectiveness: the development of the discipline, the critiques, the defence, and the present debate. *Effective Education*, 3(2), 109–127.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674.
- Rohman, H. (2020). Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru. *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, 1(2), 92–102.
- Rosmawati, & Indrayani, E. (2024). Korelasi Kepemimpinan Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 9(1), 60–74.
- Rozi, F., Widiyanti, M., Yusuf, M., & Hadjri, M. I. (2024). The influence of work motivation on employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 11(6), 264–271.

<https://doi.org/10.21744/irjmis.v11n6.2480>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Saragih, K., & Pratiwi, S. N. (2023). Analisis pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kualitas kerja guru di smk perguruan al washliyah petumbukan deli serdang. *Mukadimah: Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial*, 7(1), 151–158.
- Semiyem, S., Muhdi, M., & Miyono, N. (2024). Pengaruh Supervisi Akademik, Disiplin Guru Dan Iklim Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri Kecamatan Banyumanik Kota Semarang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 13(2).
- Shodikin, A. (2018). Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang). *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 3(2), 61–72.
- Stronge, J. H., Ward, T. J., & Grant, L. W. (2011). What makes good teachers good? A cross-case analysis of the connection between teacher effectiveness and student achievement. *Journal of Teacher Education*, 62(4), 339–355.
- Sugiyono. (2015). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. In *Alfabeta CV*.
- Sun, J., & Leithwood, K. (2015). Direction-setting school leadership practices: A meta-analytical review of evidence about their influence. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(4), 499–523.
- 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.

- Taneja, S., & Sharma, Vi. (2023). Role of beaconing marketing in improving customer buying experience. In *Enhancing Customer Engagement Through Location-Based Marketing* (pp. 176–184). IGI Global.
- Tarigan, I. B., & Panggabean, I. R. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru-Guru Di Smk Negeri 7 Medan. *Jurnal Global Manajemen*, 11(1), 199–211.
- 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.
- Tseng, S.-M. (2017). Investigating the moderating effects of organizational culture and leadership style on IT-adoption and knowledge-sharing intention. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(4), 583–604.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229.
- 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>
- Werdiningsih, T. A., Nyoman M, N. A., & Soedjono, S. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dan Kompetensi Profesional Guru terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 4(2), 114–126. <https://doi.org/10.21831/jump.v4i2.52354>
- Zeinabadi, H., Kouhsari, M., & Gurr, D. (2020). Exploring instructional leadership in Iranian primary schools: perspective of successful principals. *International Journal of Leadership in Education*, 26, 1–18. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1853244>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Angket Penelitian

ANGKET

IDENTITAS RESPONDEN

Isilah identitas diri Saudara sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

- 4.2. Nama :
4.2. Jenis Kelamin : a. Laki – Laki b. Perempuan
4.2. Usia : Tahun
4.2. Pekerjaan :
4.2. Nama Sekolah :
Bekerja
4.2. Pengalaman Mengajar : Tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Beri jawaban atas pernyataan-pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda silang pada salah satu jawaban yang ada, yaitu 1 sampai dengan 5 untuk setiap pernyataan dengan ketentuan :

Sangat Setuju (SS) : Bobot 5

Setuju (S) : Bobot 4

Cukup Setuju (CS) : Bobot 3

Tidak Setuju (TS) : Bobot 2

Sangat Tidak Setuju (STS) : Bobot 1

No	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
<i>Instructional Leadership</i>						
1	Kepala sekolah menyampaikan visi dan misi sekolah dengan jelas untuk mendukung pencapaian tujuan kurikulum.					
2	Kepala sekolah secara rutin mengevaluasi hasil belajar siswa sebagai dasar peningkatan mutu pembelajaran.					

3	Kepala sekolah menciptakan lingkungan kerja yang aman dan kondusif bagi seluruh warga sekolah.					
4	Kepala sekolah menetapkan standar akademik yang tinggi dan mendorong semangat belajar siswa dan guru.					
<i>Adhocracy Culture</i>						
1.	Lingkungan kerja di sekolah saya fleksibel dalam menghadapi berbagai situasi.					
2.	Sekolah saya mendorong inovasi dalam pengembangan pembelajaran dan layanan.					
3.	Sekolah saya mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan pendidikan.					
4	Pengambilan keputusan di sekolah kami bersifat cepat dan responsif					
<i>Job Motivation</i>						
1.	Saya merasa bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang saya lakukan.					
2.	Saya merasa bangga atas prestasi yang saya capai dalam pekerjaan.					
3.	Saya terus berupaya mengembangkan diri untuk meningkatkan kualitas kerja.					
4.	Saya mampu bertindak mandiri dalam menyelesaikan tugas tanpa harus bergantung pada orang lain.					
<i>Employee Performance</i>						
1.	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.					
2.	Saya menjaga kualitas hasil kerja agar sesuai dengan standar yang ditetapkan.					
3.	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan jumlah yang sesuai target.					
4	Saya bekerja sama dengan baik dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama.					

Lampiran 2 Tabulasi Data

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	Tot al	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Tota tal	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Tot tal	Y2 .1	Y2 .2	Y2 .3	Y2 .4	Tot al
1	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	4	3	3	4	14	4	3	4	5	16
2	5	5	4	4	18	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	4	3	5	16
3	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	5	4	17	4	4	5	5	18
4	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	4	5	18
5	4	5	5	5	19	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	3	4	5	15	5	4	3	4	16
7	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	5	5	5	19	4	4	4	4	16
8	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	4	4	5	5	18	4	4	4	5	17
9	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20
10	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
11	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
12	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
13	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
14	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
15	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
16	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	4	4	5	18
17	4	5	4	5	18	5	5	4	5	19	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16
18	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	3	4	5	5	17	4	4	5	5	18
19	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
21	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
22	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	Tot al	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Tota tal	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Tot tal	Y2 .1	Y2 .2	Y2 .3	Y2 .4	Tot al
23	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20
24	3	3	4	4	14	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15
25	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15
26	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	5	17
27	3	4	4	3	14	3	4	3	4	14	3	3	3	3	12	4	3	4	4	15
28	4	4	4	5	17	4	5	4	5	18	4	5	4	3	16	4	4	4	4	16
29	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
30	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18
31	5	5	4	4	18	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
32	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
33	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	4	4	5	18	4	4	4	5	17
34	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	4	5	5	19	4	4	4	4	16
35	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
36	5	5	5	5	20	4	4	4	5	17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
37	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	4	4	5	18	4	4	4	5	17
38	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	4	4	4	5	17
39	4	4	4	4	16	3	3	4	4	14	4	5	4	4	17	4	4	3	3	14
40	4	4	4	3	15	3	3	3	4	13	4	3	3	3	13	3	3	4	5	15
41	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19	4	4	4	5	17
42	5	5	5	5	20	5	4	4	5	18	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20
43	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	5	4	4	17	4	4	3	3	14
44	3	3	4	3	13	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13
45	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	4	4	5	4	17	4	4	4	5	17

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	Tot al	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Tota tal	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Tot tal	Y2 .1	Y2 .2	Y2 .3	Y2 .4	Tot al
46	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	5	4	3	16	4	5	5	5	19
47	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
48	5	5	5	4	19	5	5	4	4	18	4	5	4	4	17	4	5	5	4	18
49	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
50	4	4	4	3	15	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	3	3	4	3	13
51	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	5	18	4	4	3	4	15
52	3	3	4	3	13	4	3	3	4	14	2	3	3	3	11	3	3	4	3	13
53	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	5	5	4	5	19	4	4	5	5	18
54	5	4	5	4	18	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18	4	4	4	3	15
55	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	3	16	4	4	3	4	15
56	4	5	5	5	19	4	5	4	5	18	4	4	4	3	15	4	4	4	5	17
57	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	4	4	5	5	18
58	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
59	5	5	5	4	19	5	5	4	4	18	5	5	4	5	19	4	4	5	5	18
60	3	3	4	3	13	3	3	3	4	13	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14
61	5	5	5	4	19	5	5	4	4	18	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18
62	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	5	4	5	5	19	4	4	4	5	17
63	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17	5	5	4	3	17	4	5	5	5	19
64	4	3	4	3	14	3	4	3	4	14	3	3	3	4	13	4	3	4	3	14
65	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17	5	5	4	3	17	5	5	5	5	20
66	5	5	5	4	19	4	4	5	5	18	5	4	5	5	19	4	4	4	4	16
67	5	5	5	4	19	5	5	4	4	18	5	5	4	4	18	4	4	5	5	18
68	4	4	5	5	18	5	5	4	5	19	4	4	4	5	17	4	4	4	5	17

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	Tot al	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Tota tal	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Tot tal	Y2 .1	Y2 .2	Y2 .3	Y2 .4	Tot al
69	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17	3	5	4	4	16	5	5	5	5	20
70	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	3	5	4	4	16	3	4	5	3	15
71	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	5	5	4	4	18	4	5	5	5	19
72	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	3	3	3	3	12	3	3	4	4	14
73	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	3	16	4	4	5	4	17
74	5	4	5	4	18	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16
75	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	5	5	4	5	19	5	4	5	4	18
76	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20
77	4	5	5	5	19	5	5	4	5	19	5	4	4	5	18	4	4	4	4	16
78	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20
79	5	4	5	4	18	5	4	5	5	19	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16
80	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	4	5	5	18
81	5	4	5	4	18	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18	4	4	4	5	17
82	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17	5	5	4	3	17	5	5	5	5	20
83	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	4	3	3	3	13	3	3	4	3	13
84	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17	5	5	4	3	17	4	5	4	5	18
85	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	4	3	3	3	13	4	3	4	3	14
86	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	5	5	4	3	17	4	5	4	4	17
87	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	5	5	4	5	19	4	5	4	5	18
88	4	5	3	4	16	4	4	4	4	16	4	5	4	3	16	4	4	4	4	16
89	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	5	5	4	5	19	3	5	4	3	15
90	4	5	5	5	19	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
91	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	5	5	4	3	17	5	5	4	4	18

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	Tot al	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Tota tal	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Tot tal	Y2 .1	Y2 .2	Y2 .3	Y2 .4	Tot al
92	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	5	4	5	4	18
93	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17	5	5	4	3	17	4	5	5	5	19
94	3	3	4	3	13	4	4	3	4	15	4	3	3	4	14	4	3	4	5	16
95	5	5	5	4	19	4	4	4	5	17	5	5	4	4	18	4	3	4	4	15
96	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	5	4	5	18	5	4	5	5	19
97	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20
98	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	5	5	4	4	18	5	5	4	5	19
99	5	5	4	4	18	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
100	3	3	4	4	14	4	3	3	4	14	4	3	3	3	13	3	3	2	3	11
101	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18	5	5	4	5	19	4	4	4	3	15
102	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
103	3	3	3	3	12	4	3	3	4	14	4	3	3	3	13	4	4	4	3	15
104	5	4	5	4	18	4	5	4	5	18	5	5	4	5	19	4	4	4	3	15
105	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	3	5	5	5	18	5	5	5	5	20
106	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16
107	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18	5	5	4	4	18	4	4	4	4	16
108	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20
109	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18
110	5	4	5	4	18	4	5	4	5	18	5	5	4	3	17	5	5	5	5	20
111	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	5	4	5	4	18
112	5	5	5	4	19	4	5	4	5	18	5	5	4	3	17	5	5	5	5	20
113	4	3	4	3	14	3	3	3	4	13	4	3	3	4	14	4	4	5	5	18
114	5	5	4	4	18	4	4	4	5	17	5	5	4	3	17	5	5	5	4	19

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	Tot al	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Tota tal	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Tot tal	Y2 .1	Y2 .2	Y2 .3	Y2 .4	Tot al
115	3	3	4	3	13	4	3	3	3	13	4	3	3	4	14	3	3	3	3	12
116	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	5	5	4	5	19	5	5	5	5	20
117	3	3	3	4	13	4	4	4	4	16	4	5	4	5	18	4	4	3	4	15
118	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18
119	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
120	4	5	5	4	18	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	4	4	4	5	17
121	4	4	4	4	16	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
122	4	4	5	4	17	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
123	4	5	5	4	18	4	4	5	5	18	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20
124	4	5	5	4	18	4	4	5	4	17	4	5	5	4	18	4	4	4	5	17
125	5	5	5	5	20	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
126	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
127	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18	5	5	5	4	19	4	4	4	4	16
128	3	2	4	3	12	5	4	4	4	17	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
129	5	4	5	4	18	4	5	4	4	17	5	4	4	4	17	5	5	4	4	18
130	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
131	5	5	5	2	17	5	5	5	4	19	5	5	5	4	19	5	5	4	4	18
132	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
133	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
134	3	1	3	5	12	5	4	5	3	17	5	5	4	2	16	3	3	3	4	13
135	4	4	3	2	13	4	5	4	3	16	4	4	5	4	17	4	4	3	5	16
136	5	5	5	5	20	5	5	4	5	19	4	4	4	5	17	5	5	5	4	19
137	5	4	4	3	16	4	5	5	4	18	5	5	4	4	18	5	4	4	5	18

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	Tot al	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Tota tal	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Tot tal	Y2 .1	Y2 .2	Y2 .3	Y2 .4	Tot al
138	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
139	5	4	4	4	17	4	5	5	4	18	5	5	4	4	18	5	4	4	5	18
140	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15
141	5	4	3	4	16	4	5	5	5	19	4	4	5	5	18	3	5	4	5	17
142	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
143	5	4	4	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
144	4	4	5	4	17	4	4	4	5	17	4	4	3	3	14	3	4	4	5	16
145	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	4	4	5	17
146	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
147	4	5	5	5	19	5	4	5	5	19	5	5	5	5	20	5	4	5	5	19
148	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	5	4	4	5	18	5	4	5	5	19
149	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	4	5	4	5	18	3	4	5	5	17
150	4	4	5	5	18	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	3	4	3	5	15
151	4	5	4	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
152	4	5	5	4	18	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
153	5	5	5	4	19	4	5	4	4	17	4	5	4	5	18	5	4	5	5	19
154	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	5	4	4	17	3	4	3	4	14
155	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17
156	4	4	4	4	16	3	5	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
157	5	4	5	4	18	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
158	4	5	5	4	18	4	5	4	5	18	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20
159	4	5	5	4	18	4	3	3	3	13	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17
160	4	5	5	5	19	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16	5	4	4	5	18

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	Tot al	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Tota tal	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Tot tal	Y2 .1	Y2 .2	Y2 .3	Y2 .4	Tot al
161	4	4	4	4	16	4	3	4	3	14	4	3	4	4	15	5	5	4	5	19
162	4	3	5	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
163	4	5	5	4	18	4	4	3	3	14	3	4	3	4	14	4	4	4	4	16
164	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17
165	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	4	4	5	18
166	5	4	4	5	18	3	4	4	3	14	4	4	4	4	16	5	4	4	4	17
167	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
168	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
169	3	4	5	3	15	5	5	3	3	16	3	3	4	3	13	4	4	4	4	16
170	4	4	4	4	16	5	3	3	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
171	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18	4	4	4	4	16	4	5	4	5	18
172	3	4	5	3	15	4	4	4	5	17	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
173	4	4	4	4	16	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
174	3	4	5	4	16	4	5	4	5	18	3	4	3	3	13	4	4	4	5	17
175	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
176	3	4	5	5	17	5	5	5	4	19	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
177	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
178	4	4	4	4	16	5	4	4	5	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
179	3	4	4	3	14	5	4	4	5	18	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
180	5	4	3	4	16	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	4	5	5	5	19
181	4	4	5	4	17	5	3	4	3	15	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
182	5	5	5	5	20	5	4	5	4	18	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20
183	5	5	5	5	20	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	Tot al	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Tota tal	Y1 .1	Y1 .2	Y1 .3	Y1 .4	Tot tal	Y2 .1	Y2 .2	Y2 .3	Y2 .4	Tot al
184	4	4	5	5	18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
185	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
186	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	5	5	4	5	19	4	5	4	5	18
187	4	4	5	5	18	4	4	5	5	18	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16
188	3	4	5	5	17	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16

Lampiran 3 Hasil SmartPLS

1. Uji Normalitas

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

2. Convergent Validity

Loading Factor dari Model Analisis Jalur

	Adhocracy Culture	Employee Performance	Instructional Leadership	Job Motivation
X2.3	0.831			
X2.1	0.758			
X2.4	0.757			
X2.2	0.741			
X1.1			0.8	
X1.2			0.815	
X1.3			0.728	
X1.4			0.73	
Y1.1				0.761
Y1.2				0.774
Y1.3				0.873

	Adhocracy Culture	Employee Performance	Instructional Leadership	Job Motivation
Y1.4				0.755
Y2.1		0.84		
Y2.2		0.827		
Y2.3		0.806		
Y2.4		0.74		

3. Discriminant Validity

Hasil Nilai *Cross-loading*

	Adhocracy Culture	Employee Performance	Instructional Leadership	Job Motivation
X1.1	0.514	0.464	0.8	0.506
X1.2	0.5	0.424	0.815	0.438
X1.3	0.496	0.415	0.728	0.364
X1.4	0.628	0.404	0.73	0.475
X2.1	0.758	0.333	0.475	0.466
X2.2	0.741	0.447	0.595	0.436
X2.3	0.831	0.387	0.533	0.686
X2.4	0.757	0.284	0.555	0.486
Y1.1	0.456	0.475	0.402	0.761
Y1.2	0.432	0.525	0.435	0.774
Y1.3	0.704	0.495	0.523	0.873
Y1.4	0.546	0.357	0.484	0.755
Y2.1	0.378	0.84	0.467	0.521
Y2.2	0.366	0.827	0.42	0.539
Y2.3	0.338	0.806	0.469	0.397
Y2.4	0.444	0.74	0.434	0.41

4. Composite Reliability

Hasil *Composite Reliability*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability
Adhocracy Culture	0.776	0.793	0.855
Employee Performance	0.817	0.824	0.880
Instructional Leadership	0.769	0.774	0.853
Job Motivation	0.801	0.815	0.870

5. R-Square

Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

	R-square	Adjusted R-square
Employee Performance	0.413	0.404
Job Motivation	0.491	0.485

6. Q-Square

Hasil Predictive Relevance (Q2)

	Q ² prediksi	RMSE	MAE
Employee Performance	0.300	0.845	0.697
Job Motivation	0.473	0.735	0.569

7. Hasil setelah Bootstrapping

Hasil Uji Hipotesis / Hasil Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Instructional Leadership -> Job Motivation	0.21	0.215	0.091	2.303	0.021
Adhocracy Culture -> Job Motivation	0.539	0.535	0.076	7.046	0
Instructional Leadership -> Employee Performance	0.352	0.358	0.086	4.108	0
Adhocracy Culture -> Employee Performance	-0.061	-0.066	0.089	0.689	0.491
Job Motivation -> Employee Performance	0.421	0.422	0.082	5.108	0