

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

Lailiyati¹, Asyhari²

^{1,2} Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung
lailiyati71@gmail.com¹

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 used, with data analysis conducted through the Partial Least Square (PLS) technique. The research sample consisted of 180 public elementary school teachers in the Banyumanik District, selected through purposive sampling. The results show that both instructional leadership and adhocracy culture have a positive and significant influence on job motivation. Instructional leadership also has a direct and significant effect on employee performance, while adhocracy culture does not show a significant effect on employee performance. On the other hand, job motivation serves as an intervening variable that positively and significantly affects employee performance. These findings emphasize that job motivation is a key factor in improving teacher performance, and instructional leadership plays a strategic role in fostering that motivation. Based on these results, it is recommended that school principals strengthen instructional leadership practices and that schools create a work culture that balances innovation and structure to optimally support teacher motivation and performance.

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

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. Instructional leadership juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap employee performance, sedangkan adhocracy culture tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Di sisi lain, job motivation berperan sebagai variabel intervening yang berpengaruh positif dan signifikan 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. Berdasarkan hasil tersebut, direkomendasikan agar kepala sekolah memperkuat praktik kepemimpinan instruksional dan sekolah menciptakan budaya kerja yang seimbang antara inovasi dan struktur untuk mendukung motivasi dan kinerja guru secara optimal.

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

A. Pendahuluan

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 (Puapita, et al, 2021).

Di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang, terdapat 31 Sekolah Dasar Negeri (SDN) dengan jumlah guru 356. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan melalui forum Kelompok Kerja Guru (KKG), serta laporan dari Koordinator Satuan Pendidikan (Korsatpen) dan pengawas sekolah, diketahui bahwa kinerja guru masih perlu ditingkatkan. Aspek yang menjadi perhatian dalam kinerja guru mencakup perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, serta penilaian atau evaluasi pembelajaran. Kinerja guru SDN Banyumanik masih belum

optimal menurut Semiyem et al. (2024), pada perencanaan lebih dari 85% guru di sekolah dasar negeri belum mengembangkan RPP sesuai dengan kompetensi dasar, lebih dari 90% belum menentukan tujuan pembelajaran yang sesuai dengan indikator, dan lebih dari 65% menggunakan metode yang tidak sesuai materi. Selain itu, lebih dari 75% guru belum mencantumkan alat peraga yang digunakan, lebih dari 50% belum menentukan sumber belajar, dan lebih dari 70% belum menyusun evaluasi. Dalam pelaksanaan pembelajaran, lebih dari 65% guru tidak dapat hadir tepat waktu, lebih dari 65% menggunakan sumber belajar yang tidak bervariasi, dan lebih dari 80% belum menyampaikan materi sesuai rencana pembelajaran. Lebih dari 85% guru juga tidak menggunakan alat peraga dalam KBM. Terkait evaluasi pembelajaran, lebih dari 70% guru belum mencapai target ketuntasan, lebih dari 25% belum memiliki catatan kehadiran peserta didik, dan lebih dari 80% belum melakukan penilaian proses. Selain itu, lebih dari 75% guru belum melakukan tes akhir, 50% belum memiliki data hasil penilaian, lebih dari 65% belum membuat remedial dan pengayaan, dan lebih dari 75% tidak memeriksa tugas sesuai standar yang ditentukan (Semiyem et al., 2024). Kurang optimal kinerja guru dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal

dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam diri guru itu sendiri dan berkontribusi terhadap kinerjanya, seperti kemampuan, keterampilan, kepribadian, persepsi, disiplin, motivasi dalam mengajar, pengalaman lapangan, serta latar belakang keluarga. Sementara itu, faktor eksternal merupakan pengaruh dari lingkungan sekitar yang dapat memengaruhi kinerja guru, seperti gaji, ketersediaan sarana dan prasarana, kondisi lingkungan kerja, kepemimpinan, serta supervisi akademik (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. 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.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory untuk menguji pengaruh Instructional Leadership dan Adhocracy Culture terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada guru di Sekolah Dasar Negeri (SDN) Kecamatan Banyumanik. Desain explanatory dipilih untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel tersebut dengan pendekatan yang sistematis dan terstruktur. Dalam penelitian ini variabel independen adalah *Instructional Leadership* (X1) dan *Adhocracy Culture* (X2). Variabel dependen adalah *Employee Performance* (Y2). Variabel intervening adalah *Job Motivation* (Y1). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang bekerja di SDN Kecamatan Banyumanik, teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*. Kriteria sampel meliputi guru yang memiliki pengalaman mengajar minimal satu tahun dan aktif dalam kegiatan sekolah. sehingga jumlah sampel 188 guru. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari beberapa bagian: instrumen untuk mengukur *Instructional Leadership*, *Adhocracy Culture*, *Job Motivation*, dan *Employee*

Performance. Kuesioner dirancang dengan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel. Berikut ini kisi – kisi instrumen kuesioner dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Kisi - kisi kuesioner penelitian

No	Variabel	Indikator
1.	<i>Instructional Leadership</i> (X1)	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)
2.	<i>Adhocracy Culture</i> (X2)	1. Fleksibilitas 2. Inovasi 3. Adaptasi terhadap perubahan 4. Pengambilan keputusan (Iskandar, 2024).
3.	<i>Job Motivation</i> (Y1)	1. Tanggung jawab 2. Prestasi yang dapat dicapainya. 3. Pengembangan diri 4. Kemandirian dalam bertindak. Hamzah B. Uno (2013)
4.	<i>Employee Performance</i> (Y2)	1. Ketepatan waktu 2. Kualitas kerja 3. Kuantitas kerja 4. Kerja sama (Pandipa, 2019)

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan Smart PLS. Analisis SEM dipilih karena kemampuannya untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel secara simultan, serta cocok digunakan untuk data dengan

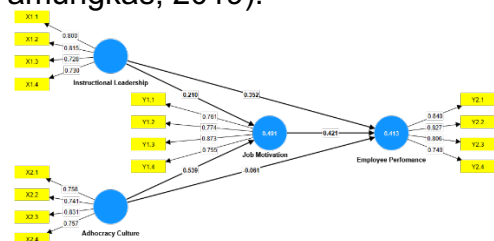
distribusi yang tidak normal atau ukuran sampel yang lebih kecil.

Langkah-langkah dalam penelitian ini meliputi penyusunan instrumen yang valid dan reliabel, pengumpulan data melalui kuesioner, serta analisis data menggunakan Smart PLS untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh langsung *Instructional Leadership* dan *Adhocracy Culture* terhadap *Employee Performance*, serta peran *Job Motivation* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana peran kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang inovatif dapat meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap kinerja guru di SDN Kecamatan Banyumanik.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji Validitas

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 1 Outer Loading

Berdasarkan hasil *convergent validity*, seluruh indikator pada masing-masing variabel penelitian telah menunjukkan nilai outer loading di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator tersebut terbukti valid dalam mengukur variabel *instructional leadership*,

Adhocracy culture, job motivation dan *employee performance*. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen dan layak untuk digunakan dalam tahapan analisis berikutnya.

Validitas konvergen tidak hanya dianalisis melalui nilai outer loading, tetapi juga dapat dievaluasi dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Tabel 2 berikut menyajikan nilai AVE dari masing-masing konstruk dalam penelitian ini, yaitu *instructional leadership, adhocracy culture, job motivation* dan *employee performance*.

Tabel 2. Nilai AVE

	Average Variance Extracted (AVE)	Ket
Adhocracy Culture	0.597	Valid
Employee Performance	0.647	Valid
Instructional Leadership	0.592	Valid
Job Motivation	0.628	Valid

Berdasarkan tabel 2 semua nilai AVE pada konstruk yang diuji lebih besar dari 0,50, yang mengindikasikan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki validitas yang baik.

Uji Composite Reliability

Berikut adalah hasil perhitungan *composite reliability* evaluasi outer model pada variabel dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Composite Reliability

	Cronba ch's Alpha	rho _A	Comp osite Reliabi lity	Ket
Adhocra cy Culture	0.776	0.7 93	0.855	Relia bel
Employ ee	0.817	0.8 24	0.880	Relia bel

	Perform ance			
Instructi onal Leader ship	0.769	0.7 74	0.853	Relia bel
Job Motivati on	0.801	0.8 15	0.870	Relia bel

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.

Inner Model

Evaluasi terhadap model struktural (inner model) dalam pendekatan PLS dilakukan dengan melihat nilai R² pada konstruk dependen serta koefisien jalur (path coefficient) atau nilai t-statistik untuk menguji signifikansi hubungan antar konstruk. Semakin besar nilai R², maka kemampuan model dalam memprediksi variabel dependen dinilai semakin baik. Sementara itu, untuk pengujian hipotesis pada tingkat signifikansi 5%, nilai t-statistik dari hubungan antar variabel harus lebih dari 1,96 agar dinyatakan signifikan.

Nilai R Square digunakan untuk mengukur seberapa besar model penelitian dapat menjelaskan variabilitas variabel dependen yang diteliti. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Hasil R-Square

	R-square
Job Motivation	0.491
Employee Performance	0.413

Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel Job Motivation memiliki nilai R^2 sebesar 0,491, yang berarti bahwa besarnya pengaruh instructional leadership, adhocracy culture terhadap job motivation adalah 49,1%. Sementara variabel *Employee Performance* memiliki nilai R^2 sebesar 0,413. Hal ini mengindikasikan bahwa besarnya pengaruh instructional leadership, adhocracy culture, job motivation terhadap *Employee Performance* sebesar 41,3%.

Dalam konteks PLS, Q^2 berfungsi serupa dengan koefisien determinasi dalam analisis regresi, di mana semakin besar nilainya, maka semakin baik pula kemampuan model dalam menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian. Berdasarkan Tabel 4, diperoleh perhitungan nilai Q^2 sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0,491) \times (1 - 0,413)\} = 0,7012$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini mampu menjelaskan 70,12% keragaman data, yang menandakan bahwa model memiliki tingkat goodness of fit yang sangat baik. Setelah dilakukan analisis terhadap koefisien jalur antar variabel, langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis dengan mengacu pada nilai t-statistik. Hasil evaluasi inner model berdasarkan nilai t-statistik ditampilkan pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Bootstrapping

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Ket
Instructional Leadership -> Job Motivation	0.21	0.215	0.091	2.303	0.021	Diterima
Adhocracy Culture -> Job Motivation	0.539	0.535	0.076	7.046	0.000	Diterima
Instructional Leadership -> Employee Performance	0.352	0.358	0.086	4.108	0.000	Diterima
Adhocracy Culture -> Employee Performance	-0.061	-0.066	0.089	0.689	0.491	Ditolak
Job Motivation -> Employee Performance	0.421	0.422	0.082	5.108	0.000	Diterima

1. Hipotesis 1 : Diterima

Instructional Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap *Job motivation*. *Path Coefficient* sebesar 0.21 dengan T-statistik sebesar 2,303 dan P-value 0.021, menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik.

2. Hipotesis 2 : Diterima

Adhocracy Culture berpengaruh positif signifikan terhadap *Job motivation*. *Path Coefficient* sebesar 0.539 dengan T-statistik sebesar 7,056 dan P-value 0.00, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

3. Hipotesis 3: Diterima

Instructional Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. *Path Coefficient* sebesar 0,352 dengan T-statistik sebesar 4.108 dan P-value 0.000, menunjukkan pengaruh yang kuat dan signifikan.

4. Hipotesis 4 : Ditolak

Pengaruh *Adhocracy culture* terhadap *Employee Performance* tidak terlalu signifikan. Hal ini disebabkan oleh nilai T-statistik sebesar 0,689 yang masih dibawah nilai kritis 1,96. *Path Coefficient* sebesar -0.061 menunjukan hubungan negative dan P-value 0.491 sehingga hipotesis ditolak.

5. Hipotesis 5 : Diterima

Job motivation berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. *Path Coefficient* sebesar 0,421 dengan T-statistik sebesar 5,108 dan P-value 0.000, menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dan signifikan.

Pembahasan

Pengaruh Instructional Leadership terhadap Job Motivation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Instructional Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Job Motivation. Hal ini ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0,21, T-statistic sebesar 2,303, dan p-value sebesar 0,021. Karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik. Artinya, semakin tinggi tingkat kepemimpinan instruksional yang diterapkan oleh pemimpin, maka semakin tinggi pula motivasi kerja guru atau pegawai dalam organisasi pendidikan.

Secara konseptual, kepemimpinan instruksional memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional guru dan mendorong keterlibatan aktif dalam proses pembelajaran. Leithwood & Jantzi, (2006) menekankan bahwa pemimpin instruksional menetapkan tujuan pembelajaran yang jelas, memberikan dukungan terhadap pengembangan staf, serta memonitor efektivitas praktik mengajar sebagai bagian dari upaya untuk meningkatkan motivasi dan kinerja kerja.

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.

Pengaruh Adhocracy Culture
terhadap Job Motivation

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Adhocracy Culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Motivation*. Hal ini dibuktikan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,539, nilai *T-statistic* sebesar 7,056, dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang bersifat fleksibel, adaptif, dan inovatif memiliki kontribusi yang besar terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai secara signifikan.

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. Pengaruh Instructional Leadership terhadap Employee Performance

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Instructional Leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *path coefficient* sebesar 0,352 dengan nilai *T-statistic* sebesar 4,108 dan *p-value* sebesar 0,000. Nilai *p-value* yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan antara Instructional Leadership dan Employee Performance adalah signifikan secara statistik, sedangkan nilai *path coefficient* yang positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan instruksional yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

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.

Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Adhocracy Culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini terlihat dari nilai *T-statistic* sebesar 0,689 yang berada di bawah batas kritis 1,96, nilai *path coefficient* sebesar -0,061 yang menunjukkan arah hubungan negatif, serta *p-value* sebesar 0,491 yang jauh di atas ambang signifikansi 0,05. Berdasarkan hasil ini, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh positif *Adhocracy Culture* terhadap *Employee Performance* ditolak. 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.

Pengaruh *Job Motivation* terhadap
Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Motivation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Hal ini ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar 0,421, T-statistic sebesar 5,108, dan p-value sebesar 0,000. Nilai tersebut tidak hanya menunjukkan hubungan yang signifikan secara statistik, tetapi juga mencerminkan kekuatan pengaruh yang cukup besar. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja mereka dalam organisasi.

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.

E. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa instructional leadership dan adhocracy culture memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap job motivation guru di SD Negeri Kecamatan Banyumanik. Instructional leadership juga terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap employee performance, sementara adhocracy culture tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, job motivation berperan penting sebagai variabel intervening yang secara positif dan signifikan memengaruhi employee performance. Dengan demikian, motivasi kerja menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja guru, sementara kepemimpinan instruksional

berkontribusi langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan motivasi.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar kepala sekolah memperkuat praktik kepemimpinan instruksional dengan menetapkan arah pembelajaran yang jelas, melakukan supervisi yang mendukung, serta mendorong profesionalisme guru. Selain itu, sekolah perlu membangun budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif, namun tetap menjaga struktur kerja yang jelas agar nilai-nilai adhocracy dapat berjalan seimbang dengan kebutuhan organisasi pendidikan. Guru juga diharapkan untuk terus menjaga motivasi kerja melalui pengembangan diri dan keterlibatan aktif dalam proses pembelajaran. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, atau gaya kepemimpinan lainnya guna memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- Antriadi, 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/19862>
- 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.
- 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
- 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).
- 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.
- 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.
- 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.
- Kamijan, Y. (2021). Faktor Internal Dan Faktor Eksternal terhadap Kinerja Guru Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 2(5), 630–638.
- 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>
- 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.
- 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.
- 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.
- 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/dbebj.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.
- 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>
- 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>
- 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.
- 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.
- 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>