

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

Yetty Sari Hastuti¹, Asyhari²

^{1,2} Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung
yettysaripleburan03@gmail.com¹

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of adhocracy culture and principal supervision on employee performance, with teacher competence as an intervening variable. The research was conducted on public elementary school teachers in the North Semarang District, with a total sample of 120 respondents selected using purposive sampling technique. A quantitative approach was employed, with data analysis using Partial Least Square (PLS) method. The results indicate that adhocracy culture has a positive and significant effect on both teacher competence and employee performance. Principal supervision has a positive and significant effect on teacher competence but does not significantly affect employee performance. Meanwhile, teacher competence is proven to have a positive and significant impact on employee performance. These findings highlight that an innovative and adaptive work culture, along with strengthening teacher competence, are crucial factors in improving employee performance in elementary school settings. Furthermore, supervision needs to be directed in a more constructive manner to positively influence overall teacher performance.

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh adhocracy culture dan supervisi kepala sekolah terhadap employee performance, dengan kompetensi guru sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan pada guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Semarang Utara dengan jumlah sampel sebanyak 120 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, dengan metode analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa adhocracy culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru dan employee performance. Supervisi kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap employee performance. Sementara itu, kompetensi guru terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Temuan ini menegaskan bahwa budaya kerja yang inovatif dan adaptif serta penguatan kompetensi guru menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan sekolah dasar.

Adapun supervisi perlu diarahkan secara lebih konstruktif agar dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja guru secara menyeluruh.

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

A. Pendahuluan

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

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

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

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

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

kualitas pendidikan di sekolah (Addini et al., 2022). Supervisi sangat dibutuhkan dalam berkembangnya kurikulum karena dengan demikian dapat membantu guru-guru serta tenaga kependidikan lainnya dalam mengembangkan kemampuan maupun kreativitas di dalam sekolah. Supervisi yang terencana dan sistematis mampu meningkatkan keterampilan, sikap, serta tanggung jawab profesional guru, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan (Gordon, 2018). Menurut Lele et al., (2018) supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah dalam pendidikan formal merupakan faktor penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Dengan adanya supervisi pendidikan akan mendorong para pendidik memiliki kemampuan mendidik yang kreatif, aktif, dan inovatif. Namun, implementasi supervisi di Semarang Utara belum optimal. Data tahun 2024 menunjukkan bahwa hanya 40% sekolah yang melaksanakan supervisi akademik secara berkala sesuai standar yang ditetapkan. Akibatnya, banyak guru yang tidak mendapatkan umpan balik yang memadai untuk memperbaiki kompetensi guru.

Peningkatan kualitas guru juga harus disesuaikan dengan kompetensi guru yang terdiri dari empat komponen. Dalam Pasal 10 Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen disebutkan bahwa "Kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional yang diperoleh melalui pendidikan profesi" (Arifin, 2020). Keempat kompetensi tersebut harus mampu dimaksimalkan oleh seorang guru guna meningkatkan *Employee Performance* (Mansyur, 2020).

Kompetensi pedagogik guru atau *competence* merupakan salah satu aspek penting yang menentukan kualitas pembelajaran di sekolah. Kualitas guru dalam hal ini adalah kemampuan pedagogik haruslah diatas rata-rata dan tidak boleh dianggap sederhana. Guru dengan kompetensi pedagogik yang baik dapat menciptakan suasana belajar yang efektif dan mampu memenuhi kebutuhan siswa secara optimal. Di Indonesia, peningkatan kompetensi pedagogik guru menjadi salah satu prioritas dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rosmaini & Tanjung, (2019) menghasilkan temuan bahwa *competence* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee performance*. Namun penelitian (Basori et al., 2017; Ilham, 2024) menunjukkan bahwa kompetensi karyawan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh (Susilowati et al., 2021; Saputra et al., 2023) menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan beberapa penelitian menunjukkan bahwa supervisi tidak selalu memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Sofyani, 2018). Dari penelitian sebelumnya belum ada penelitian yang komprehensif yang membahas variabel-variabel tersebut secara bersamaan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Adhocracy Culture* dan Supervisi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompetensi Guru sebagai variabel mediasi di Kecamatan Semarang Utara, Kota Semarang.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory. Desain explanatory digunakan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel dengan cara menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung. Dimana variabel independen, yaitu *Adhocracy Culture* dan Supervisi, dengan variabel dependen Kinerja Karyawan, serta variabel mediasi Kompetensi Guru. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar di sekolah dasar yang berada di wilayah Kecamatan Semarang Utara, Kota Semarang yang berjumlah 171 SD negeri. Teknik pengambilan sampel adalah *Purposive Sampling*. Karakteristik sampel dalam penelitian ini meliputi Guru yang berstatus aktif mengajar, memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun pada sekolah Negeri dan terlibat dalam program supervisi dan pengembangan organisasi sekolah. Sehingga sampel yang diambil dalam penelitian ini sebesar 120 guru. Penelitian ini menggunakan instrumen berupa kuesioner yang mengukur persepsi responden terhadap *Adhocracy Culture*, Supervisi, Kompetensi Guru, dan Kinerja Karyawan.

Berikut ini kisi – kisi instrumen yang digunakan dalam penelitian dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1 Kisi - kisi kuesioner penelitian

N o	Variable	Indikator
1.	<i>Adhocracy Culture</i> (X1)	1. Inovasi dan Kreatifitas 2. Adaptabilitas 3. Fleksibilitas 4. Pengambilan keputusan (Cameron &

N o	Variable	Indikator
		Quinn, 2011)
2.	Supervisi (X2)	1. Komunikasi 2. Kepemimpinan 3. Teknik pembelajaran 4. Motivasi (Artanti et al., 2024)
3.	Competence Guru (Y1)	1. Kompetensi pedagogik 2. Kompetensi profesional 3. Kompetensi kepribadian 4. Kompetensi sosial (Rohman, 2020)
4.	Employee Performance (Y2)	1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Kerja sama (Pandipa, 2019)

Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) atau Smart PLS. Metode ini dipilih karena kemampuan Smart PLS untuk mengatasi data yang tidak terdistribusi normal dan ukurannya yang relatif kecil hingga menengah. Smart PLS memungkinkan pengujian model pengukuran dan model struktural secara bersamaan, yang cocok untuk penelitian dengan banyak variabel laten seperti dalam studi ini.

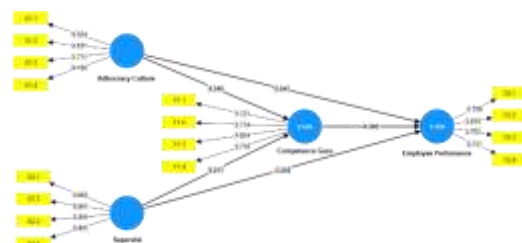
Langkah-langkah analisis yang dilakukan mencakup uji validitas dan reliabilitas menggunakan Outer Loadings, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE).

Selanjutnya, uji path coefficient dilakukan untuk menguji hubungan langsung antar variabel dan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi guru sebagai variabel mediasi. Penelitian ini juga akan melakukan uji bootstrapping untuk mengevaluasi signifikansi jalur dalam model. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana budaya organisasi yang mendukung kreativitas dan inovasi serta supervisi yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan kompetensi guru.

C.Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji Validitas

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 *Adhocracy culture*, supervisi, *competence* guru dan *employee performance*. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen dan layak untuk digunakan dalam tahapan analisis berikutnya. Selain itu, hasil evaluasi nilai outer loading dari masing-masing indikator pada keempat variabel tersebut juga ditampilkan secara visual pada Gambar 1.



Gambar 1 Outer Loading

Selain melalui nilai outer loading, validitas konvergen juga dapat diuji dengan memperhatikan

nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE dari masing-masing konstruk, yaitu adhocracy culture, supervisi, competence guru dan employee performance disajikan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Nilai AVE

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

Berdasarkan nilai AVE, semua konstruk/ variabel laten sudah memiliki nilai AVE di atas 0,50, sehingga indikator semuanya disimpulkan valid dalam mengukur variabel laten atau memenuhi validitas konvergen (convergent validity).

Uji Composite Reliability dan Uji Cronbach Alpha

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

Tabel 3. Uji Composite Reliability dan Uji Cronbach Alpha

	Cronb ach's Alpha	rho _A	Comp osite Reliab ility	Ketera ngan
Adhocr acy Culture	0.821	0.8 23	0.882	Reliab el
Compe tence Guru	0.772	0.7 93	0.854	Reliab el
Employ ee Perfom ance	0.765	0.7 77	0.849	Reliab el
Superv isi	0.850	0.8 60	0.898	Reliab el

Merujuk pada Tabel 3, dapat dilihat bahwa sebagian besar variabel menunjukkan nilai composite reliability dan Cronbach's alpha yang melebihi angka 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk Adhocracy culture, supervisi, competence guru dan employee performance tergolong reliabel atau handal. Hal ini sejalan dengan pendapat Hair et al. (2010) yang dikutip oleh Jogiyanto dan Abdillah (2014:62), bahwa batas minimum reliabilitas yang dapat diterima adalah di atas 0,60, dengan nilai ideal di atas 0,70.

Evaluasi Goodness Of Fit Model Struktural (Inner Model)

Model struktural (inner model) dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, dan nilai koefisien path atau t-value (t-statistics) untuk uji signifikansi antar konstruk. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik prediksi dari model yang diajukan. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan nilai t statistics harus di atas 1,96 untuk pengujian hipotesis pada alpha (tingkat kesalahan penelitian) sebesar 5%.

Tabel 4. R-Square

	R-square
Competence Guru	0.624
Employee Performance	0.568

Merujuk pada tabel 4 dapat disimpulkan bahwa, Variabel Competence Guru memiliki nilai R^2 sebesar 0,624, yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh adhocracy culture dan supervisi terhadap competence guru sebesar 62,4%. Sedangkan untuk variabel Employee Performance, nilai R^2 sebesar 0,568 mengindikasikan bahwa besarnya pengaruh adhocracy culture, supervisi dan competence guru terhadap Employee Performance sebesar 56,8%.

Dalam konteks PLS, goodness of fit juga dapat dievaluasi menggunakan nilai Q-square (Q^2). 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:

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0,624) \times (1 - 0,568)\} = 0,8376$$

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model struktural yang dikembangkan dalam penelitian ini mampu menjelaskan 83,76% keragaman data, yang menandakan bahwa model memiliki tingkat goodness of fit yang sangat baik.

Setelah analisis koefisien pengaruh antar variabel, tahap selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan nilai t-statistics. Parameter ada tidaknya pengaruh secara parsial dapat diketahui berdasarkan nilai t-statistics, dengan ketentuan melalui perbandingan t-statistics $\geq 1,96$ maka ada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen atau variabel endogen terhadap variabel endogen. Sebaliknya jika t-statistics $< 1,96$ maka tidak ada pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen atau variabel endogen terhadap variabel endogen. Hasil perhitungan nilai T-statistics untuk pengujian hipotesis pengaruh antar variabel, sebagaimana disajikan pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O-STDEV)	P Values	Ket
Adhocracy Culture $\rightarrow$ Competence Guru	0.549	0.553	0.11	4.996	0.000	Diterima
Supervisi Competence Guru $\rightarrow$	0.271	0.287	0.108	2.502	0.006	Diterima
Adhocracy Culture $\rightarrow$ Employee Performance	0.641	0.643	0.114	5.644	0.000	Diterima
Supervisi Employee Performance $\rightarrow$	-0.202	-0.206	0.114	1.77	0.038	Ditolak
Competence Guru $\rightarrow$ Employee Performance	0.325	0.328	0.104	3.125	0.001	Diterima

Tabel 5 menampilkan hasil *bootstrapping* dengan menunjukkan nilai sampel asli (O), rata-rata sampel (M), standar deviasi (STDEV), T-statistik, dan nilai P-value untuk setiap hubungan:

1. Hipotesis 1 : Diterima

Adhocracy culture berpengaruh positif signifikan terhadap *Competence Guru*. *Path Coefficient* sebesar 0.549 dengan T-statistik sebesar 4.996 dan P-value 0.000, menunjukkan pengaruh yang kuat dan signifikan.

2. Hipotesis 2 : Diterima

Supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap *Competence Guru*. *Path Coefficient* sebesar 0.271 dengan T-statistik sebesar 2.502 dan P-value 0.006, menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik.

3. Hipotesis 3 : Diterima

Adhocracy Culture berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. *Path Coefficient* sebesar 0.641 dengan T-statistik sebesar 5.644 dan P-value 0.00, menunjukkan pengaruh positif dan signifikan.

4. Hipotesis 4 : Ditolak

Pengaruh supervisi terhadap *Employee Performance* tidak terlalu signifikan, meskipun nilai P(0,038) berada di bawah ambang batas 0,05. Hal ini disebabkan oleh nilai T-statistik sebesar 1.77 yang masih dibawah nilai kritis 1,96. *Path Coefficient* sebesar -0.202 menunjukan hubungan negatif sehingga hipotesis ditolak.

5. Hipotesis 5 : Diterima

Competence Guru berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance*. *Path Coefficient* sebesar 0.325 dengan T-statistik sebesar 3.125 dan P-value 0.001, menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dan signifikan.

Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Competence Guru

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

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

penting dalam dunia pendidikan kontemporer (Khomenko, 2023).

Namun demikian, beberapa keterbatasan budaya adhokrasi perlu dicermati. Penelitian Singh & Singla (2023), menunjukkan bahwa tanpa adanya dukungan kelembagaan yang kuat, seperti pelatihan, sumber daya, dan kepemimpinan yang mendukung, manfaat budaya adhokrasi mungkin tidak sepenuhnya terwujud. Guru dapat menghadapi hambatan dalam menerapkan praktik-praktik inovatif secara efektif. Bahkan, dalam budaya kerja yang lemah, perkembangan kompetensi guru dapat terhambat karena tidak adanya arahan yang jelas, struktur organisasi yang mendukung, dan dorongan dari manajemen. Dengan demikian, meskipun budaya adhokrasi memiliki potensi besar dalam meningkatkan kompetensi guru, ketidakhadiran kerangka kerja struktural yang kuat dapat menimbulkan inkonsistensi dalam pelaksanaannya. Oleh karena itu, penting bagi institusi pendidikan untuk menerapkan budaya adhokrasi secara seimbang, dengan menggabungkan semangat inovasi dan fleksibilitas dengan dukungan sistemik yang kuat. Cameron dan Quinn (2011) juga mengemukakan bahwa budaya adhocracy mendukung lingkungan yang dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan individu, sangat relevan dengan kebutuhan guru dalam menghadapi tantangan pendidikan abad ke-21. Studi lainnya oleh Yunis et al., (2018) menunjukkan bahwa budaya adhokrasi berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, termasuk dalam hal penguasaan keterampilan profesional di lingkungan pendidikan. Oleh sebab itu, budaya adhocracy dapat menjadi salah satu strategi efektif dalam

meningkatkan kompetensi guru, apabila diimplementasikan secara tepat dalam konteks organisasi yang mendukung.

Pengaruh Supervisi terhadap Kompetensi Guru

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah atau pengawas pendidikan, maka semakin tinggi pula kompetensi guru dalam menjalankan tugasnya. Supervisi pendidikan merupakan salah satu upaya pembinaan profesional yang dirancang untuk meningkatkan kualitas pengajaran dan pembelajaran. Melalui kegiatan supervisi yang efektif, guru mendapatkan umpan balik (feedback), bimbingan, dan dukungan untuk memperbaiki strategi pembelajaran, pengelolaan kelas, serta pengembangan profesional berkelanjutan. Supervisi tidak hanya menilai performa guru, tetapi juga membantu guru memahami kekuatan dan kelemahan mereka untuk kemudian merancang peningkatan kompetensi secara sistematis.

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

dialogis, partisipatif, dan membangun kepercayaan akan lebih efektif dalam memberdayakan guru untuk berkembang.

Studi lain oleh Suharsaputra (2021) menunjukkan bahwa guru yang dibimbing melalui supervisi rutin menunjukkan peningkatan kemampuan dalam merancang RPP, memilih metode pembelajaran yang tepat, serta mengembangkan media pembelajaran yang sesuai dengan karakteristik siswa. Bahkan, dalam lingkungan sekolah yang menerapkan supervisi berbasis klinis atau supervisi formatif, guru merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terus belajar dan memperbaiki praktik mengajar mereka. Penelitian Handayani & Ernawati (2022) juga menegaskan bahwa supervisi yang terarah dan komunikatif berdampak langsung terhadap penguatan kompetensi guru, khususnya dalam pemanfaatan teknologi pembelajaran dan manajemen kelas.

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

Pengaruh Adhocracy Culture terhadap Employee Performance

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Adhocracy culture* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *Employee Performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan budaya adhocracy dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Budaya adhocracy ditandai dengan fleksibilitas, inovasi, pengambilan risiko yang terukur, dan fokus pada perubahan yang cepat untuk menyesuaikan dengan tantangan lingkungan. Dalam konteks lembaga pendidikan, penerapan budaya adhocracy menciptakan iklim kerja yang mendorong kreativitas, inisiatif individu, dan pembelajaran organisasi. Budaya ini memungkinkan pegawai untuk berinovasi dalam pelaksanaan tugas, memecahkan masalah secara mandiri, dan mengadaptasi diri terhadap perubahan kebijakan dan kurikulum.

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

Selanjutnya, Pham et al., (2024) menyatakan bahwa budaya adhokrasi yang inovatif berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Ketika pegawai diberi

ruang untuk berinovasi dan kepercayaan dalam menjalankan tanggung jawabnya, maka akan tercipta dorongan intrinsik untuk memberikan hasil kerja yang terbaik. Hal ini sejalan dengan teori motivasi intrinsik Deci & Ryan (1985) yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang otonom dan mendukung dapat meningkatkan motivasi dan performa karyawan.

Namun, budaya adhocracy juga memerlukan dukungan sistem manajerial yang kuat. Tanpa struktur yang jelas dan dukungan manajemen, budaya ini dapat menimbulkan kebingungan peran atau prioritas. Oleh karena itu, penerapan budaya adhocracy harus dibarengi dengan komunikasi yang terbuka, sistem evaluasi kinerja yang transparan, dan kepemimpinan transformasional yang mampu mengarahkan inovasi ke arah yang produktif.

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

Pengaruh Supervisi terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, yang menyatakan bahwa supervisi berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Performance* ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun supervisi dilakukan, namun pelaksanaannya belum mampu meningkatkan kinerja pegawai secara

signifikan. Bahkan, arah hubungan yang negatif menunjukkan bahwa pelaksanaan supervisi yang tidak efektif atau terlalu kontrolatif justru dapat menghambat kinerja pegawai.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aesah et al., (2023), yang menyatakan bahwa supervisi yang bersifat otoritatif atau terlalu mengontrol justru dapat menurunkan motivasi kerja dan menciptakan resistensi dari karyawan, sehingga berdampak negatif terhadap kinerjanya. Begitu pula Stogdill (1974) dalam teori kepemimpinannya menyebutkan bahwa gaya supervisi yang kurang partisipatif dan tidak mendukung perkembangan individu dapat menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja optimal.

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

profesional pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Kompetensi Guru terhadap Employee Performance

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

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

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif Human Capital Theory yang menekankan bahwa kompetensi

individu merupakan aset utama organisasi, yang mampu menciptakan nilai dan produktivitas tinggi bila dimaksimalkan dengan baik. Dalam konteks pendidikan, guru sebagai pelaksana utama proses belajar-mengajar adalah motor penggerak keberhasilan sistem sekolah, sehingga peningkatan kompetensinya akan langsung berdampak pada performa institusi secara umum. Dengan demikian, penting bagi pihak sekolah maupun pemangku kebijakan pendidikan untuk terus meningkatkan kompetensi guru melalui pelatihan, pengembangan profesional berkelanjutan (continuous professional development), dan pemberian ruang inovasi dalam pembelajaran, guna menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan sekolah.

D. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh adhocracy culture dan supervisi terhadap employee performance, dengan kompetensi guru sebagai variabel intervening pada sekolah dasar negeri di Kecamatan Semarang Utara. Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh beberapa temuan utama.

1. Adhocracy culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru. Budaya kerja yang inovatif, adaptif, fleksibel, dan mendorong kemandirian mampu meningkatkan kompetensi pedagogik, profesional, sosial, dan kepribadian guru secara berkelanjutan.
2. Supervisi kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi guru. Supervisi yang baik—meliputi komunikasi, kepemimpinan, pembelajaran, dan motivasi—mampu meningkatkan

kemampuan profesional guru dalam menjalankan tugasnya.

3. Adhocracy culture berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan kebebasan berekspresi mampu meningkatkan kolaborasi, tanggung jawab, serta produktivitas kerja pegawai.
4. Supervisi kepala sekolah berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap employee performance. Supervisi yang kurang komunikatif dan terlalu menekankan kontrol dapat menimbulkan tekanan psikologis, menurunkan semangat dan efektivitas kerja pegawai.
5. Kompetensi guru berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance. Guru yang memiliki kompetensi tinggi menunjukkan kinerja yang lebih optimal, baik dalam kualitas dan kuantitas kerja, kedisiplinan, maupun kolaborasi dengan berbagai pihak di sekolah.

DAFTAR PUSTAKA

- Addini, A. F., Husna, A. F., Damayanti, B. A., Fani, B. I., Nihayati, C. W. N. W., Daniswara, D. A., Susanti, D. F., Imron, A., & Rochmawati, R. (2022). Konsep Dasar Supervisi Pendidikan. *Jurnal Wahana Pendidikan*, 9(2), 179. <https://doi.org/10.25157/wa.v9i2.7639>
- Aesah, S., Suprpti, E., & Hernawati, S. P. (2023). The influence of work motivation and leadership style on employee performance. *International Journal of Indonesian Business Review*, 2(2), 162–176. <https://doi.org/10.55942/jeb.v2i2.158>
- Aini, F., & Ramadhan, Z. H. (2024).

- Peran Guru Dalam Mengembangkan Nilai Etika Dan Moral Peserta Didik Sekolah Dasar. *ELSE (Elementary School Education Journal): Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran Sekolah Dasar*, 8(2).
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.092>
- Artanti, A., Ramadhani, N. D., Rahmawati, S., & Rizqa, M. (2024). Peran Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *OPTIKA: Jurnal Pendidikan Fisika*, 8(2), 321–333.
- Ashar, M. K., & Murgiyanto, M. (2019). Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pendidikan Cendikia Utama Surabaya. *Management & Accounting Research Journal Global*, 4(1).
- Asri, Y. N. (2018). Hubungan Persepsi Mahasiswa pada Kinerja Dosen terhadap Tingkat Kelulusan Mahasiswa. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 2(2), 129–136.
- Basori, M. A. N., Wawan Prahiawan, & Daenulhay. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Krakatau Bandar Samudera). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, Vol. 1(No. 2), 149–157.
<http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/JRBM>
- Cameron, Kim S., and R. E. Q. "Diagnosing and changing organization: B. on the competing values framework. . (1999). (1999). Diagnosing and changing organization. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology*, 59(3), 755–757.
https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00052_5.x
- Deshpande, R., & Farley, J. U. (1999). Executive insight: Corporate culture and market orientation. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111–127.
- Faizin, F., Farisi, Y. Al, & Wafi, A. (2021). Peningkatan Kinerja Guru Melalui Penguatan Kecerdasan Spiritual Di Sekolah. *MANAGERE : Indonesian Journal of Educational Management*, 3(1), 85–95.
<https://doi.org/10.52627/ijeam.v3i1.126>
- Febriandika, T., Handoko, Y., & Rachmawati, I. K. (2024). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Di SMPN 1 Jember Jawa Timur. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 17(3), 1213–1223.
- Gordon, S. P. (2018). Supervision's New Challenge: Facilitating a Multidimensional Curriculum. *Journal of Educational Supervision*, 1(2), 17–32.
- Ilham, I. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan. *Management and*

- Accounting Research Statistics*, 4, 14–23.
<https://doi.org/10.59583/mars.v4i2.107>
- Khomenko, A. (2023). The flexibility of a higher education teacher as an invariant of professional competence. *Pedagogical Sciences*, 1(6), 155–161.
- Lele, D. M., Setiawan, D., & Sulhadi, S. (2018). Clinical supervision instrument development for junior high school teacher based on android. *Journal of Research and Educational Research Evaluation*, 7(1), 94–100.
- Mansyur, M. H. (2020). Tujuan Pendidikan Dalam Islam. *Jurnal Wahana Karya Ilmiah Pascasarjana (S2) PAI Uinsuka*, 4(2), 689–690.
- Mulyasa, E. (2013). *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. PT. REMAJA ROSDAKARYA.
- Nasukah, B., Sulistyorini, S., & Winarti, E. (2020). Peran komunikasi efektif pemimpin dalam meningkatkan kinerja institusi. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(1), 81–93.
- Ningsih, W. S. A., Zaki, H., & Sulistyandri. (2025). Pengaruh tindakan supervisi, insentif, lingkungan kerja non-fisik terhadap kinerja karyawan pt. wira beton. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka EMBA*, 4(1), 819–831.
- Pandipa, A. K. H. (2019). Kinerja Guru Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di SMA Negeri 1 Lore Utara. *Jurnal Ilmiah Administratie*, 12(1), 1–9.
- Pham, T. T., Dao, T. T. A., Nguyen, T. T. L., & Vo, V. T. K. (2024). Transformational Leadership and Adhocracy Culture: Drivers of Innovative Work Behaviour and Employee Performance. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 32(3).
- Rohman, H. (2020). Pengaruh kompetensi guru terhadap kinerja guru. *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, 1(2), 92–102.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3366>
- Saputra, H. D., Zaki, H., & Bakaruddin, B. (2023). Pengaruh Supervisi Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Kunango Jantan Group, Kampar. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi*, 3, 1144–1155.
- Sari, M. T., Daryanto, D., & Putri, M. E. (2024). The Measuring innovation culture in an organization using the organizational culture assessment instrument. *Malahayati International Journal of Nursing and Health Science*, 7(4), 508–513.
- Singh, S., & Singla, B. . (2023). Impact of Workplace Culture on Teachers' Performance in Higher Education Institutions. *Journal of Informatics Education and Research*, 3(2), 216–225.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.914920>
- Sofyani, S. T. (2018). Pengaruh Supervisi, Kepuasan Kerja, Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jasa Kontruksi. *TAPM UT Jakarta*.
- Susilowati, Y. H., Sudrajat, A., & Padillah, E. (2021). Pengaruh

- Kompetensi dan Supervisi Akademik terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Pamulang. *Jurnal Studi Guru Dan Pembelajaran*, 4(2), 256–262.
- Toraeva, S. (2022). Some issues of the development of teachers' adaptive competence. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 19.
- Wiyani, N. A. (2021). Evaluation of Integrated Islamic Paud Services Through Monitoring and Supervision. *Journal of Islamic Education Management*, 6(2), 125–137.
http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88, 344–356.