

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL, BUDAYA KERJA ,
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SDN DI
KECAMATAN KELUMPANG HILIR**

TESIS

NUR KHOLIS USMAN

NIM. 2420111710042



PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT

BANJARMASIN

2026

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL, BUDAYA KERJA ,
DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SDN DI
KECAMATAN KELUMPANG HILIR**

NUR KHOLIS USMAN

NIM. 2420111710042

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh Gelar Magister pada Program
Studi Magister Administrasi Pendidikan

PROGRAM STUDI MAGISTER ADMINISTRASI PENDIDIKAN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT

BANJARMASIN

2026

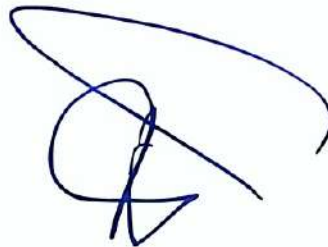
HALAMAN PENGESAHAN

**NASKAH TESIS INI DISETUJUI UNTUK
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI**

OLEH



PEMBIMBING I :
Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
NIP 19600110 198603 2 001



PEMBIMBING II :
Prof. Drs. Ahmad Suriansyah M.Pd., Ph.D.
NIP 19591225 198603 1 001

HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

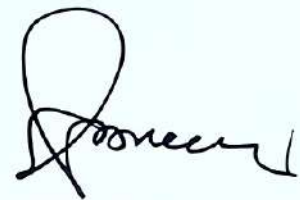
Tesis Calon Magister : Nur Kholis Usman

NIM : 2420111710042

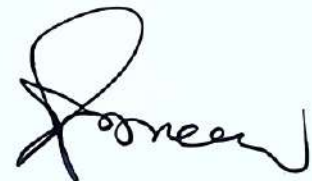
Disetujui pada tanggal : 8 Juli 2026

Oleh Dewan Penguji

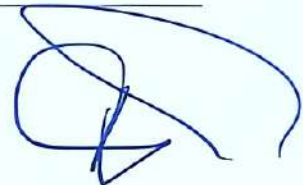
1 Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 19600110 198603 2 001 (Ketua)



2 Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 19600110 198603 2 001 (Penguji I)



3 Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd.,
Ph.D (Penguji II)
NIP 19591225 198603 1 001



4 Dr. H. Ambo Sakka, M.Pd
NIP 19651231 199203 1 034 (Penguji III)



Mengetahui
Koordinator Program Studi
Administrasi Pendidikan Program Magister



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D
NIP 19600110 198603 2 001

HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PEMBIMBING

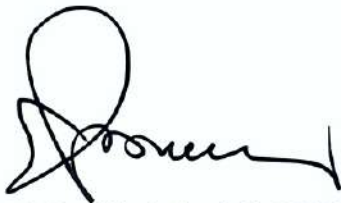
PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL, BUDAYA KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SDN DI KECAMATAN KELUMPANG HILIR

Nama : Nur Kholis Usman

NIM : 2420111710042

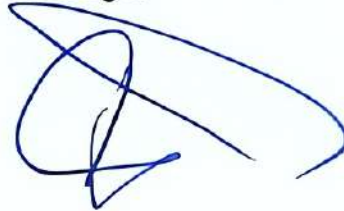
Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
NIP 19600110 198603 2 001

Pembimbing II



Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.
NIP 19591225 198603 1 001

Diketahui

Koordinator Program Studi
Magister Administrasi Pendidikan



Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.
NIP 19600110 198603 2 001

Direktur Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si.
NIP 19680507 199303 1 020

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nur Kholis Usman

NIM : 2420111710042

Tempat/Tanggal Lahir : Kotabaru, 2 September 1986

Program Studi : Administrasi Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir”** beserta seluruh isinya dan kelengkapannya adalah benar hasil karya tulisan Saya, kecuali kutipan – kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Untuk itu atas pernyataan ini, saya bersedia bertanggung jawab atas segala resiko apabila terdapat pelanggaran terhadap tulisan ini.

Banjarmasin, Juli 2026

Yang Membuat Pernyataan



Nur Kholis Usman

NIM. 2420111710042

ABSTRAK

Nur Kholis Usman. 2026. *Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir*. Tesis. Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat. Pembimbing: (I) Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.; (II) Prof Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.
Korespondensi : aslamiah@ulm.ac.id

Kata Kunci: kepemimpinan instruksional, budaya kerja, motivasi kerja, kinerja guru, analisis jalur

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *ex post facto* dan analisis jalur (*path analysis*). Populasi penelitian berjumlah 158 guru, sedangkan sampel sebanyak 113 guru yang ditentukan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas. Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif, uji prasyarat, regresi linear berganda, uji Sobel, dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kepemimpinan instruksional berada pada kategori sedang, budaya kerja berada pada kategori tinggi, motivasi kerja berada pada kategori sedang, dan kinerja guru berada pada kategori tinggi; (2) kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi $\beta = 0,136$, $t = 2,893$, dan $p = 0,005$; (3) budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi $\beta = 0,135$ dan $p < 0,05$; (4) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien regresi $\beta = 0,387$, $t = 7,171$, dan $p = 0,000$; (5) kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien $\beta = 0,378$; (6) budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien $\beta = 0,438$; (7) kepemimpinan instruksional berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebesar $0,146$ ($0,378 \times 0,387$); dan (8) budaya kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebesar $0,169$ ($0,438 \times 0,387$). Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa model pertama mampu menjelaskan 59,4% variasi kinerja guru ($R^2 = 0,594$), sedangkan model kedua mampu menjelaskan 37,9% variasi motivasi kerja ($R^2 = 0,379$).

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Motivasi kerja juga terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir.

ABSTRACT

Nur Kholis Usman. 2026. *The Influence of Instructional Leadership, Work Culture, and Work Motivation on the Performance of Public Elementary School Teachers in Kelumpang Hilir District*. Thesis. Master of Educational Administration Study Program, Graduate School, Lambung Mangkurat University. Supervisors: (I) Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D.; (II) Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.
Correspondence : aslamiah@ulm.ac.id

Keywords: instructional leadership, work culture, work motivation, teacher performance, path analysis.

This study aimed to analyze the influence of instructional leadership, work culture, and work motivation on the performance of public elementary school teachers in Kelumpang Hilir District, both directly and indirectly through work motivation as a mediating variable. The study employed a quantitative approach using an ex post facto design and path analysis. The population consisted of 158 teachers, while the sample comprised 113 teachers selected using proportionate stratified random sampling. Data were collected through questionnaires that met the requirements of validity and reliability. Data were analyzed using descriptive statistics, prerequisite tests, multiple linear regression, the Sobel test, and path analysis.

The results showed that: (1) instructional leadership was categorized as moderate, work culture as high, work motivation as moderate, and teacher performance as high; (2) instructional leadership had a positive and significant effect on teacher performance ($\beta = 0.136$, $t = 2.893$, $p = 0.005$); (3) work culture had a positive and significant effect on teacher performance ($\beta = 0.135$, $p < 0.05$); (4) work motivation had a positive and significant effect on teacher performance ($\beta = 0.387$, $t = 7.171$, $p < 0.001$); (5) instructional leadership had a positive and significant effect on work motivation ($\beta = 0.378$); (6) work culture had a positive and significant effect on work motivation ($\beta = 0.438$); (7) instructional leadership had an indirect effect on teacher performance through work motivation of 0.146 (0.378×0.387); and (8) work culture had an indirect effect on teacher performance through work motivation of 0.169 (0.438×0.387). The coefficient of determination indicated that the first model explained 59.4% of the variance in teacher performance ($R^2 = 0.594$), while the second model explained 37.9% of the variance in work motivation ($R^2 = 0.379$).

It can be concluded that instructional leadership, work culture, and work motivation have positive and significant effects on teacher performance. Work motivation also serves as a mediating variable that strengthens the influence of instructional leadership and work culture on the performance of public elementary school teachers in Kelumpang Hilir District.



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga tesis yang berjudul “***Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Budaya Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir***” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Dalam proses penulisan tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing Ibu Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. sebagai Dosen Pembimbing I dan Bapak Prof. Drs. Ahmad Suriansyah M.Pd., Ph.D. sebagai Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu serta pemikiran dalam memberikan bimbingan sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis mengucapkan terima kasih yang tiada terhingga kepada seluruh pihak yang membantu dalam menyelesaikan tesis ini yaitu:

1. Prof. Dr. Ahmad Alim Bachri, S.E., M.Si. selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
2. Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat.
3. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat.

4. Para dosen Program Studi Administrasi Pendidikan Program Magister Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin yang telah membekali ilmu dan pengalaman berharga selama masa studi.
5. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kotabaru, yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis.
6. Seluruh Kepala Sekolah dan Guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini.
7. Kedua orang tua, istri, dan anak tercinta yang selalu mendukung dan membantu untuk kelancaran penulisan penelitian ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Administrasi Pendidikan ULM yang telah banyak membantu dan memberikan saran untuk kelancaran penulisan penelitian ini.

Tesis ini belum sempurna mengingat kemampuan, keterampilan dan pengalaman yang masih sangat terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan. Akhir kata, semoga Allah SWT memberikan karunia-Nya dan tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dunia pendidikan.

Banjarmasin, Juli 2026

Penulis



Nur Kholis Usman

NIM. 2420111710042

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Nur Kholis Usman dilahirkan di Kotabaru pada tanggal 2 September 1986. Pendidikan formal Penulis dimulai dari SDN Sukamaju, lulus pada tahun 1998. Penulis melanjutkan pendidikan di SLTPN 2 Kelumpang Selatan dan lulus tahun 2001. Kemudian melanjutkan ke jenjang SMA di SMAN 1 Batuluciu, lulus pada tahun 2004.

Setelah menamatkan pendidikan menengah atas, Penulis melanjutkan pendidikan keguruan di AKPB (Akademi Keguruan Paris Barantai Kotabaru) Diploma II, lulus tahun 2007. Setelah menamatkan pendidikan di tahun tersebut, Penulis aktif mengabdikan dirinya di dunia pendidikan sebagai tenaga pengajar di SDN Sukamaju. Selain aktif mengajar, Penulis juga tetap aktif dalam menimba ilmu pengetahuan dan berhasil memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Sekolah Dasar (S.Pd.SD) pada tahun 2011 dengan melakukan perkuliahan jarak jauh di Universitas Terbuka.

Riwayat mengajar Penulis sebagai tenaga honorer di SDN Sukamaju. Selanjutnya diangkat sebagai PNS pada tahun 2009 dan ditugaskan pada SDN Sei Kupang Jaya. Tahun 2023 sampai sekarang Penulis merupakan Kepala Sekolah di SD Negeri Pulau Panci Kecamatan Kelumpang Hilir Kabupaten Kotabaru.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PEMBIMBING	v
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
RIWAYAT HIDUP PENULIS	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	13
C. Tujuan Penelitian	14
D. Manfaat Penelitian	15
E. Definisi Operasional	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	21
A. Kinerja Guru.....	21
1. Kinerja guru	21
2. Kepemimpinan Instruksional	34
3. Budaya Kerja	44
4. Motivasi Kerja	46
B. Kerangka Pikir Hubungan Antar Variabel.....	51
1. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap kinerja guru.....	51
2. Pengaruh Budaya Kerja terhadap kinerja guru	53
3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja guru	54
4. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Motivasi Kerja	55

5. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Motivasi Kerja.....	56
6. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Instruksional terhadap kinerja guru melalui Motivasi Kerja.....	57
7. Pengaruh tidak langsung Budaya Kerja terhadap kinerja guru melalui Motivasi Kerja	58
C. Hipotesis.....	60
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	62
A. Desain Penelitian	62
B. Populasi dan Sampel	64
C. Metode Pengumpulan Data	69
D. Instrumen Penelitian	70
E. Teknik Pengumpulan Data	80
F. Validitas dan Reliabilitas Instrumen	81
G. Teknik Analisis Data	83
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	95
A. Gambaran Umum Responden	95
B. Uji Validitas dan Reliabilitas	100
C. Deskripsi Variabel Penelitian	103
D. Hasil Uji Persyaratan Data	126
E. Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	130
BAB V PEMBAHASAN	146
A. Deskripsi kepemimpinan instruksional, budaya kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir	146
B. Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir	156
C. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir	159
D. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir	162
E. Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir	165
F. Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir	168
G. Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir melalui motivasi kerja	171
H. Pengaruh budaya kerja terhadap kinerja guru SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir melalui motivasi kerja.....	174

BAB VI_PENUTUP	178
A. Kesimpulan.....	178
B. Saran	179
DAFTAR PUSTAKA.....	181
LAMPIRAN	190

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Populasi Penelitian	65
Tabel 3. 2 Proporsi Sampel Guru Tiap SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir	68
Tabel 3. 3 Penetapan Skor Jawaban Angket Skala Likert	71
Tabel 3. 4 Aspek- Aspek dan Indikator Instrumen Variabel Kepemimpinan Instruksional	71
Tabel 3. 5 Aspek- Aspek dan Indikator Instrumen Variabel Budaya Kerja.....	74
Tabel 3. 6 Aspek- Aspek dan Indikator Instrumen Variabel Motivasi Guru	76
Tabel 3. 7 Aspek- Aspek dan Indikator Instrumen Variabel Kinerja Guru	78
Tabel 4. 1 Karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian	95
Tabel 4. 2 Responden berdasarkan pendidikan terakhir	97
Tabel 4. 3 Responden berdasarkan masa kerja	98
Tabel 4. 4 Karakteristik responden berdasarkan usia.....	99
Tabel 4. 5 Hasil uji validitas instrumen penelitian	101
Tabel 4. 6 Hasil uji reliabilitas instrumen penelitian	103
Tabel 4. 7 Statistik deskriptif variabel kepemimpinan instruksional.....	104
Tabel 4. 8 Kelompok skor kepemimpinan instruksional.....	107
Tabel 4. 9 Rata-rata skor variabel kepemimpinan instruksional	108
Tabel 4. 10 Statistik deskriptif variabel budaya kerja.....	110
Tabel 4. 11 Distribusi frekuensi budaya kerja	111
Tabel 4. 12 Kelompok skor budaya kerja.....	113
Tabel 4. 13 Rata-rata skor variabel budaya kerja	114
Tabel 4. 14 Statistik deskriptif motivasi kerja	116
Tabel 4. 15 Distribusi frekuensi motivasi kerja.....	117
Tabel 4. 16 Kelompok skor motivasi kerja	118
Tabel 4. 17 Rata-rata skor variabel motivasi kerja	119
Tabel 4. 18 Statistik deskriptif variabel kinerja guru.....	120
Tabel 4. 19 Distribusi frekuensi kinerja guru	122
Tabel 4. 20 Kelompok skor kinerja guru.....	123
Tabel 4. 21 Rata-rata skor variabel kinerja guru	125
Tabel 4. 22 Tabel uji normalitas data	126
Tabel 4. 23 Tabel hasil uji linieritas	127
Tabel 4. 24 Tabel uji multikolinieritas	128
Tabel 4. 25 Hasil uji heteroskedastisitas	129
Tabel 4. 26 Hasil uji autokorelasi	130
Tabel 4. 27 Hasil uji regresi linier	131
Tabel 4. 28 Hasil Uji t	132
Tabel 4. 29 Hasil Uji f.....	134
Tabel 4. 30 Hasil Koefisien Determinasi (R^2).....	135
Tabel 4. 31 Hasil uji regresi linier	135
Tabel 4. 32 Hasil Uji t	136
Tabel 4. 33 Hasil Uji f.....	138
Tabel 4. 34 Hasil Koefisien Determinasi (R^2).....	139
Tabel 4. 35 Hasil Analisis Mediasi Sobel Test	141
Tabel 4. 36 Hasil Analisis Mediasi Sobel Test	142

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	60
Gambar 3. 1 Desain Penelitian	64
Gambar 3. 2 Hubungan antar variabel	93
Gambar 4. 1 Distribusi responden berdasarkan status kepegawaian	96
Gambar 4. 2 Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir	97
Gambar 4. 3 Distribusi responden berdasarkan masa kerja	99
Gambar 4. 5 Histogram kepemimpinan instruksional (X1)	107
Gambar 4. 6 Histogram budaya kerja	112
Gambar 4. 7 Histogram variabel motivasi kerja.....	118
Gambar 4. 8 Histogram variabel kinerja guru	123
Gambar 4. 9 Sobel Test Calculator X1-Z-Y	140
Gambar 4. 10 Sobel Test Calculator X2-Z-Y	141
Gambar 4. 11 Path Analysis Kepemimpinan Instruksional, Budaya Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Guru	142

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Hasil Uji	190
Lampiran 2. Izin Penelitian	209
Lampiran 3. TOEFL.....	211
Lampiran 4. LoA	212
Lampiran 5. Sertifikat Bebas Plagiasi.....	213
Lampiran 6. Foto Kegiatan.....	214