

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL, IKLIM KERJA, DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
SMP SE-KECAMATAN KELUMPANG HILIR
KABUPATEN KOTABARU**

**DODY ALFAYED
NIM 2420111310037**



**PROGRAM STUDI MAGISTER
ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN**

2026

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL, IKLIM KERJA, DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU
SMP SE-KECAMATAN KELUMPANG HILIR
KABUPATEN KOTABARU**

Oleh:

**DODY ALFAYED
NIM 2420111310037**

TESIS

**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 DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Dody Alfayed
NIM : 2420111310037
Disetujui pada tanggal : 12 Maret 2026

Oleh Dewan Penguji

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

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

3 Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc. (Penguji II)
NIP 19660331 199102 1 001

4 Dr. Novitawati S.Psi., M.Pd (Penguji III)
NIP 19761106 200604 2 002

Mengetahui
Koordinator Program Studi
Administrasi Pendidikan Program Magister

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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL, IKLIM KERJA, DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP SE-KECAMATAN
KELUMPANG HILIR KABUPATEN KOTABARU**

Nama : Dody Alfayed
NIM : 2420111310037

Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



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

Pembimbing II



Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc.
NIP 19660331 199102 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 : Dody Alfayed
NIM : 2420111310037
Tempat/Tanggal Lahir : Kotabaru, 27 Oktober 1999
Program Studi : Administrasi Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul "**Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Kerja, dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Se-Kecamatan Kelumpang Hilir Kabupaten Kotabaru**" beserta seluruh isi dan kelengkapannya adalah benar hasil karya tulisan saya.

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

Banjarmasin, 6 April 2026

Yang Membuat Pernyataan



DODY ALFAYED

2420111310037

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, IKLIM KERJA, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP SE-KECAMATAN KELUMPANG HILIR KABUPATEN KOTABARU.” ini dapat diselesaikan.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Master pada Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Dalam proses penulisan proposal tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. sebagai Dosen Pembimbing I dan Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc. 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 kepada:

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 beserta seluruh staf yang telah banyak membantu untuk penyelesaian penelitian ini.
6. Seluruh Kepala Sekolah SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir yang telah memberikan ijin penelitian ini.
7. Seluruh keluarga yang telah banyak mendukung dan membantu untuk kelancaran penulisan tesis ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Administrasi Pendidikan ULM Kelas Banjarmasin yang telah banyak membantu dan memberikan saran untuk kelancaran penulisan tesis 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 proposal ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dunia pendidikan.

Banjarmasin, 6 April 2026

Penulis



Dody Alfayed

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI	ii
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI PEMBIMBING.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	ii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
A. Manfaat Teoritis.....	11
B. Manfaat Praktis.....	11
1.5 Hipotesis Penelitian	12
1.6 Definisi Operasional Variabel	13
A. Kinerja Guru (Y)	13
B. Kepemimpinan Instruksional (X ₁)	13
C. Iklim Kerja (X ₂).....	14
D. Motivasi Kerja (Z).....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
2.1. Kinerja Guru.....	16
2.2. Pengertian Kinerja Guru.....	16
A. Indikator Kinerja Guru	17
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Guru	18
2.3. Kepemimpinan Instruksional	20
A. Pengertian Kepemimpinan Instruksional.....	20
B. Strategi Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	21
C. Indikator Kepemimpinan Instruksional.....	23
2.4. Iklim Kerja.....	24
A. Pengertian Iklim Kerja.....	24
B. Indikator Iklim Kerja.....	25
C. Faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja.....	26
2.5. Motivasi Kerja.....	28
A. Pengertian Motivasi Kerja.....	28
B. Teori-Teori Motivasi	29
C. Indikator Motivasi Kerja	29
D. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja	31
2.6. Kerangka Berpikir	32
2.7. Asumsi dan Hipotesis Penelitian	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
3.1 Rancangan Penelitian.....	42

3.2	Populasi dan Sampel Penelitian	43
A.	Populasi Penelitian	43
B.	Sampel Penelitian	44
3.3	Instrumen Penelitian	45
3.4	Teknik Pengumpulan Data	51
3.5	Teknik Analisis Data	52
BAB IV	HASIL PENELITIAN	60
4.1.	Karakteristik Responden	60
A.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
B.	Karakteristik Responden Berdasarkan Sekolah	61
C.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja (Tahun)	62
D.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	63
E.	Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	64
4.2.	Deskripsi Variabel	65
A.	Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Instruksional (X1)	65
B.	Analisis Deskriptif Variabel Iklim Kerja (X2)	73
C.	Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z)	80
D.	Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Guru (Y)	89
4.3.	Analisis Data	98
A.	Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	98
1.	<i>Convergent Validity</i>	98
2.	Uji <i>Discriminant Validity</i>	101
3.	Uji Realibilitas	103
B.	Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	104
1.	<i>R Square</i>	105
2.	<i>F Square</i>	106
3.	<i>Q Square</i>	107
4.	Model fit	108
C.	Uji Hipotesis	108
BAB V	PEMBAHASAN	114
5.1	Gambaran Kepemimpinan Instruksional, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir	114
A.	Gambaran Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah	114
B.	Gambaran Iklim Kerja	116
C.	Gambaran Motivasi Kerja	118
D.	Gambaran Kinerja Guru	120
5.2	Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir	122
5.3	Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir	125
5.4	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir	128
5.5	Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Motivasi Kerja Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir	131
5.6	Pengaruh Iklim Kerja terhadap Motivasi Kerja Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir	134

5.7 Pengaruh Kepemimpinan Instruksional terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir.....	136
5.8 Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir.....	138
BAB VI PENUTUP	141
6.1 Kesimpulan.....	141
6.2 Saran.....	142
DAFTAR PUSTAKA	144
LAMPIRAN	155

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1. Jumlah Populasi Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir	43
3.2. Skala Pengukuran <i>Likert</i>	46
3.3. Kisi-kisi instrumen penelitian	47
3.4. Kriteria Analisis Deskriptif.....	53
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Sekolah	61
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja (Tahun).....	62
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	63
4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	64
4.6. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Instruksional (X1).....	65
4.7. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Instuksional (X1).....	66
4.8. Kategori Variabel Kepemimpinan Instruksional	68
4.9. Rerata Jawaban Responden Tentang Variabel Kepemimpinan Instruksional (X1)	69
4.10. Statistik Deskriptif Variabel Iklim Kerja (X2).....	73
4.11. Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Kerja (X2)	74
4.12. Kategori Variabel Iklim Kerja	76
4.13. Rerata Jawaban Responden Tentang Variabel Iklim kerja (X2).....	77
4.14. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z)	80
4.15. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Z)	82
4.16. Kategori Variabel Motivasi Kerja.....	83
4.17. Rerata Jawaban Responden Tentang Variabel Motivasi Kerja (Z).....	84
4.18. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Guru (Y).....	89
4.19. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru (Y)	90
4.20. Kategori Variabel Kinerja Guru.....	92
4.21. Rerata Jawaban Responden Tentang Variabel Kinerja Guru (Y).....	93
4.22. Hasil Pengujian <i>Outer Loading</i>	99
4.23. Hasil Pengujian AVE.....	101
4.24. Hasil Pengujian <i>fornell larcker criterion</i>	102
4.25. Hasil Pengujian HTMT.....	102
4.26. Hasil Pengujian Reliabilitas	103
4.27. Hasil Pengujian <i>R Square</i>	105
4.28. Hasil Pengujian <i>F Square</i>	106
4.29. Hasil Pengujian <i>Q Square</i>	107
4.30. Hasil Pengujian Model Fit	108
4.31. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>).....	109
4.32. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	111
4.33. Tabel Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Berpikir.....	40
3.1. Desain Penelitian.....	42
3.2. Analisis Jalur.....	59
4.1. <i>Pie Chart</i> Jenis Kelamin	60
4.2. <i>Pie Chart</i> Nama Sekolah.....	61
4.3. <i>Pie Chart</i> Masa Kerja.....	62
4.4. <i>Pie Chart</i> Pendidikan Terakhir	64
4.5. <i>Pie Chart</i> Status Kepegawaian.....	65
4.6. Histogram Variabel Kepemimpinan Instruksional.....	67
4.7. <i>Pie Chart</i> Distribusi Responden Pada Kepemimpinan Instruksional	69
4.8. Histogram Variabel Iklim Kerja.....	75
4.9. <i>Pie Chart</i> Distribusi Responden pada Variabel Iklim kerja.....	77
4.10. Histogram Variabel Motivasi Kerja.....	82
4.11. <i>Pie Chart</i> Distribusi Responden pada Variabel Motivasi Kerja	84
4.12. Histogram Variabel Kinerja Guru	91
4.13. <i>Pie Chart</i> Distribusi Responden pada Variabel Kinerja Guru	93
4.14. <i>Outer Model</i>	98
4.15. <i>Inner Model</i>	105

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Form Kuesioner Penelitian.....	155
2. Hasil Uji	163
3. Izin Penelitian Program Studi	179
4. Izin Penelitian Dinas Pendidikan	180
5. Sertifikat TOEFL	181
6. Surat Keterangan Plagiasi	182
7. LoA Jurnal	183
8. Dokumentasi Pengambilan Data.....	184
9. Lembar Konsultasi Tesis Dospem 1 dan 2.....	185
10. Lembar Permohonan Uji Kelayakan Proposal Tesis	186

ABSTRAK

Alfayed, Dody. 2026. *Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Kerja, Motivasi Kerja, terhadap Kinerja Guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir Kabupaten Kotabaru*. Tesis Program Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Pembimbing (I) Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D dan (II) Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc.

Kata Kunci: Kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja, kinerja guru.

Kinerja guru merupakan faktor penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran di sekolah menengah pertama. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab guru belum sepenuhnya optimal berdasarkan pengamatan awal yang diduga berkaitan dengan adanya tantangan pada aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan instruksional dan iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel. Populasi penelitian berjumlah 102 guru SMP yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling total. Data dikumpulkan menggunakan angket berskala likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*) berbasis *SEM-PLS* menggunakan aplikasi SmartPLS 4 untuk menguji model pengukuran dan model struktural serta mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,359 ($p = 0,017$). Iklim kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja guru dengan koefisien 0,265 ($p = 0,031$). Motivasi kerja memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja guru sebesar 0,332 ($p = 0,001$). Pada hubungan tidak langsung, kepemimpinan instruksional berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebesar 0,100 ($p = 0,049$), sedangkan iklim kerja berpengaruh terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebesar 0,191 ($p = 0,015$) dengan efek mediasi moderat menuju sedang. Selain itu, iklim kerja memiliki pengaruh sangat kuat terhadap motivasi kerja guru dengan koefisien 0,576 ($p = 0,000$), menunjukkan bahwa suasana kerja yang kondusif, harmonis, dan suportif menjadi faktor dominan dalam meningkatkan motivasi guru.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja guru dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal secara simultan dimana akan lebih efektif apabila sekolah memprioritaskan penguatan iklim kerja yang kondusif serta optimalisasi kepemimpinan instruksional kepala sekolah, disertai strategi peningkatan motivasi kerja guru secara berkelanjutan. Sekolah disarankan untuk memprioritaskan iklim kerja yang kondusif, mengoptimalkan kepemimpinan instruksional, dan meningkatkan motivasi kerja guru secara berkelanjutan guna meningkatkan kinerja guru dan mutu pembelajaran

ABSTRACT

Alfayed, Dody. 2026. *The Influence of Instructional Leadership, Work Climate, and Work Motivation on Teacher Performance at Junior High Schools in Kelumpang Hilir District, Kotabaru Regency*. Thesis, Master Program in Educational Administration, Graduate Program, Lambung Mangkurat University, Banjarmasin. Supervisors: (I) Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd., Ph.D. and (II) Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc.

Keywords: principal instructional leadership, work climate, work motivation, teacher performance

Teacher performance is an important factor in improving the quality of learning in junior high schools. The implementation of teachers' duties and responsibilities has not been fully optimal based on preliminary observations, which are suspected to be related to challenges in aspects of quality, quantity, timeliness, effectiveness, and independence. This study aims to analyze the direct and indirect effects of instructional leadership and work climate on teacher performance through work motivation.

This study employs a quantitative approach to examine both direct and indirect relationships among variables. The research population consisted of 102 junior high school teachers, all of whom were included as the sample using total sampling technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire that had been tested for validity and reliability. Data analysis was conducted using path analysis based on SEM-PLS with SmartPLS 4 to evaluate the measurement model and structural model, as well as to determine direct and indirect effects among variables.

The results indicate that instructional leadership has a positive and significant effect on teacher performance with a path coefficient of 0.359 ($p = 0.017$). Work climate also has a positive and significant effect on teacher performance with a coefficient of 0.265 ($p = 0.031$). Work motivation has a direct effect on teacher performance with a coefficient of 0.332 ($p = 0.001$). In terms of indirect relationships, instructional leadership affects teacher performance through work motivation with a coefficient of 0.100 ($p = 0.049$), while work climate influences teacher performance through work motivation with a coefficient of 0.191 ($p = 0.015$), indicating a moderate mediation effect. Furthermore, work climate has a very strong influence on teacher motivation with a coefficient of 0.576 ($p = 0.000$), suggesting that a conducive, harmonious, and supportive work environment is a dominant factor in enhancing teacher motivation.

The findings suggest that improving teacher performance is influenced simultaneously by internal and external factors. It will be more effective if schools prioritize the development of a conducive work climate and the optimization of principals' instructional leadership, accompanied by sustainable strategies to enhance teacher motivation. Schools are therefore recommended to prioritize a supportive work climate, strengthen instructional leadership, and continuously improve teacher motivation in order to enhance teacher performance and the quality of learning.



