

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH,
IKLIM ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA
GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI DI KECAMATAN
DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN**

**DWI SEPTIAN
NIM. 2420111310009**



**PROGRAM STUDI MAGISTER
ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCAJASARNA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2026**

HALAMAN JUDUL
PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA
SEKOLAH, IKLIM ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH
KEJURUAN NEGERI DI KECAMATAN DUSUN SELATAN
KABUPATEN BARITO SELATAN

DWI SEPTIAN
NIM. 2420111310009

Tesis

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)

PROGRAM STUDI MAGISTER
ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCAJASARNA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2026

HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Dwi Septian
NIM : 2420111310009
Disetujui pada tanggal : 19 Mei 2026

Oleh Dewan Penguji

- 1 Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd. Ph.D (Ketua)
NIP 19600110 198603 2 001
- 2 Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc. (Penguji I)
NIP 19660331 199102 1 001
- 3 Dr. H. Ambo Sakka, M.Pd. (Penguji II)
NIP 19651231 199203 1 034
- 4 Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D (Penguji III)
NIP 19591225 198603 1 001

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 KEPALA SEKOLAH, IKLIM ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU SEKOLAH MENENGAH KEJURUAN NEGERI DI KECAMATAN DUSUN SELATAN KABUPATEN BARITO SELATAN

Nama : Dwi Septian
NIM : 2420111310009

Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc
NIP 19660331 199102 1 001

Pembimbing II



Dr. H. Ambo Sakka, M.Pd.
NIP 19651231 199203 1 034

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 : Dwi Septian
NIM : 2420111310009
Tempat/Tanggal Lahir : Palangkaraya, 27 September 1989
Program Studi : Administrasi Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa Tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri Di Kecamatan Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan”** 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, 19 Mei 2026
Yang Membuat Pernyataan



METERAI
TEMPEL
10000
41112ANK379720005

DWI SEPTIAN
2420111310009

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 Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kecamatan Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan 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 tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc. sebagai Dosen Pembimbing I dan Bapak Dr. H. Ambo Sakka, M.Pd.. 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 Badan Perencanaan Pembangunan, Riset, dan Inovasi Daerah Provinsi Kalimantan Tengah beserta seluruh staf yang telah banyak membantu untuk penyelesaian penelitian ini.
6. Kepala SMKN 1, SMKN 2, SMKN 3 Buntok yang telah memberikan ijin penelitian ini.
7. Seluruh keluarga yang telah banyak mendukung dan membantu untuk kelancaran penulisan penelitian ini.
8. Rekan-rekan mahasiswa Administrasi Pendidikan ULM Kelas Banjarmasin 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, 19 Mei 2026

Penulis



Dwi Septian

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	12
C. Tujuan Penulisan.....	13
D. Manfaat Penelitian.....	15
1. Manfaat teoritis.....	15
2. Manfaat praktis.....	15
E. Hipotesis Penelitian.....	16
F. Definisi Operasional Variabel.....	17
1. Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan.....	17
2. Kepemimpinan Instruksional.....	18
3. Iklim Organisasi.....	18
4. Motivasi Kerja.....	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	19
A. Kinerja Guru.....	19
1. Pengertian Kinerja Guru.....	19
2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Guru.....	21
3. Indikator Kinerja Guru.....	22
B. Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	23
1. Pengertian Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	23
2. Tugas dan Fungsi Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	26
3. Strategi Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	27
C. Iklim Organisasi.....	28
1. Pengertian Iklim Organisasi.....	28
2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi.....	31
D. Motivasi Kerja.....	32
1. Pengertian Motivasi Kerja Guru.....	32
2. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja.....	34
E. Kerangka Berpikir.....	36
1. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.....	36
2. Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap Iklim Organisasi.....	38
3. Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap motivasi kerja.....	39

4. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja guru.....	40
5. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kinerja guru.....	41
6. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui iklim organisasi.....	41
7. Pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja.....	42
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
A. Rancangan Penelitian.....	44
B. Populasi dan Sampel.....	45
C. Instrumen Penelitian.....	48
D. Teknik Pengumpulan Data.....	54
E. Pengujian Instrumen Penelitian.....	55
F. Teknik Analisis Data.....	59
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	64
A. Karakteristik Responden.....	64
B. Deskripsi Variabel.....	69
C. Pengujian Model Evaluasi Pengukuran (Outer Model).....	99
D. Pengujian Model Struktural (Inner Model).....	105
E. Uji Hipotesis.....	109
BAB V PEMBAHASAN.....	114
A. Gambaran Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMKN di Kecamatan Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan.....	114
1. Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	114
2. Iklim Organisasi.....	116
3. Motivasi Kerja.....	117
4. Kinerja Guru.....	119
B. Pengaruh langsung Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru.....	121
C. Pengaruh langsung Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Iklim Organisasi.....	122
D. Pengaruh langsung Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Motivasi Kerja.....	124
E. Pengaruh langsung Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru.....	125
F. Pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru.....	126
G. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Iklim Organisasi.....	127
H. Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Motivasi Kerja.....	128
BAB VI PENUTUP.....	132
A. Kesimpulan.....	132
B. Saran.....	133
DAFTAR PUSTAKA.....	137
LAMPIRAN.....	137

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1. Populasi Penelitian	46
3.2. Teknik Pengambilan Sampel.....	48
3.3. Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X).....	49
3.4. Kisi -kisi Variabel Iklim Organisasi (Z ₁).....	51
3.5. Kisi – Kisi Variabel Motivasi Kerja (Z ₂).....	52
3.6. Kisi – Kisi Instrument Kinerja Guru (Y)	53
3.7. Skor Jawaban Kuesioner Skala Likert	55
3.8. Hasil Uji Validitas Data Instrumen.....	55
3.9. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	58
3.10. Kriteria Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	60
4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	64
4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	65
4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Mengajar.....	66
4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	67
4.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	68
4.6. Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Instruksional.....	69
4.7. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Instuksional (X).....	70
4.8. Kategori Variabel Kepemimpinan Instruksional	72
4.9. Rerata Jawaban Responden Tentang Variabel Kepemimpinan Instruksional (X)	73
4.10. Statistik Deskriptif Variabel Iklim Organisasi (Z ₁).....	78
4.11. Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi (Z ₁).....	80
4.12. Kategori Variabel Iklim Organisasi (Z ₁)	81
4.13. Rerata Jawaban Responden Tentang Variabel Iklim Organisasi (Z ₁).....	82
4.14. Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (Z ₂)	85
4.15. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (Z ₂).....	86
4.16. Kategori Variabel Motivasi Kerja.....	88
4.17. Rerata Jawaban Responden Tentang Variabel Motivasi Kerja.....	89
4.18. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Guru (Y).....	92
4.19. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Guru (Y)	93
4.20. Kategori Variabel Kinerja Guru (Y)	95
4.21. Rerata Jawaban Responden Tentang Variabel Kinerja Guru (Y).....	96
4.22. Hasil Pengujian <i>Outer Loading</i>	100
4.23. Hasil Pengujian AVE.....	102
4.24. Hasil Pengujian <i>fornell larcker criterion</i>	103
4.25. Hasil Pengujian HTMT.....	103
4.26. Hasil Pengujian Reliabilitas	104
4.27. Hasil Pengujian R Square.....	106
4.28. Hasil Pengujian F Square.....	107
4.29. Hasil Pengujian Model Fit	109
4.30. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	109
4.31. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>)	111
4.32. Rangkuman Hasil Uji Hipotesis Secara Langsung dan Tidak Langsung ...	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Dasar Pemikiran	43
3.1. Desain Penelitian.....	45
4.1. <i>Pie Chart</i> Jenis Kelamin	64
4.2. <i>Pie Chart</i> Unit Kerja.....	65
4.3. <i>Pie Chart</i> Lama Mengajar.....	66
4.4. <i>Pie Chart</i> Pendidikan.....	67
4.5. <i>Pie Chart</i> Status Kepegawaian.....	68
4.6. Histogram Variabel Kepemimpinan Instruksional.....	71
4.7. <i>Pie Chart</i> Distribusi Responden Pada Kepemimpinan Instruksional	72
4.8. Histogram Variabel Iklim Organisasi (Z1)	80
4.9. <i>Pie Chart</i> Distribusi Responden pada Variabel Motivasi Kerja	89
4.10. Histogram Variabel Kinerja Guru (Y)	94
4.11. <i>Pie Chart</i> Distribusi Responden pada Variabel Kinerja Guru (Y)	95
4.12. Outer Model.....	99
4.13. Inner Model.....	106

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Hasil Uji Instrumen, SPSS, dan Smart PLS	144
2. Dokumentasi Penelitian SMKN 1, SMKN 2, SMKN 3	160
3. Surat Izin Penelitian Program Studi	162
4. Surat Izin Badan Riset Kalteng	163
5. Sertifikat TOEFL	164
6. Sertifikat Uji Plagiasi	165
7. LoA Jurnal.....	166
8. Buku Konsultasi	167

ABSTRAK

Septian, D. 2026. *Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Kejuruan Negeri di Kecamatan Dusun Selatan Kabupaten Barito Selatan*. Tesis Program Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Pembimbing (I) Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc. dan (II) Dr. H. Ambo Sakka, M.Pd.

Kata Kunci: Kepemimpinan Instruksional, Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan faktor utama dalam peningkatan mutu pendidikan, namun di SMK Negeri Kecamatan Dusun Selatan masih menghadapi tantangan pada indikator kerja dan kompetensi guru. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru, serta menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung di antara variabel tersebut.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif. Populasi berjumlah 124 guru SMK Negeri di Kecamatan Dusun Selatan, dengan sampel 95 orang yang diambil menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* agar representatif sesuai karakteristik populasi. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang telah valid dan reliabel. Analisis dilakukan secara deskriptif menggunakan SPSS dan secara inferensial dengan PLS-SEM melalui *SmartPLS 4.1* untuk menguji outer model dan inner model.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru secara umum berada pada kategori yang sangat tinggi. Secara inferensial, kepemimpinan instruksional berpengaruh langsung terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien 0,297, $t = 3,299$, dan $p = 0,001$ (signifikan) dengan kontribusi $f^2 = 0,138$. Kepemimpinan instruksional juga berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi ($\beta = 0,606$, $t = 6,457$, $p = 0,000$, $f^2 = 0,229$) serta terhadap motivasi kerja ($\beta = 0,495$, $t = 4,395$, $p = 0,000$, $f^2 = 0,094$). Selanjutnya, iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja guru ($\beta = 0,338$, $t = 3,203$, $p = 0,001$, $f^2 = 0,147$) dan motivasi kerja berpengaruh paling besar terhadap kinerja guru ($\beta = 0,368$, $t = 3,299$, $p = 0,001$, $f^2 = 0,505$). Selain itu, terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru melalui iklim organisasi ($\beta = 0,205$, $t = 2,815$, $p = 0,005$, $V = 0,041$) dan melalui motivasi kerja ($\beta = 0,182$, $t = 2,633$, $p = 0,008$, $V = 0,033$) yang menunjukkan kategori menuju moderat.

Penelitian ini menegaskan bahwa sinergi antara kepemimpinan instruksional yang efektif, iklim organisasi yang kondusif, dan motivasi kerja yang tinggi merupakan kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja guru. Kepala sekolah disarankan untuk terus memperkuat peran sebagai pemimpin pembelajaran melalui pembinaan profesionalisme, pemberian motivasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang harmonis guna mendukung efektivitas pengajaran di sekolah.

ABSTRACT

Septian, D. 2026. *The Influence of Principal's Instructional Leadership, Organizational Climate, and Work Motivation on Teacher Performance at State Vocational High Schools in Dusun Selatan District, South Barito Regency*. Thesis, Master Program of Educational Administration, Postgraduate Program, Lambung Mangkurat University Banjarmasin. Advisors (I) Prof. Dr. H. Sutarto Hadi, M.Si., M.Sc. and (II) Dr. H. Ambo Sakka, M.Pd.

Keywords: Instructional Leadership, Organizational Climate, Work Motivation, Teacher Performance.

Teacher performance is a key factor in improving the quality of education; however, vocational high schools (SMK Negeri) in Dusun Selatan District still face challenges related to teachers' work performance and competencies. This study aimed to describe instructional leadership, organizational climate, work motivation, and teacher performance, as well as to analyze the direct and indirect effects among these variables.

This study employed a quantitative approach with an associative design. The population consisted of 124 teachers from state vocational high schools in Dusun Selatan District, with a sample of 95 teachers selected using proportionate stratified random sampling to ensure representativeness according to population characteristics. Data were collected through closed-ended questionnaires that had been tested for validity and reliability. Descriptive analysis was conducted using SPSS, while inferential analysis was performed using PLS-SEM through SmartPLS 4.1 to test the outer model and inner model.

The descriptive analysis showed that the variables of instructional leadership, organizational climate, work motivation, and teacher performance were generally categorized as very high. Inferentially, instructional leadership had a direct effect on teacher performance with a coefficient value of 0.297, $t = 3.299$, and $p = 0.001$ (significant), with a contribution of $f^2 = 0.138$. Instructional leadership also had a significant effect on organizational climate ($\beta = 0.606$, $t = 6.457$, $p = 0.000$, $f^2 = 0.229$) and work motivation ($\beta = 0.495$, $t = 4.395$, $p = 0.000$, $f^2 = 0.094$). Furthermore, organizational climate affected teacher performance ($\beta = 0.338$, $t = 3.203$, $p = 0.001$, $f^2 = 0.147$), while work motivation had the strongest influence on teacher performance ($\beta = 0.368$, $t = 3.299$, $p = 0.001$, $f^2 = 0.505$). In addition, there was an indirect effect of instructional leadership on teacher performance through organizational climate ($\beta = 0.205$, $t = 2.815$, $p = 0.005$, $V = 0.041$) and through work motivation ($\beta = 0.182$, $t = 2.633$, $p = 0.008$, $V = 0.033$), indicating a tendency toward a moderate category.

This study confirms that the synergy between effective instructional leadership, a conducive organizational climate, and high work motivation is essential in improving teacher productivity and performance. School principals are therefore encouraged to strengthen their role as instructional leaders through professional development, motivational support, and the creation of a harmonious work environment to enhance the effectiveness of teaching and learning in schools.

