

TESIS

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH,
IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP ETOS
KERJA GURU SMA NEGERI DI KOTA PALANGKA RAYA**

**SEPTINA WIJAYANTI
NIM. 2320111320051**



**PROGRAM STUDI MAGISTER
ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2025**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH,
IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP ETOS
KERJA GURU SMA NEGERI DI KOTA PALANGKA RAYA**

**SEPTINA WIJAYANTI
NIM. 2320111320051**

TESIS

**Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister
Pada Program Studi Administrasi Pendidikan**

**PROGRAM STUDI MAGISTER
ADMINISTRASI PENDIDIKAN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

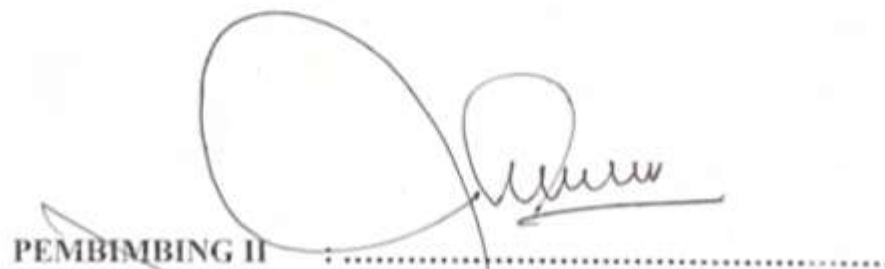
**NASKAH TESIS INI DISETUJUI UNTUK
DIUSULKAN KEPADA DEWAN PENGUJI**

OLEH



PEMBIMBING I :

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



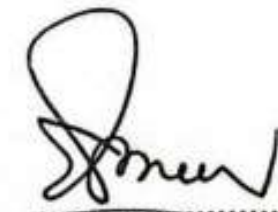
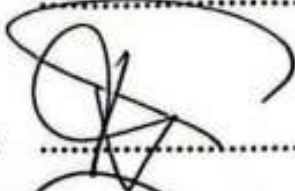
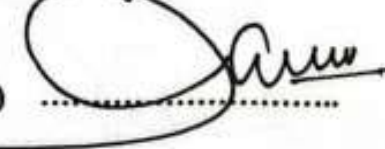

PEMBIMBING II :

**Prof. Dr. H. Wahyu, M.S
NIP 19550910 198103 1 005**

HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Tesis Calon Magister : Septina Wijayanti
NIM : 2320111320051
Disetujui Pada Tanggal : 09 Juli 2025

Oleh Dewan Penguji

1. Prof. Dr. Hj. Aslamiah, M.Pd.Ph.D. (Ketua) 
NIP 19600110 198603 2 001
2. Prof. Drs. Ahmad Suriansyah, M.Pd, Ph.D (Penguji I) 
NIP 19591225 198603 1 001
3. Prof. Dr. H. Wahyu, M.S (Penguji II) 
NIP 19550910 198103 1 005
4. Dr. Asniwati, S.Pd., M.Pd (Penguji III) 
NIP 19521217 20180320 1 001

Mengetahui

Ketua Program Studi

Magister Administrasi Pendidikan



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

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL
KEPALA SEKOLAH, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA
GURU TERHADAP ETOS KERJA GURU
SMA NEGERI DI KOTA PALANGKA RAYA**

Nama : Septina Wijayanti
NIM : 2320111320051

Disetujui Komisi Pembimbing

Pembimbing I



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

Pembimbing II



Prof. Dr. H. Wahyu, MS.
NIP 19550910 198103 1 005

Diketahui

**Ketua 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 : Septina Wijayanti

NIM : 2320111320051

Tempat/Tanggal lahir : Pati, 23 September 1981

Program Studi : Magister Administrasi Pendidikan

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul **“PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH, IKLIM ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA GURU TERHADAP ETOS KERJA GURU SMA NEGERI DI KOTA PALANGKA RAYA”** beserta seluruh isinya dan kelengkapannya adalah benar hasil karya tulisan Saya, kecuali kutipan – kutipan yang telah disebutkan sumbernya.

Sesuai pernyataan ini, Saya bersedia bertanggung jawab atas segala resiko apabila terdapat pelanggaran dalam tulisan ini.

Banjarmasin, Juli 2025
Yang Membuat Pernyataan



Septina Wijayanti
NIM 2320111320051

ABSTRAK

Septina W. 2025. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Iklim Organisasi dan Motivasi kerja Guru Terhadap Etos Kerja Guru SMA Negeri Di Kota Palangka Raya. Program Magister Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin. Pembimbing: (1) Ahmad Suriansyah, (II) Wahyu.

Kata Kunci: kepemimpinan instruksional, iklim organisasi, motivasi kerja, etos kerja guru

Etos kerja guru merupakan faktor penting yang berpengaruh secara langsung kepada perkembangan karakter peserta didik. Salah satu elemen penting yang memengaruhi etos kerja guru adalah kepemimpinan kepala sekolah. Dalam konteks ini, kepemimpinan instruksional diyakini mampu mendorong peningkatan etos kerja guru melalui penciptaan iklim organisasi yang positif serta peningkatan motivasi kerja guru. Penelitian memiliki tujuan menganalisis pengaruh model kepemimpinan instruksional dan iklim dalam organisasi terhadap etos kerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja guru di SMA Negeri di Kota Palangka Raya.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Populasi diambil dari guru-guru yang berasal dari 10 SMA Negeri di Kota Palangka Raya sebanyak 527 orang dan sampel yang dipilih secara proporsional dengan teknik *sample random sampling* yakni sebanyak 227 orang. Instrumen penelitian berupa angket berskala Likert yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda untuk menguji hubungan antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan: (1) gambaran kepemimpinan instruksional kepala sekolah, iklim kerja, kompetensi guru, dan etos kerja guru; (2) ada pengaruh langsung kepemimpinan instruksional terhadap etos kerja guru; (3) ada pengaruh langsung iklim organisasi terhadap etos kerja guru; (4) ada pengaruh langsung motivasi kerja guru terhadap etos kerja guru; (5) ada pengaruh langsung kepemimpinan model instruksional dan iklim organisasi terhadap motivasi kerja guru; (6) ada pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional dan iklim organisasi terhadap etos kerja melalui motivasi kerja. Secara keseluruhan, model penelitian ini menjelaskan bahwa 62,3% variabel etos kerja guru dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas.

Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan etos kerja guru tidak lepas dari kualitas kepemimpinan kepala sekolah serta iklim organisasi yang mendukung dan motivasi kerja yang tinggi. Implikasi dari hasil penelitian ini menggaris bawahi perlunya kepemimpinan yang tidak hanya focus pada administratif, tetapi juga memfokuskan pada komunikasi, apresiasi, dan pengembangan individu. Disarankan pula agar pengembangan iklim organisasi dan peningkatan motivasi kerja guru dijadikan program yang berkelanjutan. Penelitian ini juga membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk memahami etos kerja guru secara lebih mendalam.

ABSTRACT

Septina W, 2025. *The Influence of Principal Instructional Leadership, Organizational Climate and Teacher Work Motivation on the Work Ethic of State High School Teachers in Palangka Raya City.* Master of Education Administration Program, Postgraduate Program, Lambung Mangkurat University Banjarmasin. Supervisors: (I) Ahmad Suriansyah, (II) Wahyu.

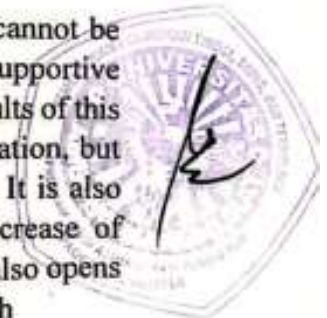
Keywords: instructional leadership, organizational climate, work motivation, teacher work ethic

A teacher's work ethic is an important factor that directly affects the development of students' character. One of the important elements that influence a teacher's work ethic is the principal's leadership. In this context, instructional leadership is believed to be able to encourage the improvement of teachers' work ethic through the creation of a positive organizational climate and increased teachers' work motivation. This study aims to analyze the influence of principal's instructional leadership and organizational climate on teachers' work ethic, both directly and indirectly through teachers' work motivation at State High Schools in Palangka Raya City.

The research method used is a quantitative approach. The population was taken from teachers from 10 State High Schools in Palangka Raya City as many as 527 people and the sample was selected proportionally with the random sampling technique, which was 227 people. The research instrument is in the form of a Likert scale questionnaire that has been tested for validity and reliability. The data analysis technique uses path analysis and multiple regression to test the relationships between variables.

The results of the study show: (1) an overview of the principal's instructional leadership, work climate, teacher competence, and work ethic; (2) there is a direct influence of the principal's instructional leadership on the teacher's work ethic; (3) there is a direct influence of the organizational climate on the work ethic of teachers; (4) there is a direct influence of teachers' work motivation on teachers' work ethic; (5) there is a direct influence of instructional leadership and organizational climate on teachers' work motivation; (6) there is an indirect influence of instructional leadership and organizational climate on work ethic through work motivation. Overall, this research model explains that 62.3% of teachers' work ethic variables are influenced by three independent variables.

These findings confirm that the improvement of teachers' work ethic cannot be separated from the quality of the principal's leadership as well as a supportive organizational climate and high work motivation. The implications of the results of this study underscore the need for leadership that not only focuses on administration, but also focuses on communication, appreciation, and individual development. It is also suggested that the development of the organizational climate and the increase of teachers' work motivation be made into sustainable programs. This research also opens up space for further research to understand teachers' work ethic in more depth



KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Tuhan atas limpahan anugerah dan karunia-Nya akhirnya Peneliti bisa menuntaskan penulisan tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Etos Kerja Guru SMA Negeri Di Kota Palangka Raya”**.

Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan tugas akhir dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Administrasi Pendidikan pada Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin Kalimantan Selatan.

Peneliti mendapat banyak bantuan dari banyak pihak, hingga tesis ini dapat diselesaikan. Secara khusus ucapan terimakasih yang tulus peneliti sampaikan kepada Bapak **Prof. Dr. Ahmad Suriansyah, M.Pd, Ph.D** selaku Dosen Pembimbing 1 dan Bapak **Prof. Dr. H Wahyu, MS** selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah meluangkan waktu dan secara terus menerus memberikan bimbingan, pengarahan, dan masukan-masukan yang sangat berharga, sehingga Peneliti dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari penulisan tesis menerima banyak bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terimakasih yang mendalam kepada:

1. Prof. Dr. Ahmad, S.E., M.Si. Rektor Universitas Lambung Mangkurat (ULM) Banjarmasin
2. Prof. Dr. Ir. Danang Biyatmoko, M.Si. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lambung Mangkurat ,
3. Prof. Dr. Hj Aslamiah, M.Pd., Ph.D. Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan
4. Segenap Dosen dan Civitas Akademika Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.
5. Administrasi Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Ibu Raysha yang sudah banyak membantu mahasiswa.

6. Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Riset Dan Inovasi Daerah Provinsi Kalimantan Tengah.
7. Kepala Sekolah SMA Negeri di Kota Palangkaraya yang telah memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian di masing-masing sekolah.
8. Suami tercinta yang sudah memberikan dukungan moral dan financial, serta anaknda tercinta yang yang menjadi sumber motivasi agar tesis ini dapat selesai tepat pada waktunya.
9. Teman-teman Program Pascasarjana Administrasi Pendidikan Angkatan Genap 2023
10. Seluruh pihak terkait yang tidak mampu disebutkan satu-satu yang sudah memberi banyak bantuan dan dukungan selama proses penyusunan tesis ini.

Saran yang konstruktif untuk perbaikan tesis ini sehingga menjadi sebuah penelitian yang baik sangat diharapkan. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat dan menambah hasanah penelitian-penelitian di bidang pendidikan.

Banjarmasin, Juli 2025

Septina Wijayanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
E. Definisi Operasional	12
BAB II KAJIAN TEORI	16
A. Etos Kerja.....	16
1. Pengertian Etos Kerja	16
2. Faktor yang mempengaruhi Etos Kerja	18
3. Indikator Etos Kerja.....	20
B. Kepemimpinan Instruksional	21
1. Kepemimpinan.....	21
2. Kepemimpinan Instruksional	24
3. Fungsi Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	27

4. Dampak Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah Terhadap Motivasi dan Etos Kerja	29
5. Indikator Kepemimpinan Intruksional Kepala Sekolah.....	31
C. Iklim Orgnisasi.....	33
1. Pengertian Iklim Organisasi.....	33
2. Dampak Iklim Organisasi Terhadap Motivasi dan Etos Kerja	35
3. Indikator Iklim Organisasi	37
D. Motivasi Kerja	38
1. Pengertian Motivasi Kerja	38
2. Teori Motivasi.....	41
3. Indikator yang mempengaruhi Motivasi	44
4. Dampak Motivasi terhadap Etos kerja.....	46
E. Kerangka Berpikir.....	47
1. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Terhadap Etos Kerja Guru	47
2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Etos Kerja Guru	49
3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Etos Kerja Guru	50
4. Pengaruh Kepemimpinan Intruksional Terhadap Motivasi Kerja	51
5. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja	52
6. Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Terhadap Etos Kerja Melalui Motivasi Kerja.....	53
7. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Etos Kerja Melalui Motivasi Kerja.....	53
F. Hipotesis Penelitian	55
BAB III METODE PENELITIAN	56
A. Rancangan Penelitian	56
B. Populasi dan Sampel	57
1. Populasi.....	57
2. Sampel	58
C. Instrumen Penelitian	61
1. Kepemimpinan Instruksional	61
2. Iklim Organisasi.....	62
3. Motivasi Kerja	63

4. Etos Kerja	64
D. Teknik Pengumpulan Data.....	64
E. Validitas dan Reabilitas Instrumen	66
1. Validitas	66
2. Reabilitas	69
F. Analisis Data	70
1. Uji Analisis Deskriptif	71
2. Uji Analisis Prasyarat	72
3. Uji Analisis Hipotesis	74
4. Uji Analisis Jalur	76
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	80
A. Pelaksanaan Penelitian.....	80
B. Karakteristik Responden.....	81
1. Jenis Kelamin Responden.....	82
2. Usia Responden	83
3. Masa Kerja Responden	84
4. Pendidikan Responden.....	85
C. Hasil Penelitian	86
1. Hasil Uji Analisis Deskriptif Penelitian.....	86
2. Hasil Uji Analisis Prasyarat	114
3. Hasil Uji Analisis Hipotesis.....	118
4. Hasil Analisis Jalur	131
BAB V PEMBAHASAN	136
BAB VI PENUTUP	169
DAFTAR PUSTAKA	170
LAMPIRAN.....	183

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
3.1	Data Populasi Guru SMA Negeri di Kota Palangkaraya	58
3.2	Sampel Guru SMA Negeri di Kota Palangkaraya	60
3.3	Kisi-kisi Penilaian Instrumen (X1).....	62
3.4	Kisi-kisi Penilaian Instrumen (X2).....	63
3.5	Kisi-kisi Penilaian Instrumen (Z).....	63
3.6	Kisi-kisi Penilaian Instrumen (Y)	64
3.7	Skala Linkert Instrumen Penelitian	66
3.8	Uji Validitas Instrument Penelitian	67
3.9	Uji Reabilitas Instrumen Penelitian	70
3.10	Kategori Persentase Pencapaian	71
4.1	Alamat SMA Negeri di Kota Palangka Raya	81
4.2	Jenis Kelamin Responden	82
4.3	Usia Responden	83
4.4	Masa Kerja Responden	84
4.5	Pendidikan Responden	86
4.6	Interpretasi Penghitungan Skor Kuesioner	85
4.7	Deskriptif Statistik Variabel Kepemimpinan Instruksional	87
4.8	Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Instruksional	88
4.9	Kategori Variabel Kepemimpinan Instruksional	90
4.10	Rata-Rata Sub Variabel dan Indikator kepemimpinan Instruksional..	91
4.11	Deskriptif Statistik Variabel Iklim Organisasi.....	94
4.12	Distribusi Frekuensi Variabel Iklim Organisasi.....	95
4.13	Kategori Variabel Iklim Organisasi	97
4.14	Rata-Rata Sub Variabel dan Indikator Iklim Organisasi	98
4.15	Deskriptif Statistik Variabel Motivasi Kerja	101
4.16	Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja	102
4.17	Kategori Variabel Motivasi Kerja	103
4.18	Rata-Rata Sub Variabel dan Indikator	104
4.19	Deskriptif Statistik Variabel Etos Kerja	107

4.20	Distribusi Frekuensi Variabel Etos Kerja	108
4.21	Kategori Variabel Etos Kerja	110
4.22	Rata-Rata Sub Variabel dan Indikator Etos Kerja	111
4.23	Hasil Uji Analisis Deskriptif Penelitian	113
4.24	Hasil Uji Normalitas	114
4.25	Hasil Uji Linieritas Hubungan Antar Variabel	115
4.26	Hasil Uji Homogenitas	116
4.27	Hasil Uji Multikolinieritas	118
4.28	Interpretasi Hasil Uji Analisis Regresi Model 1	119
4.29	Interpretasi Hasil Uji Simultan (uji-F) Model 1	124
4.30	Interpretasi Hasil Uji Determinasi Model 1	125
4.31	Interpretasi Hasil Uji Analisis Regresi Model 2	126
4.32	Interpretasi Hasil Uji Simultan (uji-F) Model 2	129
4.33	Interpretasi Hasil Uji Determinasi Model 2	130
4.34	Hasil Uji Hipotesa Keseluruhan	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Berfikir Penelitian	54
3.1 Diagram Hubungan Variabel X1, X2 , Z, dan Y	57
3.2 Model Struktur Variabel Penelitian	78
4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	82
4.2 Responden Berdasarkan Usia	84
4.3 Responden Berdasarkan Masa Kerja	85
4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	86
4.5 HistogramVariabel Kepemimpinan Instruksional	89
4.6 HistogramVariabel Iklim Organisasi	96
4.7 HistogramVariabel Motivasi Kerja	102
4.8 HistogramVariabel Etos Kerja	108
4.9 Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Scaterrplot	117
4.10 Diagram Analisis Jalur (Path) Hubungan langsung.....	131
4.11 Diagram Path Hubungan Tidak langsung Kepemimpinan Instruksional terhadap Etos Kerja melalui Motivasi Kerja	132
4.12 Diagram Path Hubungan Tidak langsung Iklim Organisasi Kerja terhadap Etos Kerja melalui Motivasi Kerja	133
4.13 Diagram Hasil Penelitian	134

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Form Kuisisioner Penelitian	183
2. Data Validitas Instrumen Penelitian	192
3. Hasil Uji Validitas Reabilitas N 227	195
4. Surat Ijin Penelitian	200
5. Surat Keterangan Bebas Plagiasi	202
6. Biodata Penulis	203