

<https://doi.org/10.54371/ainj.v7i1.1326>

# The Influence of Instructional Leadership, Work Climate, and Work Motivation on Teacher Performance (A Study of Junior High School Teachers in Kelumpang Hilir District, Kotabaru Regency)

Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru (Studi pada Guru SMP Se-Kecamatan Kelumpang Hilir Kabupaten Kotabaru)

\*Dody Alfayed<sup>1</sup>, Aslamiah<sup>2</sup>, Sutarto Hadi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Administrasi Pendidikan, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

Correspondence Email: [dalfayed34@gmail.com](mailto:dalfayed34@gmail.com)

**Article History:** Submission: 2026-02-16 || Accepted: 2026-05-21 || Published: 2026-06-10

**Sejarah Artikel:** Penyerahan: 2026-02-16 || Diterima: 2026-05-21 || Dipublikasi: 2026-06-10

## Abstract

Teacher performance is a key factor in improving the quality of learning and achieving educational goals. This performance is influenced by the instructional leadership of the principal, the work climate, and teacher motivation. Suboptimal instructional leadership and an unfavorable work climate have the potential to reduce teacher motivation and performance. This study aims to analyze the description of the principal's instructional leadership, work climate, work motivation, and teacher performance, as well as to examine the direct and indirect effects of instructional leadership and work climate on teacher performance through work motivation. This study uses a quantitative approach with a population of all junior high school teachers in Kelumpang Hilir District, Kotabaru Regency, totaling 102 people who were sampled using the total sampling technique. Data were collected using questionnaires, then analyzed descriptively with SPSS and inferentially using SmartPLS 4 through outer model and inner model testing. The results show that descriptively, all variables are in the high to very high category. Inferentially, instructional leadership and work climate have a positive and significant effect on teacher motivation and performance, with contributions of 66.7% and 74.9%, respectively. Work motivation was found to act as a mediating variable in the relationship between instructional leadership and work climate on teacher performance, with indirect contributions of 4.9% and 1.5%, respectively. These findings confirm that effective instructional leadership and a conducive work climate can increase teacher work motivation, thereby impacting the continuous optimization of teacher performance.

**Keywords:** *Principal leadership, Work climate, Work motivation, Teacher performance, Management.*

## Abstrak

Kinerja guru merupakan faktor kunci dalam peningkatan mutu pembelajaran dan pencapaian tujuan pendidikan. Kinerja tersebut dipengaruhi oleh kepemimpinan instruksional kepala sekolah, iklim kerja, serta motivasi kerja guru. Kepemimpinan instruksional yang belum optimal dan iklim kerja yang kurang kondusif berpotensi menurunkan motivasi serta kinerja guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis gambaran kepemimpinan instruksional kepala sekolah, iklim kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru, serta menguji pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan instruksional dan iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi seluruh guru SMP di Kecamatan Kelumpang Hilir, Kabupaten Kotabaru, sebanyak 102 orang yang dijadikan sampel melalui teknik sampel total. Data dikumpulkan menggunakan angket, kemudian dianalisis secara deskriptif dengan SPSS dan secara inferensial menggunakan SmartPLS 4 melalui pengujian outer model dan inner model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara deskriptif seluruh variabel berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi. Secara inferensial, kepemimpinan instruksional dan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru dengan kontribusi masing-masing sebesar 66,7% dan 74,9%. Motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan instruksional dan iklim kerja terhadap kinerja guru dengan kontribusi tidak langsung sebesar 4,9% dan 1,5%. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif dan iklim kerja yang kondusif mampu meningkatkan motivasi kerja guru sehingga berdampak pada optimalisasi kinerja guru secara berkelanjutan.

**Kata kunci:** *Kepemimpinan kepala sekolah, Iklim kerja, Motivasi kerja, Kinerja guru, Manajemen.*

*This is an open access article under the CC BY-SA license*



## I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam pembangunan peradaban bangsa karena berfungsi membentuk manusia Indonesia yang beriman, berakhlak mulia, cerdas, terampil, dan bertanggung

jawab sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Orientasi pendidikan nasional tidak hanya menekankan pencapaian kecerdasan intelektual, tetapi juga pengembangan potensi peserta didik secara holistik yang meliputi aspek spiritual, emosional, sosial, dan keterampilan hidup. Dalam kerangka tersebut, kualitas proses pembelajaran di satuan pendidikan menjadi faktor strategis dalam menentukan keberhasilan tujuan pendidikan. Proses pembelajaran yang bermutu sangat ditentukan oleh kualitas kinerja guru sebagai aktor utama yang berinteraksi langsung dengan peserta didik. Secara konseptual, kinerja diartikan sebagai hasil kerja individu yang diukur berdasarkan standar kualitas dan kuantitas tertentu sesuai tanggung jawab yang diemban (Robbins & Judge, 2017). Dalam konteks pendidikan, kinerja guru tercermin pada kemampuan pedagogik, profesionalisme, kreativitas pembelajaran, efektivitas penggunaan sumber daya, ketepatan waktu, serta komitmen dalam meningkatkan mutu belajar peserta didik. Kinerja guru memiliki peran krusial karena berpengaruh langsung terhadap kualitas proses dan hasil pembelajaran. Setiawan *et al.* (2025) menegaskan bahwa guru dengan kinerja baik mampu merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif sehingga tujuan pembelajaran tercapai optimal. Simanjuntak *et al.* (2025) juga menyatakan bahwa kinerja guru berkontribusi signifikan terhadap motivasi dan hasil belajar peserta didik serta mencerminkan mutu sekolah secara keseluruhan.

Kinerja guru yang ideal mencakup lima indikator utama sebagaimana dikemukakan oleh Robbins & Judge (2017), yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas pemanfaatan sumber daya, dan kemandirian kerja. Kualitas kerja tercermin dalam kemampuan guru menyusun perencanaan pembelajaran yang sistematis, menerapkan strategi dan media yang relevan, serta mengelola pembelajaran secara kreatif dan inovatif. Kuantitas kerja berkaitan dengan konsistensi pemenuhan beban tugas mengajar dan administrasi profesional. Ketepatan waktu merefleksikan kedisiplinan dalam melaksanakan pembelajaran dan menyelesaikan tugas akademik. Efektivitas pemanfaatan sumber daya menunjukkan kemampuan mengoptimalkan sarana, prasarana, serta teknologi pembelajaran. Adapun kemandirian kerja mencerminkan inisiatif guru dalam mengembangkan kompetensi dan melakukan refleksi pembelajaran secara berkelanjutan.

Namun, realitas empiris di salah satu SMP di Kecamatan Kelumpang Hilir menunjukkan adanya kesenjangan antara standar teoretis tersebut dengan praktik di lapangan. Studi awal menemukan bahwa pembelajaran masih cenderung konvensional, inovasi metode dan media relatif terbatas, serta terdapat keterlambatan dalam pelaksanaan pembelajaran dan penyelesaian tugas akademik. Selain itu, dominasi aktivitas administratif sering kali tidak diiringi peningkatan kualitas proses belajar. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kelima dimensi kinerja kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian belum sepenuhnya optimal. Kesenjangan tersebut menegaskan bahwa persoalan kinerja guru tidak hanya berkaitan dengan kapasitas individual, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor sistemik dan kontekstual dalam organisasi sekolah. Rendahnya kinerja guru dipahami sebagai hasil interaksi kompleks antara faktor eksternal, organisasional, dan internal individu. Ramadhan dan Karwanto (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan sekolah yang lemah, iklim kerja kurang kondusif, serta minimnya dukungan motivasional cenderung menghasilkan kinerja guru yang stagnan meskipun kompetensi individu relatif memadai. Dalam perspektif ini, kinerja guru diposisikan sebagai variabel terikat yang dipengaruhi oleh berbagai determinan yang saling berinteraksi dan membentuk ekosistem kerja di sekolah.

Salah satu faktor eksternal yang berpengaruh kuat terhadap kinerja guru adalah kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Hallinger (2015) serta Fitriani *et al.* (2025) mendefinisikan kepemimpinan instruksional sebagai pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada penguatan proses pembelajaran melalui penetapan visi akademik yang jelas, supervisi pembelajaran berkelanjutan, serta pengembangan profesional guru. Widiasmara (2018) menemukan bahwa kepemimpinan instruksional berkontribusi sebesar 45% terhadap kinerja guru. Aslamiah *et al.* (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional meningkatkan kinerja melalui penguatan professional learning community dan motivasi kerja. Syahminan *et al.* (2024) mengonfirmasi peningkatan kinerja guru hingga 35% melalui kolaborasi kurikulum terarah. Amzat *et al.* (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional distributif meningkatkan pengembangan profesional guru, sementara Nasution *et al.* (2024) menemukan bahwa kombinasi kepemimpinan instruksional dan motivasi kerja menjelaskan 88,6% variasi kinerja guru. Selain kepemimpinan

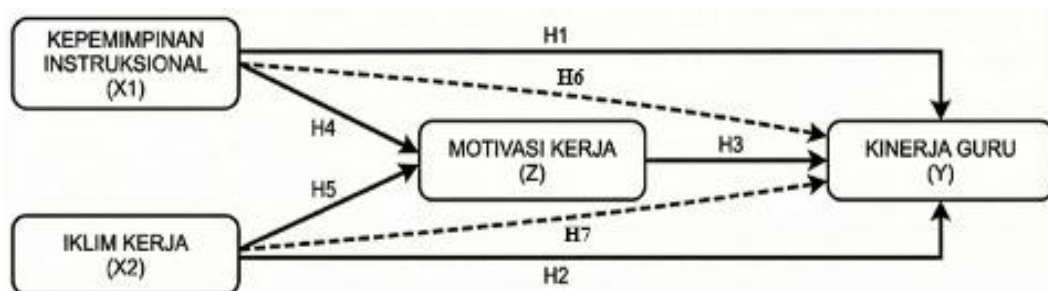
instruksional, faktor organisasional berupa iklim kerja turut menentukan kinerja guru. Iklim kerja mencerminkan persepsi kolektif guru terhadap hubungan interpersonal, keadilan organisasi, rasa aman, dan dukungan manajerial. Wijaya *et al.* (2024) dan Wulandari *et al.* (2025) menegaskan bahwa iklim kerja kondusif mendorong perilaku kerja produktif. Kurniawan (2018) menemukan bahwa iklim kerja positif menurunkan stres kerja dan meningkatkan kesiapan berinovasi. Sudibjo (2020) menunjukkan bahwa iklim kerja memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja guru, sedangkan Handayani (2023) membuktikan bahwa iklim kerja suportif meningkatkan produktivitas guru hingga 28%. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa iklim kerja berperan sebagai konteks strategis yang memperkuat atau melemahkan performa guru.

Motivasi kerja sebagai faktor internal memiliki peran sentral dalam mendorong kinerja guru. Hatimah *et al.* (2025) menemukan bahwa guru dengan motivasi tinggi menunjukkan komitmen dan ketekunan yang kuat dalam melaksanakan pembelajaran. Adawiyah dan Kurniawan (2024) menegaskan bahwa motivasi intrinsik berdampak jangka panjang terhadap ketahanan kerja guru. Fitriyanti (2022) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kreativitas dan inovasi pembelajaran, sementara Tarigan dan Panggabean (2022) menunjukkan peningkatan tanggung jawab profesional dan kedisiplinan guru melalui motivasi kerja. Noviyana dan Hendrowati (2025) serta Aprida *et al.* (2020) juga menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan determinan utama kinerja guru. Lebih lanjut, Ritonga *et al.* (2023) dan Dewi *et al.* (2024) membuktikan bahwa kepemimpinan instruksional dan iklim kerja memengaruhi kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan uraian tersebut, peningkatan kinerja guru memerlukan pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan penguatan kepemimpinan instruksional, penciptaan iklim kerja kondusif, dan peningkatan motivasi kerja. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan instruksional, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP di Kecamatan Kelumpang Hilir menjadi relevan dan strategis untuk dikaji secara empiris guna memberikan kontribusi teoretis maupun praktis bagi pengembangan manajemen pendidikan dan peningkatan mutu sekolah.

## II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara kepemimpinan instruksional (X1), iklim kerja (X2), dan motivasi kerja (Z) terhadap kinerja guru (Y) SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir. Penelitian ini tergolong penelitian terapan karena berupaya menguji teori-teori yang telah ada dalam konteks empiris di satuan pendidikan. Model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1.** Model Penelitian

Model penelitian dikembangkan berdasarkan hubungan kausal antarvariabel dan dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Analisis jalur digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel sebagaimana dijelaskan oleh Sandjojo (2011). Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya menganalisis hubungan kompleks antarvariabel laten secara simultan serta sesuai untuk ukuran sampel relatif kecil hingga menengah (Hair *et al.*, 2021). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir yang berjumlah 102 orang, terdiri dari SMPN 1 Kelumpang Hilir (40 guru), SMPN 2 Kelumpang Hilir (20 guru), dan SMP Indocement (42

guru). Sugiyono (2017) menyatakan bahwa populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek dengan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Dapodik Tahun 2025/2026, mayoritas guru memiliki latar belakang pendidikan Strata Satu (S1), sehingga populasi relatif homogen. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Arikunto (2019) dan Suriani & Jailani (2023) menjelaskan bahwa apabila jumlah populasi kurang dari 100–150 orang, maka seluruh populasi dapat dijadikan sampel. Dengan demikian, seluruh 102 guru dijadikan responden untuk meningkatkan akurasi hasil dan meminimalkan bias sampling.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat. Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi terhadap fenomena sosial. Skala yang digunakan terdiri atas lima kategori, yaitu Sangat Setuju (5), Setuju (4), Netral (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1) (Sugiyono, 2018). Instrumen dikembangkan berdasarkan indikator teoritis masing-masing variabel. Kepemimpinan instruksional mengacu pada Hallinger & Murphy (1985) serta Hallinger (2015) yang meliputi dimensi perumusan visi dan misi, pengembangan program sekolah, supervisi akademik, dan evaluasi pembelajaran. Iklim kerja mengacu pada Stringer (2002) yang mencakup aspek fisik dan nonfisik lingkungan kerja. Motivasi kerja didasarkan pada teori Herzberg (2003) dalam Mangkunegara (2017) yang membedakan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Kinerja guru mengacu pada Robbins (2017) yang mencakup kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Penyusunan butir instrumen menggunakan kisi-kisi sebagaimana disarankan Sugiyono (2017) agar setiap indikator teoritis terwakili secara sistematis dalam pertanyaan penelitian.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama dalam PLS-SEM, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*) (Ghozali & Latan, 2020; Hair, 2022). Sebelum pengujian model, dilakukan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi skor variabel penelitian. Analisis deskriptif mencakup frekuensi, persentase, dan nilai rata-rata sebagaimana dijelaskan Hair *et al.* (2020), dengan kriteria interpretasi skor mengacu pada Buil *et al.* (2019). Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk. Uji convergent validity dilihat dari nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai outer loading yang diharapkan  $\geq 0,70$  (Hair *et al.*, 2021), namun nilai antara 0,40–0,70 masih dapat diterima apabila nilai Composite Reliability dan AVE memenuhi kriteria (Putra, 2022). Nilai AVE  $\geq 0,50$  menunjukkan validitas konvergen terpenuhi (Ghozali, 2022). Uji discriminant validity dilakukan menggunakan Fornell-Larcker Criterion dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan kriteria akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk dan nilai HTMT  $< 0,90$  (Hair *et al.*, 2021). Reliabilitas konstruk diukur menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan batas minimal  $\geq 0,70$  (Hair, 2022).

Evaluasi model struktural bertujuan menilai kekuatan hubungan antarvariabel laten. Nilai R-Square ( $R^2$ ) digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen, dengan kategori kuat (0,67), moderat (0,33), dan lemah (0,19) (Ghozali, 2022). Nilai F-Square ( $f^2$ ) digunakan untuk mengukur ukuran efek masing-masing variabel independen terhadap dependen, dengan kategori kecil (0,02– $<0,15$ ), sedang (0,15– $<0,35$ ), dan besar ( $\geq 0,35$ ) (Hardisman, 2021). Nilai Q-Square ( $Q^2$ ) digunakan untuk menilai predictive relevance, di mana nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki relevansi prediktif (Hair *et al.*, 2021). Selain itu, model fit dievaluasi melalui nilai SRMR  $< 0,10$ , d\_ULS dan d\_G  $> 0,05$ , serta NFI mendekati 1 (Nurannisa, Wardi, & Thaib, 2022). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping pada SmartPLS 4.0. Pengaruh langsung dinyatakan signifikan apabila nilai T-statistik  $> 1,96$  dan P-Values  $< 0,05$  pada taraf signifikansi 5%. Pengaruh tidak langsung atau mediasi diuji melalui specific indirect effects dengan kriteria signifikansi yang sama (Hair *et al.*, 2021).

Hipotesis yang diuji meliputi pengaruh langsung kepemimpinan instruksional dan iklim kerja terhadap kinerja guru, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, pengaruh kepemimpinan instruksional dan iklim kerja terhadap motivasi kerja, serta pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional dan iklim kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Dengan pendekatan metodologis tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan temuan empiris yang komprehensif dan akurat mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru SMP Kecamatan Kelumpang Hilir.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Tahap ini dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk dan indikator dalam penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan pengujian model struktural (*inner model*). Pengujian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator mampu merepresentasikan variabel laten secara akurat, konsisten, dan dapat dipercaya. Dalam penelitian berbasis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), evaluasi *outer model* merupakan tahapan penting karena kualitas model struktural sangat bergantung pada kualitas instrumen pengukuran yang digunakan. Pengujian *outer model* dalam penelitian ini meliputi analisis *convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji reliabilitas. *Convergent validity* digunakan untuk menilai keterkaitan indikator terhadap konstruk melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Selanjutnya, *discriminant validity* digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak mengalami tumpang tindih pengukuran dengan konstruk lainnya. Adapun uji reliabilitas dilakukan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk menilai tingkat konsistensi internal indikator pada masing-masing konstruk penelitian. Hasil pengujian *outer model* disajikan pada bagian berikut.

##### 1) *Convergent Validity*

Untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara memadai, penelitian ini melakukan pengujian *convergent validity* dengan melihat nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Validitas konvergen digunakan untuk menilai tingkat keterkaitan indikator-indikator dalam satu konstruk laten. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai *outer loading* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50. Hasil pengujian *Average Variance Extracted* (AVE) pada masing-masing variabel penelitian disajikan pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1.** Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Kepemimpinan Instruksional (X1)	0.568	Valid
Iklim Kerja (X2)	0.672	Valid
Motivasi Kerja (Z)	0.684	Valid
Kinerja Guru (Y)	0.600	Valid

Berdasarkan Tabel 1, seluruh konstruk penelitian memiliki nilai AVE di atas batas minimum 0,50, sehingga seluruh variabel dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Variabel motivasi kerja (Z) memperoleh nilai AVE tertinggi sebesar 0,684, diikuti iklim kerja (X2) sebesar 0,672, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator pada kedua konstruk tersebut memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variabel laten yang diukur. Sementara itu, variabel kepemimpinan instruksional (X1) dan kinerja guru (Y) juga menunjukkan nilai AVE yang memadai, masing-masing sebesar 0,568 dan 0,600. Hasil ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator dalam penelitian mampu merepresentasikan konstruk secara kuat dan konsisten, sehingga model pengukuran (*outer model*) dinyatakan valid secara konvergen dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural (*inner model*) (Hair et al., 2021).

##### 2) *Discriminant Validity*

Untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang memadai dan tidak saling tumpang tindih secara konseptual, penelitian ini melakukan pengujian *discriminant validity* menggunakan kriteria Fornell-Larcker. Pengujian ini bertujuan untuk menilai apakah suatu konstruk lebih mampu menjelaskan indikator-indikatornya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya dalam model penelitian. Kriteria Fornell-Larcker terpenuhi apabila nilai akar *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk. Hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan kriteria Fornell-Larcker disajikan pada Tabel 2 berikut.

**Tabel 2.** Fornell-Larcker Criterion

Variabel	X1	X2	Z	Y
X1	0.754			
X2	0.702	0.820		
Z	0.706	0.788	0.827	
Y	0.779	0.778	0.775	0.794

Berdasarkan Tabel 2, seluruh konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity* menurut pendekatan Fornell-Larcker. Hal ini terlihat dari nilai akar AVE pada masing-masing konstruk yang lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Konstruk X1 memiliki nilai akar AVE sebesar 0,754, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan X2 (0,702) dan Z (0,706), meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan hubungan dengan Y (0,779) yang masih dapat ditoleransi karena berada pada konstruk yang memiliki keterkaitan konseptual kuat. Konstruk X2 menunjukkan nilai akar AVE sebesar 0,820 yang lebih besar dibandingkan seluruh korelasi antar konstruk, sedangkan konstruk Z memiliki nilai akar AVE sebesar 0,827 yang juga lebih tinggi dibandingkan korelasi dengan konstruk lainnya. Pada konstruk Y, nilai akar AVE sebesar 0,794 menunjukkan kemampuan konstruk dalam menjelaskan indikatornya secara memadai.

Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa setiap variabel laten dalam model memiliki karakteristik yang berbeda dan mampu merepresentasikan konsep yang diukur secara spesifik. Dengan demikian, indikator pada masing-masing konstruk tidak mengalami tumpang tindih pengukuran secara signifikan, sehingga model pengukuran dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural (*inner model*) (Hair et al., 2021).

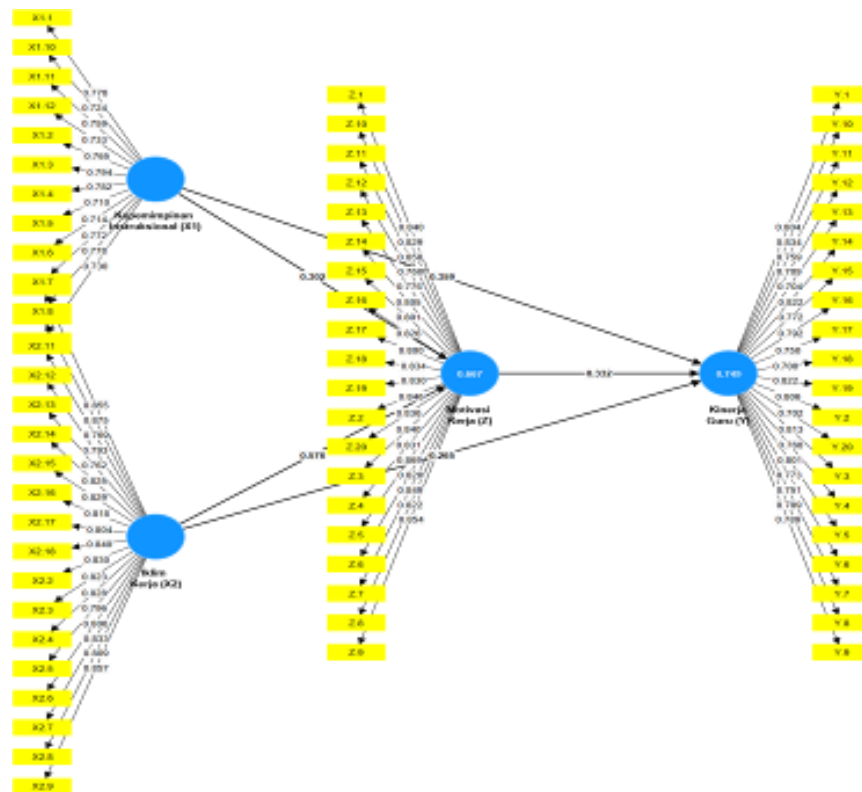
### 3) Uji Reliabilitas

Untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai, dilakukan pengujian reliabilitas menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Pengujian reliabilitas bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk mampu mengukur variabel secara konsisten dan stabil. Suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability lebih besar dari 0,70. Hasil pengujian reliabilitas seluruh konstruk penelitian disajikan pada Tabel 3 berikut.

**Tabel 3.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Instruksional (X1)	0.931	0.940	Reliabel
Iklm Kerja (X2)	0.971	0.974	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0.976	0.977	Reliabel
Kinerja Guru (Y)	0.965	0.968	Reliabel

Berdasarkan Tabel 3, seluruh konstruk penelitian menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas batas minimum 0,70, sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel. Variabel motivasi kerja (Z) memiliki nilai reliabilitas tertinggi dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,976 dan *Composite Reliability* sebesar 0,977, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat kuat. Sementara itu, variabel kepemimpinan instruksional (X1), iklim kerja (X2), dan kinerja guru (Y) juga menunjukkan tingkat reliabilitas yang sangat tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh indikator pada masing-masing konstruk mampu mengukur variabel penelitian secara konsisten dan stabil, sehingga instrumen penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural (*inner model*) (Hair et al., 2022).



Gambar 2. Outer Model Penelitian

Gambar 2 memperlihatkan jalur pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Panah yang menghubungkan kepemimpinan instruksional, iklim kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru menegaskan struktur hubungan yang diuji, sekaligus menggambarkan peran mediasi motivasi kerja dalam mentransfer pengaruh variabel independen ke variabel dependen.

### Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi model struktural (inner model) bertujuan untuk menganalisis hubungan antar konstruk laten serta menguji kemampuan prediktif model penelitian. Pengujian inner model dilakukan melalui analisis nilai R-Square ( $R^2$ ), F-Square ( $f^2$ ), Q-Square ( $Q^2$ ), model fit, serta pengujian signifikansi koefisien jalur (path coefficient) melalui prosedur bootstrapping.

#### 1) R-Square

Setelah model pengukuran (outer model) dinyatakan valid dan reliabel, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi model struktural (inner model). Evaluasi ini bertujuan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten yang dibangun dalam penelitian. Pada pendekatan PLS-SEM, evaluasi inner model dilakukan melalui beberapa pengujian, antara lain nilai R-Square ( $R^2$ ), F-Square ( $f^2$ ), Q-Square ( $Q^2$ ), model fit, serta pengujian hipotesis. Nilai R-Square digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , maka semakin besar kemampuan prediktif model dalam menjelaskan fenomena yang diteliti. Hasil pengujian R-Square disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4. Nilai R-Square

Variabel	R-Square	Keterangan
Kinerja Guru (Y)	0.749	Kuat
Motivasi Kerja (Z)	0.667	Moderat

Berdasarkan Tabel 4, variabel kinerja guru (Y) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,749, yang menunjukkan bahwa sebesar 74,9% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan instruksional, iklim kerja, dan motivasi kerja dalam model penelitian. Sementara itu, variabel motivasi kerja (Z) memiliki nilai *R-Square* sebesar 0,667, yang berarti 66,7% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan instruksional dan iklim kerja. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diteliti. Secara keseluruhan, hasil pengujian *R-Square* mengindikasikan bahwa model struktural yang dibangun berada pada kategori moderat hingga kuat menurut kriteria Ghozali (2022). Temuan ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap variabel dependen, sehingga model struktural dinilai mampu menjelaskan fenomena kinerja guru secara memadai dan layak untuk dilanjutkan pada pengujian struktural berikutnya.

## 2) *F-Square*

Untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen dalam model struktural, penelitian ini melakukan analisis effect size menggunakan nilai *F-Square* ( $f^2$ ). Pengujian ini bertujuan untuk mengukur kontribusi setiap jalur hubungan antar variabel terhadap peningkatan kemampuan prediktif model. Nilai *F-Square* umumnya dikategorikan menjadi efek kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35). Hasil pengujian *F-Square* pada masing-masing hubungan antar variabel dalam model penelitian disajikan pada Tabel 5 berikut.

**Tabel 5.** Nilai *F-Square*

Pengaruh	<i>F-Square</i>	Keterangan
X1 -> Y	0.229	Sedang
X1 -> Z	0.138	Kecil
X2 -> Y	0.094	Kecil
X2 -> Z	0.505	Besar
Z -> Y	0.147	Kecil

Berdasarkan Tabel 5, hubungan iklim kerja (X2) terhadap motivasi kerja (Z) menunjukkan ukuran efek terbesar dengan nilai *F-Square* sebesar 0,505 yang termasuk kategori besar. Temuan ini mengindikasikan bahwa iklim kerja memiliki kontribusi yang kuat dalam meningkatkan motivasi kerja guru. Sementara itu, pengaruh kepemimpinan instruksional (X1) terhadap kinerja guru (Y) berada pada kategori sedang dengan nilai *F-Square* sebesar 0,229, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memberikan kontribusi yang cukup berarti terhadap peningkatan kinerja guru. Adapun hubungan kepemimpinan instruksional terhadap motivasi kerja (0,138), iklim kerja terhadap kinerja guru (0,094), dan motivasi kerja terhadap kinerja guru (0,147) berada pada kategori kecil. Meskipun demikian, nilai tersebut tetap menunjukkan adanya kontribusi pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Secara keseluruhan, hasil ini memperlihatkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh iklim kerja terhadap kinerja guru, sehingga mediasi yang terbentuk bersifat parsial dan mendukung hubungan struktural dalam model penelitian (Hair et al., 2021).

## 3) *Q-Square*

Untuk menilai kemampuan prediktif model struktural terhadap variabel endogen, penelitian ini melakukan pengujian *Q-Square* ( $Q^2$ ) menggunakan prosedur blindfolding. Nilai *Q-Square* digunakan untuk mengetahui sejauh mana model memiliki relevansi prediktif terhadap variabel yang diteliti. Suatu model dinyatakan memiliki relevansi prediktif apabila nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0. Semakin tinggi nilai  $Q^2$ , semakin baik kemampuan model dalam

memprediksi variabel endogen. Hasil pengujian Q-Square pada variabel endogen dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 6 berikut.

**Tabel 6.** Nilai Q-Square

Variabel	Q <sup>2</sup>
Kinerja Guru (Y)	0.442
Motivasi Kerja (Z)	0.441

Berdasarkan Tabel 6, seluruh variabel endogen memiliki nilai *Q-Square* lebih besar dari 0, yaitu sebesar 0,442 untuk variabel kinerja guru (Y) dan 0,441 untuk variabel motivasi kerja (Z). Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel yang diuji. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa variabel independen dalam model mampu memprediksi variabel dependen secara memadai, sehingga model struktural yang dibangun memiliki kemampuan prediksi yang kuat dan mendukung validitas eksternal temuan penelitian. Dengan demikian, model penelitian dinilai layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan instruksional, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru (Hair et al., 2021).

#### 4) Model Fit

Untuk mengevaluasi tingkat kesesuaian model struktural yang dibangun dalam penelitian, dilakukan pengujian model fit menggunakan beberapa indikator kelayakan model, yaitu Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), *d\_ULS*, *d\_G*, dan Normed Fit Index (NFI). Pengujian model fit bertujuan untuk menilai sejauh mana model penelitian mampu merepresentasikan data empiris secara memadai. Model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik apabila nilai SRMR berada di bawah batas 0,08, sedangkan indikator lainnya digunakan untuk memperkuat evaluasi kelayakan model secara keseluruhan. Hasil pengujian model fit disajikan pada Tabel 7 berikut.

**Tabel 7.** Hasil Pengujian Model Fit

Indikator	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.057	0.057
<i>d_ULS</i>	7.956	7.956
<i>d_G</i>	14.351	14.351
NFI	0.558	0.558

Berdasarkan Tabel 7, nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) sebesar 0,057 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik karena berada di bawah batas maksimum 0,08. Hasil ini mengindikasikan bahwa selisih antara matriks kovarians yang diobservasi dengan matriks kovarians yang diprediksi model relatif kecil, sehingga model mampu merepresentasikan data empiris dengan baik. Selain itu, nilai *d\_ULS* dan *d\_G* menunjukkan tingkat discrepancy model yang masih dapat diterima, yang menandakan bahwa model struktural memiliki representasi yang cukup memadai terhadap hubungan antar variabel dalam penelitian. Sementara itu, nilai *Normed Fit Index* (NFI) sebesar 0,558 menunjukkan tingkat kesesuaian model yang berada pada kategori moderat. Meskipun nilai tersebut belum mencapai kategori sangat tinggi, dalam pendekatan PLS-SEM nilai NFI tidak selalu menjadi indikator utama dalam menentukan kelayakan model, terutama pada penelitian dengan model kompleks dan jumlah sampel terbatas. Secara keseluruhan, kombinasi hasil SRMR, *d\_ULS*, *d\_G*, dan NFI menunjukkan bahwa model struktural yang dibangun telah memenuhi kriteria *model fit* dan layak digunakan untuk analisis hubungan antar variabel pada penelitian ini (Hair et al., 2021).

#### 5) Uji Hipotesis

Untuk menguji hubungan langsung (direct effect) antar variabel dalam model struktural, penelitian ini melakukan pengujian hipotesis menggunakan nilai T-Statistic dan P-Value pada

analisis bootstrapping PLS-SEM. Suatu hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *T-Statistic* lebih besar dari 1,96 dan nilai *P-Value* lebih kecil dari 0,05. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan instruksional dan iklim kerja terhadap motivasi kerja serta kinerja guru. Hasil pengujian hipotesis direct effect disajikan pada Tabel 8 berikut.

**Tabel 8.** Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

Pengaruh	T-Statistic	P-Value	Kesimpulan
X1 -> Y	2.398	0.017	Diterima
X2 -> Y	2.154	0.031	Diterima
Z -> Y	3.180	0.001	Diterima
X1 -> Z	2.186	0.029	Diterima
X2 -> Z	3.837	0.000	Diterima

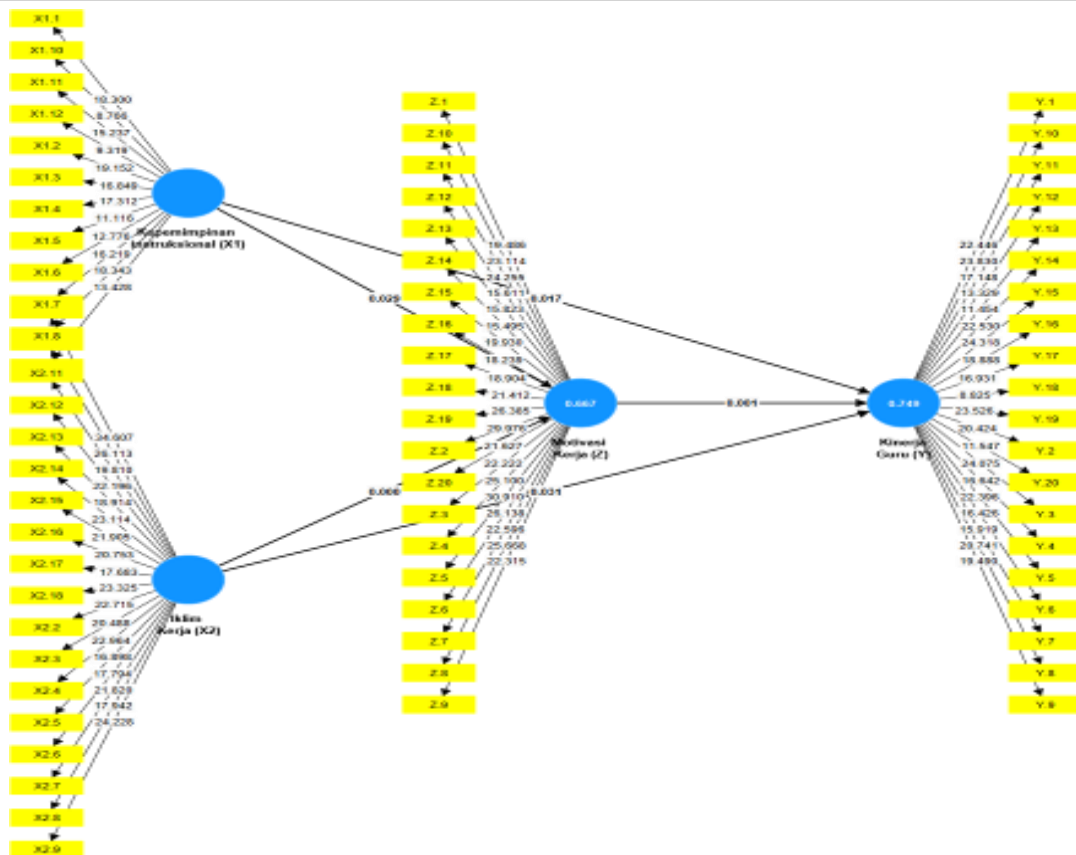
Berdasarkan Tabel 8, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan nilai *T-Statistic* lebih besar dari 1,96 dan *P-Value* lebih kecil dari 0,05, sehingga seluruh hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Kepemimpinan instruksional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y) dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2,398 dan *P-Value* sebesar 0,017. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru yang dihasilkan. Selain itu, iklim kerja (X2) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2,154 dan *P-Value* sebesar 0,031, yang mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu mendukung peningkatan kualitas kerja guru.

Selanjutnya, motivasi kerja (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai *T-Statistic* sebesar 3,180 dan *P-Value* sebesar 0,001. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan performa guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya. Pada hubungan terhadap variabel mediasi, kepemimpinan instruksional (X1) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (Z) dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2,186 dan *P-Value* sebesar 0,029, sedangkan iklim kerja (X2) menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap motivasi kerja dengan nilai *T-Statistic* sebesar 3,837 dan *P-Value* sebesar 0,000. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional dan iklim kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja guru, tetapi juga berkontribusi dalam meningkatkan motivasi kerja guru sebagai faktor pendukung peningkatan kinerja.

**Tabel 9.** Hasil Uji Hipotesis (*Indirect Effect*)

Pengaruh	T-Statistic	P-Value	Kesimpulan
X1 -> Z -> Y	1.967	0.049	Diterima
X2 -> Z -> Y	2.426	0.015	Diterima

Berdasarkan hasil pada Tabel 9, jalur mediasi  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$  dan  $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$  menunjukkan pengaruh yang signifikan, yang menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator antara kepemimpinan instruksional dan iklim kerja terhadap kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim kerja, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja guru. Meskipun kontribusi jalur mediasi lebih kecil dibandingkan pengaruh langsung, hasil ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai mediator parsial (*partial mediation*) yang memperkuat hubungan antar variabel. Temuan ini sejalan dengan Taruno (2012) serta teori kepemimpinan instruksional Hallinger dan Murphy (1985) yang menekankan pentingnya lingkungan kerja dan motivasi dalam meningkatkan kinerja guru. Berikut disajikan gambar model struktural (*Inner Model*) penelitian.



Gambar 3. Inner Model

Gambar 3 menampilkan model struktural (inner model) yang mengilustrasikan hubungan antarvariabel laten dalam penelitian ini. Jalur pengaruh antara kepemimpinan instruksional (X1), iklim kerja (X2), motivasi kerja (Z), dan kinerja guru (Y) digambarkan secara langsung maupun tidak langsung. Panah solid menunjukkan pengaruh langsung antarvariabel, sedangkan jalur mediasi motivasi kerja diperlihatkan sebagai penghubung yang mentransfer pengaruh variabel independen ke variabel dependen. Motivasi kerja berfungsi sebagai mediator parsial, memperkuat pengaruh kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kinerja guru. Nilai koefisien jalur (path coefficients) yang tercantum menunjukkan signifikansi dan besaran pengaruh tiap hubungan, sedangkan indikator  $R^2$  pada variabel endogen menunjukkan proporsi varians yang dijelaskan oleh model. Secara keseluruhan, Inner Model ini memberikan gambaran visual yang komprehensif tentang mekanisme pengaruh antarvariabel yang diuji menggunakan PLS-SEM, sekaligus mendukung interpretasi hasil uji hipotesis secara empiris (Hair et al., 2021; Ghazali & Latan, 2020).

## B. Pembahasan

Temuan penelitian mengindikasikan bahwa seluruh dimensi analisis kebutuhan meliputi aspek pedagogis, teknis, kognitif, estetika, sosial-budaya, dan evaluative mendapat penilaian dari tinggi hingga sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa baik siswa maupun guru memerlukan media pembelajaran yang bersifat interaktif, relevan secara kontekstual, dan berlandaskan nilai-nilai budaya lokal. Di antara semua aspek, kognitif dan estetika menonjol sebagai prioritas, karena keduanya berperan langsung dalam kemampuan siswa mengenali bentuk, warna, dan motif budaya tradisional, sekaligus meningkatkan daya tarik visual media yang digunakan. Kombinasi kedua aspek ini mendorong keterlibatan aktif siswa dan memperkuat pemrosesan informasi secara mendalam, sehingga media pembelajaran yang dirancang perlu menyeimbangkan elemen visual, kognitif, dan budaya untuk memaksimalkan pemahaman konsep (Mayer, 2024; Lailiyah, Hidayat, & Ramadhan, 2024).

Aspek pedagogis menyoroti pentingnya dukungan terhadap strategi belajar mandiri, perencanaan, pengaturan, dan evaluasi kegiatan belajar oleh siswa. Media yang efektif harus memungkinkan siswa mengelola proses belajarnya sendiri, mengembangkan keterampilan berpikir kritis dan pengambilan keputusan secara mandiri, bukan sekadar mengikuti instruksi guru (Branch, 2009). Aspek teknis menunjukkan bahwa media harus mudah diakses, kompatibel dengan perangkat yang tersedia di sekolah maupun rumah, dan didukung sarana yang memadai untuk menjamin kelancaran proses belajar. Kesesuaian antara kesiapan teknologi dan desain media menjadi faktor krusial dalam implementasi pembelajaran digital (Dick, Carey, & Carey, 2015).

Aspek sosial-budaya menekankan integrasi nilai-nilai lokal, sehingga media tidak hanya berfokus pada aspek kognitif, tetapi juga kontekstual dan budaya-sensitif. Penggunaan motif tradisi Senjang Palembang, misalnya, memperkuat identitas budaya siswa dan relevansi materi (Mardati & Maryani, 2024). Aspek evaluatif menekankan mekanisme refleksi dan umpan balik, agar siswa dapat mengevaluasi pemahaman mereka dan guru dapat menyesuaikan strategi pengajaran. Implementasi evaluasi ini sejalan dengan prinsip *evidence-based learning*, di mana umpan balik digunakan untuk memodifikasi strategi pengajaran sesuai kebutuhan siswa (Puspita, Fitri, & Yuliani, 2023).

Korelasi tinggi antar-aspek kebutuhan ( $r_s = 0,67-0,78$ ) menunjukkan bahwa dimensi pedagogis, kognitif, estetika, sosial-budaya, dan evaluatif saling terkait dan membentuk sistem yang saling memperkuat dalam mendukung pengalaman belajar siswa. Dengan demikian, pengembangan media tidak dapat dilakukan secara parsial; setiap aspek harus diperhatikan agar media yang dihasilkan mampu meningkatkan pemahaman konsep, keterlibatan siswa, dan kesadaran budaya secara simultan (AlTwijri & Alghizzi, 2024; Ekaputra, Susanto, & Prasetyo, 2024).

Penggunaan Artificial Intelligence (AI) memungkinkan produksi konten media yang lebih interaktif, personalisasi materi, animasi, dan segmentasi video yang sesuai konteks budaya. AI memudahkan guru memantau pemahaman siswa, memberikan umpan balik real-time, serta menyesuaikan materi dengan kebutuhan dan kemampuan siswa. Pendekatan ini membuat proses belajar lebih menarik dan kontekstual, sehingga siswa dapat memahami bentuk, warna, dan motif budaya secara lebih efektif (Raharjo, Safitri, & Nurhasan, 2023; Zhao & Ren, 2025).

Selain pengaruh langsung, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan instruksional dan iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Mariana et al. (2023) dan Wardani et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional meningkatkan motivasi, yang kemudian berdampak pada kinerja. Selaras dengan temuan tersebut, Kurniawan et al. (2018), Salamah et al. (2025), Kartini et al. (2017), Purwanto dan Haryanti (2025), serta Erniati et al. (2024) menegaskan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara iklim kerja dan kinerja guru. Dengan demikian, motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang mentransfer pengaruh variabel independen ke variabel dependen secara efektif, memperkuat pemahaman tentang pengaruh tidak langsung dalam konteks manajemen pendidikan.

Analisis model struktural menggunakan PLS-SEM menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional dan iklim kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dengan nilai T-statistik lebih besar dari 1,96 dan  $P < 0,05$ . Nilai  $R^2$  sebesar 0,667 untuk motivasi kerja dan 0,749 untuk kinerja guru menunjukkan bahwa variabel independen mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada variabel dependen. Sementara itu, ukuran efek (F-square) dan nilai Q-square menegaskan kekuatan dan relevansi prediktif model. Temuan ini menekankan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediasi parsial, berfungsi sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan kinerja guru melalui penguatan kepemimpinan instruksional dan iklim kerja yang kondusif (Hair et al., 2021; Taruno, 2012; Hallinger & Murphy, 1985).

#### IV. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, kepemimpinan instruksional, iklim kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru SMP se-Kecamatan Kelumpang Hilir berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi.

Secara empiris, kepemimpinan instruksional ( $t = 2,398$ ;  $p = 0,017$ ), iklim kerja ( $t = 2,154$ ;  $p = 0,031$ ), dan motivasi kerja ( $t = 3,180$ ;  $p = 0,001$ ) terbukti berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan pembelajaran, kondisi lingkungan kerja yang kondusif, serta dorongan kerja guru yang kuat berperan penting dalam meningkatkan profesionalisme dan efektivitas pembelajaran. Selain itu, kepemimpinan instruksional ( $t = 2,186$ ;  $p = 0,029$ ) dan iklim kerja ( $t = 3,837$ ;  $p = 0,000$ ) juga berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja selanjutnya terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan instruksional ( $t = 1,967$ ;  $p = 0,049$ ) dan iklim kerja ( $t = 2,426$ ;  $p = 0,015$ ) terhadap kinerja guru. Dengan demikian, peningkatan kinerja guru tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh faktor kepemimpinan dan iklim kerja, tetapi juga melalui penguatan motivasi kerja sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan tersebut. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa sinergi antara kepemimpinan instruksional yang efektif, iklim kerja yang kondusif, dan motivasi kerja yang tinggi merupakan determinan utama dalam meningkatkan kinerja guru secara berkelanjutan.

## DAFTAR RUJUKAN

- Adam, A. (2021). Strategi dalam meningkatkan Kemampuan Guru terhadap Pelaksanaan Penilaian Proses Pembelajaran Melalui Supervisi Klinis pada Guru SMK Negeri 1 Woja. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 2(1), 20-29. <https://doi.org/10.54371/ainj.v2i1.21>
- Adawiyah, R., & Kurniawan, A. (2024). *Motivasi Kerja Guru: Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik dalam Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Gramedia.
- Aisyah, S., & Isma, A. A. (2022). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru di SMK Negeri 3 Sinjai. *Jurnal Ilmiah Administrasita'*, 13(2), 73-82. <https://doi.org/10.47030/administrasita.v13i2.449>
- Amzat, I. H., Yanti, P. G., & Suswandari, S. (2022). Estimating the effect of principal instructional and distributed leadership on professional development of teachers in Jakarta, Indonesia. *Sage Open*, 12(3), <https://doi.org/10.1177/21582440221109585>
- Aslam, A. W. (2022). Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Jurnal Basicedu*, Volume 6 (Nomor 3), 3954 - 3961. <https://doi.org/10.31004/basicedu.v6i3.2742>
- Aurellia, F., & Wardana, M. D. K. (2025). Intrinsic and Extrinsic Motivation of Fourth Grade Teachers at Muhammadiyah 1: Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik Guru Kelas IV di Muhammadiyah 1. *Journal of Islamic and Muhammadiyah Studies*, 7(2), 10-21070. <https://jims.umsida.ac.id/index.php/jims/article/view/1647>
- Azizah, F., Suriansyah, A., & Metroyadi, M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Professional Learning Community dan Efikasi Diri terhadap Kinerja Guru. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(9), <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i9.5481>
- Bormayanti, H., & Rafianti, W. R. (2024). Upaya Meningkatkan Aktivitas dan Keterampilan Berpikir Kritis Siswa Kelas V terhadap Muatan IPS Menggunakan Kombinasi Model Pembelajaran PBL, Talking Stick dan Scramble. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 5(4), 443-449. <https://doi.org/10.54371/ainj.v5i4.616>
- Cahyono, I. M. S. R., Sedana, I. M., & Suwindia, I. G. (2025). Determinasi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Iklim Kerja Sekolah, Semangat Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar. *Attadrib: Jurnal Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah*, 8(2), 421-435. <https://doi.org/10.54069/attadrib.v8i2.918>

- Dewi, I. N., Sukarman, S., Sholikha, U., & Qoyyin, N. I. M. (2025). Peran Pemberdayaan dan Keterlibatan Guru terhadap Kinerja di SMA Negeri. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 6(1), 172-179. Retrieved from <https://journal.ainarapress.org/index.php/ainj/article/view/817>
- Dewi, I. S., Aslamiah, A., & Metroyadi, M. (2024) The influence of instructional leadership, work climate, and work motivation on teachers' kinerjance. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2), 1471-1486. <https://doi.org/10.17509/curricula.v4i2.87986>
- Erniati, E., Musdiani, M., & Sari, S. M. (2024). The influence of organizational climate and work motivation on the kinerjance of basic education teachers. *Indonesian Journal of Instructional Media and Model*, 6(1), 49-58. <https://doi.org/10.32585/ijimm.v6i1.5303>
- Fajarwati, D., Wahyu, & Novitawati. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah, Iklim Kerja Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja. *Alignment: Journal of Administration and Educational Management*, 7(1), 421-434. <https://doi.org/10.31539/alignment.v7i1.9070>
- Fauzi, I., Mu'alimin, M. A., & Mulyono, M. (2025). Strategi Kepemimpinan Instruksional Dalam Meningkatkan Profesionalisme Guru: Tinjauan Sistematis. *Reflection: Islamic Education Journal*, 2(3), 01-09. <https://doi.org/10.61132/reflection.v2i3.1102>
- Firmansyah, H., Ainissyifa, H., & Hadiyanto, N. (2026). Pengaruh Sarana Prasarana Pendidikan terhadap Motivasi Kerja untuk Mewujudkan Kinerja Guru (Penelitian di SD Garut Islamic School Prima Insani). *Action Research Journal Indonesia (ARJI)*, 8(1), 128-151. <https://doi.org/10.61227/arji.v8i1.681>
- Fitriani, A., Maksadah, R., Islami, W., Amalien, C. A., Aslamiah, A., & Cinantya, C. (2025). Kepemimpinan dalam Pendidikan: Model dan Implementasi untuk Meningkatkan Kinerja Sekolah. *MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin*, 3(2), 715-722. <https://doi.org/10.60126/maras.v3i2.978>
- Ghozali & Latan. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Dan. Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali. (2022). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*. 10th ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph F., G. Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt, Nicholas P. Danks, and Soumya Ray. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>.
- Hatimah, K., Magfiroh, S., Ibtisamah, A., Herka, H., Cinantya, C., & Aslamiah, A. (2025). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *Jurnal Cahaya Edukasi*, 3(3), 76-85. <https://doi.org/10.63863/jce.v3i3.95>
- Herzberg, F. (2003). *The Motivation to Work*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Hidayati, I. N., & Hanif, M. (2025). Loyalitas Tenaga Pendidik: Faktor Penentu dan Implikasinya pada Sekolah di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(1), 797-805. <https://doi.org/10.51169/ideguru.v10i1.1644>
- Kartika, I., & Arifudin, O. (2023). Evaluasi Kinerja Guru Pendidikan Agama Islam Dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran Di Madrasah. *Jurnal Tahsinia*, 4(2), 510-523. <https://doi.org/10.57171/cw4ck091>
- Kartini, K., Sujanto, B., & Mukhtar, M. (2017). The influence of organizational climate, transformational leadership, and work motivation on teacher job kinerjance. *IJHCM*

- (*International Journal of Human Capital Management*), 1(1), 192–205.  
<https://doi.org/10.21009/IJHCM.01.01.15>
- Kurniawan, N. S. (2018). Pengaruh iklim organisasi dan motivasi terhadap kinerja guru SMP Negeri di Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 10(2), 27–34.
- Kusumaningrum, H., Chaerany, C., Kholisah, T. A., & Cahyani, R. (2024). Kinerja guru sebagai aspek strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia pendidikan. *Jurnal Pendidikan Islam Muta'allimin*, 1(3), 103-114. <https://doi.org/10.25299/jpim.2024.16682>
- Maksud, A., Thohri, M., & Citriadin, Y. (2024). Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru pada smk negeri di kota mataram. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 4(3), 403-411. <https://doi.org/10.51878/social.v4i3.3380>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nasution, R. A., Amini, A., & Aktar, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Motivasi Guru, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri di Kota Binjai. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(2), 494-502. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i2.9145>
- Norliani, Suriansyah, A., & Aslamiah. (2022). The Effect of School Climate, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Teacher Achievement. *International Journal of Social Scinces and Human Research*, 5(12), 5307– 5312. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i12-09>
- Nurannisa, Wardi & Thaib. (2022). “Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja SDM PKH Dengan *Organizational Citizen Behavior* (OCB) Sebagai Moderasi Di Provinsi Sumatera Barat.” *Sosio Konsepsia* 11 (3): 456–76. <https://ejournal.kemensos.go.id/index.php/jsk/article/view/3250>
- Nurjanah, A. R., Sutopo, A., & Anif, S. (2025). Peran Supervisi Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pembelajaran pada Implementasi Kurikulum Merdeka. *Pedagogik Journal of Islamic Elementary School*, 8(3), 1139-1162. <https://doi.org/10.24256/pijies.v8i3.8680>
- Patriani, E. (2020). Upaya Meningkatkan Kemampuan Guru dalam Melaksanakan Penilaian Berbasis Kelas melalui Bimbingan Klinis di SMA Negeri 1 Woja. *Ainara Journal (Jurnal Penelitian Dan PKM Bidang Ilmu Pendidikan)*, 1(2), 78–81. <https://doi.org/10.54371/ainj.v1i2.16>
- Permatasari, F., Lestari, N. A., Christie, C. D. Y., & Suhaimi, I. (2023). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah dalam meningkatkan mutu kinerja guru: studi meta analisis. *Indonesian Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(3), 923-944. <https://doi.org/10.33367/ijhass.v4i3.5133>
- Purwanto, E. S., & Haryanti, N. (2025). Spiritual work motivation as a mediator in the relationship between organizational climate and teacher kinerjance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 1–15. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i1.9543>
- Putra. (2022). “Problems, Common Beliefs and Procedures on the Use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Business Research.” *South Asian Journal of Social Studies and Economics* 14 (1): 1–20. 10.9734/SAJSSE/2022/v14i1130367
- Ritonga, R., Aktar, S., & Dongoran, F. R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional, Iklim Sekolah dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru MIS Se-Kecamatan Rantau Utara di Kabupaten Labuhanbatu. *EduTech: Jurnal Ilmu Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 9(1), 49-60. <https://doi.org/10.30596/edutech.v9i1.12181>

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Boston: Pearson Education.
- Salamah, U., Masripah, & Nugraha, A. T. (2025). Pengaruh iklim organisasi madrasah terhadap motivasi kerja untuk mewujudkan kinerja guru. *Jurnal Khazanah Akademia*, 7(1), 144. <https://doi.org/10.52434/jurnalkhazanahakademia.v7i01.144>
- Saliutama, D. (2025). Motivasi intrinsik dalam meningkatkan Kinerja Guru *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 11(1), 45-57. <https://doi.org/10.61719/Transformatio.A2522.020>
- Sandjojo, Nidjo. (2011). *Metode Analisis Jalur (Path Analysis) Dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit Pustaka Sinar Harapan.
- Selvia, T. A., Putra, S. A., & Badrun, M. (2024). Peran Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Budaya Kerja Para Guru Sekolah Dasar. *Manajemen Pendidikan*, 209-223. <https://doi.org/10.23917/jmp.v9i2.8141>
- Setiawan, M. A., Suriansyah, A., & Sulistiyana, S. (2025). Analisis Kesiapan Kepala Sekolah dalam Era Rapor Pendidikan Nasional. *Journal of Education Research*, 6(4), 1138-1144. <https://doi.org/10.37985/jer.v6i4.2529>
- Simanjuntak, R. J., Suriansyah, A., & Purwanti, R. (2025). Pengaruh manajemen strategik terhadap peningkatan kinerja guru dan siswa di SMAN 1 Karau Kuala. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 10(2), 792-799. <https://doi.org/10.34125/jmp.v10i2.662>
- Sudibjo, N. (2020). Work environment, work motivation and organizational culture in influencing teachers' kinerjance. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*. <https://dx.doi.org/10.23887/jpp.v53i1.28533>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suriani, N., & Jailani, M. S. (2023). Konsep populasi dan sampling serta pemilihan partisipan ditinjau dari penelitian ilmiah pendidikan. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 24-36. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.55>
- Suriansyah, A. (2018). *Budaya Mutu dan Kinerja Sekolah: Perspektif Manajemen Pendidikan*. Banjarmasin: ULM Press.
- Syahminan, A., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2024). Pengaruh Budaya Sekolah, Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja Guru SDN Se-Kecamatan Candi Laras Utara Kabupaten Tapin. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 1249-1254. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v5i1.1013>
- Syam, M. L., Kurniawan, A. W., Aslam, A. P., Burhanuddin, B., & Dipoatmodjo, T. S. P. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru dan Staf Pasca Pergantian Kepemimpinan di SMK Negeri 1 Bulukumba. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 1035-1046. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.3292>
- Taruno, S. C., Thoyib, A., Zain, D., & Rahayu, M. (2012). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen dengan Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja sebagai Mediator (Studi pada Perguruan Tinggi Swasta di Jayapura). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 495-509. <https://doi.org/10.21776/>
- Wardani, R., Aslamiah, A., & Ngadimun, N. (2022). Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 29(2), 198-210. <https://doi.org/10.17509/jap.v29i2.45587>

- Widiasmara, B. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru Sekolah Menengah Atas Negeri Se-Kabupaten Sleman. *Journal eprint@ UNY Lumbung Pustaka Universitas Negeri Yogyakarta*.
- Wijaya, E. (2024). Upaya Meningkatkan Kepuasan Kerja Dosen Melalui Keadilan Social, Kepemimpinan Melayani Dan Iklim Kerja (Studi Kasus Di Institut Bisnis It&B). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (Jimpa)*, 4(2), 691-704. <https://doi.org/10.36908/jimpa.v4i2.441>
- Wiryanawan, T., Risqon, R., & Noncik, N. (2020). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi dan Disiplin Serta Dampaknya Pada Kinerja: (Effect of Work Environment on Motivation and Discipline and its Impact On Kinerja)*. *Ekomabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 1(1), 59 - 78. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v1i01.6>
- Wulandari, Y. N., Aslamiah, A., Noorhafizah, N., & Novitawati, N. (2025). Manajemen kepemimpinan kepala sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan dan menciptakan lingkungan belajar yang kondusif. *Learning: Jurnal Inovasi Penelitian Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 312-321. <https://doi.org/10.51878/learning.v5i1.4336>
- Yanti, R., Horsono, A. M. B., & Suriansyah, A. (2025). Peran Kepala Sekolah Dalam Mengatasi Keterbatasan Sarana Dan Prasarana. *Jurnal Intelek Dan Cendikiawan Nusantara*, 2(6), 12870-12879.
- Yulianto, T. (2019). Kontribusi pengalaman mengajar, kompetensi guru dan motivasi bekerja terhadap profesionalisme guru sekolah menengah kejuruan. *Jurnal penelitian dan evaluasi pendidikan*, 7(1), 95-106. <http://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/wd>