Idarah Tarbawiyah: Journal of Management in Islamic Education
Vol. 7 No. 10 (2026), hlm. 56-67, DOI: 10.32832/itjmie.v7i10.24576
ISSN: 2654-5845 (Online)

Pengaruh kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru

Nur Kholis Usman*, Aslamiah, Ahmad Suriansyah
Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia
*amiramazaya@gmail.com

Abstract

This study aimed to analyze the effects of instructional leadership, work culture, and work motivation on the performance of public elementary school teachers in Kelumpang Hilir District, both directly and indirectly through work motivation as a mediating variable. The study employed a quantitative approach using an ex post facto design and path analysis. The population consisted of 158 teachers, with a sample of 113 teachers selected through proportionate stratified random sampling. Data were collected using validated and reliable questionnaires. Data analysis included descriptive statistics, multiple linear regression, the Sobel test, and path analysis. The findings revealed that instructional leadership, work culture, and work motivation had positive and significant effects on teacher performance. Instructional leadership and work culture also positively and significantly affected work motivation. Furthermore, work motivation mediated the effects of instructional leadership and work culture on teacher performance. The model explained 59.4% of the variance in teacher performance (R^2 = 0.594) and 37.9% of the variance in work motivation (R^2 = 0.379). These findings highlight the importance of strengthening instructional leadership, work culture, and work motivation to improve teacher performance.

Keywords: *instructional leadership; teacher performance; work culture; work motivation; elementary school.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru Sekolah Dasar Negeri (SDN) di Kecamatan Kelumpang Hilir, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *ex post facto* dan analisis jalur (*path analysis*). Populasi penelitian berjumlah 158 guru, dengan sampel sebanyak 113 guru yang ditentukan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Analisis data meliputi statistik deskriptif, regresi linear berganda, uji *Sobel,* dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan instruksional dan budaya kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap kinerja guru. Model penelitian menjelaskan 59,4% variasi kinerja guru (R^2 = 0,594) dan 37,9% variasi motivasi kerja (R^2 = 0,379). Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja guru.

Kata kunci: budaya kerja; kepemimpinan instruksional; kinerja guru; motivasi kerja; sekolah dasar.

Copyright (c) author/s (2026)
This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License (CC-BY-SA)
Article Information: Submitted 30 June 2026, Accepted 10 October 2026, Published 25 October 2026

Pendahuluan

Mutu pendidikan merupakan salah satu indikator utama keberhasilan sistem pendidikan karena mencerminkan kemampuan sekolah dalam menghasilkan lulusan yang memiliki kompetensi akademik, karakter, serta keterampilan yang sesuai dengan tuntutan abad ke-21. Berbagai kebijakan pendidikan di Indonesia, seperti implementasi Kurikulum Merdeka, penguatan Asesmen Nasional, serta peningkatan kompetensi pendidik, menunjukkan bahwa pemerintah menempatkan peningkatan mutu pendidikan sebagai prioritas strategis. Namun demikian, berbagai kajian menunjukkan bahwa keberhasilan peningkatan mutu pendidikan tidak hanya ditentukan oleh perubahan kebijakan, melainkan sangat bergantung pada kualitas proses pembelajaran yang berlangsung di kelas. OECD (2019) menegaskan bahwa kualitas pembelajaran merupakan faktor utama yang menentukan mutu pendidikan, dan kualitas tersebut sangat dipengaruhi oleh profesionalisme guru sebagai pelaksana utama pembelajaran.

Guru memiliki peran strategis dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi pembelajaran sehingga kinerjanya menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan peserta didik. Kinerja guru tidak hanya tercermin dari kemampuan menyampaikan materi pembelajaran, tetapi juga dari kemampuan membangun lingkungan belajar yang kondusif, melakukan refleksi pembelajaran, serta mengembangkan potensi peserta didik secara optimal. Suriansyah dan Aslamiah (2021) menyatakan bahwa keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku profesional guru. Sejalan dengan itu, Irnawati dkk. (2021) menjelaskan bahwa kinerja guru berkorelasi dengan keterlibatan peserta didik dalam pembelajaran dan pencapaian hasil belajar. Oleh karena itu, peningkatan kinerja guru menjadi salah satu strategi utama dalam meningkatkan efektivitas sekolah (Özgenel & Mert, 2019).

Meskipun demikian, berbagai laporan menunjukkan bahwa kinerja guru di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (2022) melaporkan bahwa sebagian guru belum mampu menyusun perangkat pembelajaran secara mandiri sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku. Selain itu, hasil Asesmen Nasional menunjukkan bahwa penerapan pembelajaran berbasis kompetensi dan asesmen formatif masih belum optimal (Pusat Asesmen dan Pembelajaran, 2021). Rendahnya partisipasi guru dalam pengembangan keprofesian berkelanjutan juga menjadi kendala dalam peningkatan kompetensi profesional (Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan, 2023). Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kinerja guru masih menjadi tantangan yang memerlukan perhatian serius.

Fenomena serupa ditemukan pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kelumpang Hilir. Hasil pra-penelitian menunjukkan bahwa sebagian guru masih mengalami kesulitan dalam menyusun perangkat pembelajaran yang sesuai dengan Kurikulum Merdeka, memahami capaian pembelajaran dan alur tujuan pembelajaran, serta melaksanakan asesmen diagnostik dan refleksi pembelajaran secara berkelanjutan. Wawancara dengan guru dan kepala sekolah juga menunjukkan bahwa pendampingan akademik belum dilaksanakan secara konsisten, sedangkan budaya kerja di sekolah masih lebih berorientasi pada pemenuhan administrasi dibandingkan peningkatan

kualitas pembelajaran. Kondisi tersebut berimplikasi pada rendahnya motivasi guru untuk melakukan inovasi pembelajaran serta mengembangkan kompetensi profesional secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja guru dipengaruhi oleh faktor organisasi maupun faktor individual. Salah satu faktor organisasi yang memiliki pengaruh penting adalah kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Hallinger (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional berorientasi pada peningkatan kualitas pembelajaran melalui penetapan tujuan akademik, supervisi pembelajaran, serta pengembangan profesional guru. Penelitian Hallinger dan Heck (2010) serta Liu dan Hallinger (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki hubungan yang signifikan dengan peningkatan kinerja guru melalui penguatan kualitas pembelajaran dan supervisi akademik.

Selain kepemimpinan instruksional, budaya kerja sekolah juga menjadi faktor penting yang memengaruhi perilaku profesional guru. Menurut Schein (2010), budaya kerja merupakan seperangkat nilai, norma, dan asumsi bersama yang membentuk perilaku anggota organisasi. Budaya kerja yang positif mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung kolaborasi, profesionalisme, dan tanggung jawab sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kinerja guru (Gruenert & Whitaker, 2015). Sebaliknya, budaya kerja yang lemah dapat menyebabkan rendahnya komitmen, minimnya inovasi pembelajaran, dan menurunnya kualitas kinerja guru (MacNeil dkk., 2019).

Di sisi lain, motivasi kerja merupakan faktor psikologis yang mendorong guru untuk melaksanakan tugas secara optimal. Robbins dan Judge (2018) menjelaskan bahwa motivasi kerja menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan organisasi. Penelitian Skaalvik (2014), Han dan Yin (2016), serta Abós dkk. (2018) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru melalui meningkatnya keterlibatan profesional, kepuasan kerja, dan komitmen terhadap tugas.

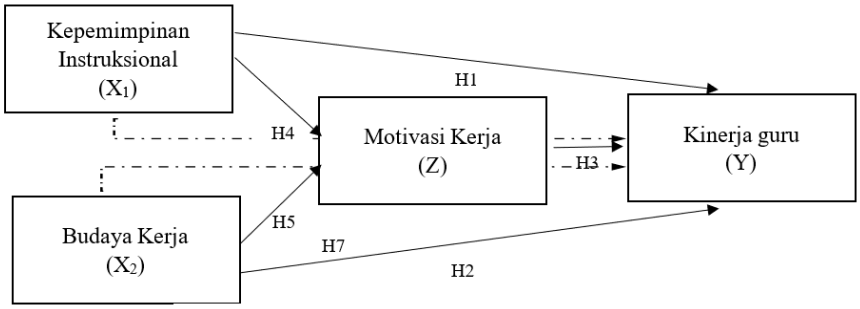
Meskipun hubungan antara kepemimpinan instruksional, budaya kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian masih menguji masing-masing variabel secara parsial. Penelitian terdahulu juga lebih banyak dilakukan pada jenjang pendidikan menengah atau pada sekolah dengan karakteristik organisasi yang relatif mapan sehingga hasilnya belum sepenuhnya dapat menggambarkan kondisi sekolah dasar, khususnya di wilayah non perkotaan seperti Kecamatan Kelumpang Hilir. Selain itu, kajian yang mengintegrasikan kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap kinerja guru dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas.

Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada jenjang pendidikan menengah atau pada sekolah dengan karakteristik organisasi yang relatif mapan sehingga hasilnya belum sepenuhnya dapat menggambarkan kondisi sekolah dasar, khususnya di wilayah non perkotaan seperti Kecamatan Kelumpang Hilir. Selain itu, kajian yang mengintegrasikan kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap kinerja guru dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas. Berdasarkan kondisi dan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji model struktural yang mengintegrasikan pengaruh

kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, khususnya pada guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kelumpang Hilir. Pengujian model terintegrasi ini sekaligus menjadi kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori mengenai perilaku organisasi pendidikan sekaligus menjadi dasar bagi kepala sekolah dan pemangku kebijakan dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja guru melalui penguatan kepemimpinan instruksional, budaya kerja sekolah, dan motivasi kerja guru.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *ex post facto* untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Analisis hubungan antar variabel dilakukan menggunakan *path analysis* karena metode ini memungkinkan pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian (Arikunto, 2019; Gunawan, 2016). Penelitian dilaksanakan pada Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kelumpang Hilir, Kabupaten Kotabaru, Kalimantan Selatan.



Gambar 1. Diagram Analisis Jalur

Keterangan:

——————▶ = Pengaruh Langsung

- - - - - - - - - - - - = Pengaruh Tidak Langsung

Populasi penelitian berjumlah 158 guru yang berasal dari 14 Sekolah Dasar Negeri. Sampel penelitian sebanyak 113 guru ditentukan menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* dengan tingkat kesalahan 5%, sehingga setiap sekolah memperoleh jumlah responden secara proporsional sesuai dengan jumlah gurunya. Teknik ini dipilih agar sampel mampu merepresentasikan karakteristik populasi secara keseluruhan.

Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala *Likert* lima tingkat. Instrumen penelitian mengukur empat variabel, yaitu kepemimpinan instruksional yang diadaptasi dari Hallinger dan Murphy (1985), budaya kerja berdasarkan Schein (2010), motivasi kerja mengacu pada Herzberg (1959), dan kinerja guru berdasarkan Robbins dan Judge (2017). Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas menggunakan korelasi *Product Moment* dan reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha*. Seluruh butir instrumen dinyatakan valid dan reliabel dengan nilai Cronbach's Alpha > 0,60.

Analisis data diawali dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik masing-masing variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan uji prasyarat yang meliputi uji normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas sebelum pengujian hipotesis. Pengujian pengaruh langsung dilakukan menggunakan analisis regresi linear berganda, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi dianalisis menggunakan *path analysis* dan dikonfirmasi dengan uji *Sobel*. Seluruh analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics versi 25 dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0{,}05$).

Hasil dan Pembahasan

A. Temuan penelitian

Analisis jalur (*path analysis*) dilakukan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. Pengujian dilakukan melalui dua model struktural, yaitu Model 1 yang menguji pengaruh kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru, serta Model 2 yang menguji pengaruh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

1. Model struktural I

Hasil analisis regresi pada Model 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Secara simultan ketiga variabel independen juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai $F = 55{,}524$ ($p < 0{,}001$). Nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0{,}594$) menunjukkan bahwa 59,4% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja, sedangkan 40,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 1. Hasil analisis regresi model 1

Variabel	β	t	Sig.
Kepemimpinan Instruksional → Kinerja Guru	0,136	2,893	0,005
Budaya Kerja → Kinerja Guru	0,135	2,079	0,040
Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,387	7,171	0,000

Keterangan: $R^2 = 0{,}594$; $F = 55{,}524$; $p < 0{,}001$.

Berdasarkan Tabel 1 di atas, hasil analisis regresi pada Model 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Secara simultan ketiga variabel independen juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai $F = 55{,}524$ ($p < 0{,}001$). Nilai koefisien determinasi ($R^2 = 0{,}594$) menunjukkan bahwa 59,4% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja, sedangkan 40,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Motivasi kerja memiliki koefisien jalur terbesar ($\beta = 0{,}387$), menunjukkan bahwa variabel ini merupakan prediktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru dibandingkan kepemimpinan instruksional maupun budaya kerja.

2. Model struktural II

Model kedua menguji pengaruh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap motivasi kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa kedua variabel berpengaruh

positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Secara simultan model ini juga signifikan (F = 35,126; p < 0,001) dengan nilai koefisien determinasi sebesar R^2 = 0,379, yang menunjukkan bahwa 37,9% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja.

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Model 2

Variabel	β	t	Sig.
Kepemimpinan Instruksional → Motivasi Kerja	0,378	5,058	0,000
Budaya Kerja → Motivasi Kerja	0,438	4,103	0,000

Keterangan: R^2 = 0,379; F = 35,126; p < 0,001.

Berdasarkan Tabel 2 di atas, hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Secara simultan, model ini juga terbukti signifikan (F = 35,126; p < 0,001) dengan nilai koefisien determinasi sebesar R^2 = 0,379. Hal ini menunjukkan bahwa 37,9% variasi motivasi kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja. Koefisien jalur menunjukkan bahwa budaya kerja memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap motivasi kerja dibandingkan kepemimpinan instruksional.

3. Hasil analisis mediasi

Peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi dianalisis menggunakan uji *Sobel*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja guru maupun hubungan antara budaya kerja dan kinerja guru (p < 0,001).

Tabel 3. Hasil uji mediasi (*sobel test*)

Jalur Mediasi	Pengaruh Tidak Langsung	Z	Sig.	Keputusan
Kepemimpinan Instruksional → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,146	4,123	0,000	Signifikan
Budaya Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,169	4,123	0,000	Signifikan

Berdasarkan Tabel 3 di atas, hasil pengujian analisis mediasi menggunakan uji *Sobel* menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja guru maupun hubungan antara budaya kerja dan kinerja guru (p < 0,001). Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terhadap kinerja guru. Besarnya pengaruh tidak langsung budaya kerja melalui motivasi kerja lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional.

4. Ringkasan pengujian hipotesis

Seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan instruksional dan budaya kerja juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja terbukti memediasi hubungan kedua variabel tersebut dengan kinerja guru.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hasil
H1	Diterima
H2	Diterima
H3	Diterima
H4	Diterima
H5	Diterima
H6	Diterima (mediasi signifikan)
H7	Diterima (mediasi signifikan)
H8	Diterima (pengaruh simultan signifikan)

Berdasarkan Tabel 4 di atas, ringkasan hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Selain itu, kepemimpinan instruksional dan budaya kerja juga berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja terbukti memediasi hubungan kedua variabel tersebut dengan kinerja guru.

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa model konseptual yang dibangun dalam penelitian ini mampu menjelaskan hubungan antara kepemimpinan instruksional, budaya kerja, motivasi kerja, dan kinerja guru secara empiris. Model struktural pertama menghasilkan nilai koefisien determinasi sebesar $R^2 = 0{,}594$, yang berarti bahwa 59,4% variasi kinerja guru dapat dijelaskan oleh kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 40,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Selain itu, hasil uji simultan menunjukkan nilai $F = 55{,}524$ ($p < 0{,}001$), sehingga dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel independen secara bersama-sama memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru. Nilai koefisien determinasi yang relatif tinggi menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru pada SDN di Kecamatan Kelumpang Hilir.

B. Pembahasan

Secara parsial, seluruh variabel independen terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Kepemimpinan instruksional memiliki koefisien jalur sebesar $\beta = 0{,}136$ dengan nilai $t = 2{,}893$ dan $p = 0{,}005$, sedangkan budaya kerja memiliki koefisien sebesar $\beta = 0{,}135$, $t = 2{,}079$, dan $p = 0{,}040$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan semakin positif budaya kerja yang berkembang di sekolah, maka semakin tinggi pula kinerja guru. Temuan ini mendukung pandangan Robbins dan Judge (2017) yang menjelaskan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh faktor organisasi maupun faktor individual yang saling berinteraksi dalam menentukan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

Pengaruh kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru menunjukkan bahwa kepala sekolah masih memegang peranan strategis sebagai pemimpin pembelajaran. Hallinger dan Murphy (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional mencakup penetapan visi sekolah, pengelolaan program pembelajaran, serta penciptaan iklim belajar yang kondusif. Selanjutnya Hallinger (2011) menegaskan bahwa kepala sekolah yang mampu melaksanakan supervisi akademik, memantau perkembangan pembelajaran, dan memberikan umpan balik yang konstruktif akan mendorong peningkatan kualitas pembelajaran sekaligus meningkatkan kinerja guru. Hasil

penelitian ini memperkuat temuan Hallinger, Hosseingholizadeh, Hashemi, dan Kouhsari (2018) serta Bellibas dan Liu (2018) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas sekolah melalui peningkatan kualitas pembelajaran dan kinerja guru. Penelitian Rahmat, Metroyadi, dan Suriansyah (2023) serta Fitriani, Aslamiah, dan Ngadimun (2022) juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah yang berorientasi pada pembelajaran mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas guru.

Meskipun demikian, besarnya koefisien jalur kepemimpinan instruksional relatif lebih kecil dibandingkan motivasi kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa praktik kepemimpinan kepala sekolah belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja secara langsung. Berdasarkan hasil deskriptif penelitian, masih terdapat indikator supervisi akademik dan pemberian penghargaan kepada guru yang memperoleh nilai relatif lebih rendah. Temuan tersebut mengisyaratkan bahwa efektivitas kepemimpinan instruksional tidak hanya ditentukan oleh kemampuan kepala sekolah dalam menyusun visi pembelajaran, tetapi juga oleh konsistensi pelaksanaan supervisi, pembinaan profesional, serta pemberian apresiasi terhadap prestasi guru.

Budaya kerja juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien $\beta = 0{,}135$. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai-nilai organisasi seperti kolaborasi, tanggung jawab, komitmen terhadap mutu pendidikan, dan profesionalisme mampu membentuk perilaku kerja guru yang produktif. Temuan tersebut sesuai dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan Schein (2010), yang menjelaskan bahwa artefak, nilai yang dianut, dan asumsi dasar organisasi akan membentuk pola perilaku anggota organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat pendapat Suriansyah (2015) dan Aslamiah (2018) bahwa budaya organisasi sekolah yang positif mampu meningkatkan profesionalisme guru melalui penguatan komitmen, kerja sama, dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan pendidikan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Tsai (2011), Schein dan Schein (2021), serta Kalkan, Altınay Aksal, Altınay Gazi, Atasoy, dan Dağlı (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu determinan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja anggota.

Di antara seluruh variabel independen, motivasi kerja memberikan pengaruh langsung terbesar terhadap kinerja guru dengan koefisien $\beta = 0{,}387$, $t = 7{,}171$, dan $p < 0{,}001$. Besarnya koefisien tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja merupakan prediktor paling dominan dalam meningkatkan kinerja guru. Temuan ini mendukung teori Herzberg yang menjelaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor *hygiene*. Guru yang memperoleh pengakuan, kesempatan berkembang, tanggung jawab yang jelas, lingkungan kerja yang mendukung, dan penghargaan terhadap prestasi akan menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi sehingga berdampak pada peningkatan kualitas pelaksanaan tugas. Temuan penelitian ini sejalan dengan Prihartanta (2015), Schunk, Meece, dan Pintrich (2010), Aslamiah (2019), serta Suriansyah (2015) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor utama yang mendorong individu untuk mencapai kinerja optimal. Hasil penelitian ini juga memperkuat temuan Thoonen dkk. (2011) dan Collie dkk. (2012) yang

menunjukkan bahwa motivasi guru berkontribusi secara signifikan terhadap efektivitas pembelajaran dan peningkatan kualitas kerja guru.

Model struktural kedua menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai $F = 35{,}126$ ($p < 0{,}001$) dan $R^2 = 0{,}379$. Hal ini berarti bahwa 37,9% variasi motivasi kerja mampu dijelaskan oleh kepemimpinan instruksional dan budaya kerja, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model penelitian. Secara parsial, kepemimpinan instruksional berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan koefisien $\beta = 0{,}378$, sedangkan budaya kerja memiliki koefisien yang lebih besar yaitu $\beta = 0{,}438$. Temuan tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dibangun melalui nilai-nilai organisasi memberikan kontribusi yang lebih kuat dalam membentuk motivasi guru dibandingkan praktik kepemimpinan kepala sekolah. Hasil ini mendukung teori Schein (2010) bahwa budaya organisasi membentuk keyakinan dan perilaku anggota organisasi secara berkelanjutan sehingga mampu memengaruhi motivasi individu. Di sisi lain, Hallinger (2011) menjelaskan bahwa kepemimpinan instruksional mampu meningkatkan motivasi guru melalui supervisi akademik, pembinaan profesional, dan penciptaan iklim belajar yang mendukung. Temuan ini konsisten dengan Bellibas dan Liu (2018), Hallinger *dkk*. (2018), Tsai (2011), serta Kalkan *dkk*. (2020) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja guru.

Analisis mediasi menggunakan uji Sobel memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme hubungan antar variabel. Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi secara signifikan hubungan kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru dengan nilai $Z = 4{,}123$ ($p < 0{,}001$) dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,146. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan motivasi kerja guru. Guru yang memperoleh arahan pembelajaran yang jelas, supervisi akademik yang berkesinambungan, serta dukungan terhadap pengembangan profesional akan merasa lebih dihargai, memiliki tujuan kerja yang jelas, dan terdorong untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan tugasnya. Kondisi ini sejalan dengan Hallinger (2011), Hallinger *dkk*. (2018), Bellibas dan Liu (2018), Rahmat, Metroyadi, dan Suriansyah (2023), serta Fitriani, Aslamiah, dan Ngadimun (2022).

Motivasi kerja juga terbukti memediasi hubungan budaya kerja terhadap kinerja guru dengan pengaruh tidak langsung sebesar 0,169 dan nilai $Z = 4{,}123$ ($p < 0{,}001$). Menariknya, besarnya pengaruh tidak langsung tersebut lebih tinggi dibandingkan pengaruh langsung budaya kerja terhadap kinerja guru ($\beta = 0{,}135$). Temuan ini menunjukkan bahwa budaya kerja akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap peningkatan kinerja apabila mampu meningkatkan motivasi kerja guru terlebih dahulu. Lingkungan sekolah yang menumbuhkan kolaborasi, profesionalisme, tanggung jawab, dan komitmen terhadap mutu pendidikan menciptakan kondisi psikologis yang mendorong guru bekerja secara lebih optimal. Hasil tersebut memperkuat teori Schein (2010) serta konsisten dengan penelitian Tsai (2011), Kalkan *dkk*. (2020), Suriansyah

(2015), dan Aslamiah (2018), yang menyatakan bahwa budaya organisasi memengaruhi perilaku kerja melalui pembentukan motivasi dan komitmen anggota organisasi.

Secara keseluruhan, seluruh hipotesis penelitian diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja merupakan faktor yang saling melengkapi dalam meningkatkan kinerja guru. Kepemimpinan instruksional dan budaya kerja tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga meningkatkan motivasi kerja yang selanjutnya memperkuat kinerja guru. Temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa peningkatan kinerja guru tidak cukup dilakukan melalui pendekatan struktural berupa penguatan kepemimpinan kepala sekolah atau pembentukan budaya organisasi semata, melainkan perlu disertai strategi peningkatan motivasi kerja guru sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kedua variabel tersebut. Dengan demikian, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat efektivitas kepemimpinan instruksional dan budaya kerja dalam meningkatkan kinerja guru, sehingga model penelitian ini memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan kajian manajemen pendidikan, khususnya mengenai mekanisme hubungan antara faktor organisasi, faktor psikologis, dan kinerja guru.

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan instruksional, budaya kerja, dan motivasi kerja berperan dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Kelumpang Hilir. Kepemimpinan instruksional dan budaya kerja terbukti memberikan pengaruh positif baik secara langsung terhadap kinerja guru maupun secara tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif terhadap kinerja guru, sehingga memperkuat hubungan antara faktor kepemimpinan dan budaya kerja dengan kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan instruksional kepala sekolah, budaya kerja yang kondusif, dan motivasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, penguatan kepemimpinan instruksional, pembentukan budaya kerja yang positif, serta peningkatan motivasi kerja merupakan strategi yang saling melengkapi dalam mendukung peningkatan profesionalisme guru dan mutu pembelajaran di sekolah dasar.

Daftar Pustaka

Abós, Á., Haerens, L., Sevil, J., Aelterman, N., & García-González, L. (2018). Teachers' motivation in relation to their psychological functioning and instructional quality: A self-determination theory perspective. *Teaching and Teacher Education, 69*, 1–10. https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.10.001

Arikunto, S. (2006). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.

Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2018). Kepemimpinan kepala sekolah dalam pengembangan profesionalisme guru. *Jurnal Manajemen Pendidikan, 13*(2), 89–101.

Aslamiah, A., Suriansyah, A., & Ngadimun. (2020). Budaya kerja sekolah dan implikasinya terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan, 27*(1), 45–57.

Badan Standar, Kurikulum, dan Asesmen Pendidikan. (2023). *Rapor Pendidikan Indonesia 2023: Ringkasan nasional*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Bellibas, M. S., & Liu, Y. (2018). The effects of principals' perceived instructional and distributed leadership practices on their perceptions of school climate. *International Journal of Leadership in Education, 21*(2), 226–244.

Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology, 104*(4), 1189–1204.

Fitriani, D., Aslamiah, A., & Ngadimun. (2022). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah terhadap peningkatan kinerja guru sekolah dasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan*.

Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gruenert, S., & Whitaker, T. (2015). *School culture rewired: How to define, assess, and transform it*. ASCD.

Gunawan, I. (2017). *Pengantar statistika inferensial*. Rajawali Pers.

Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration, 49*(2), 125–142. https://doi.org/10.1108/09578231111116699

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning. *School Leadership & Management, 30*(2), 95–110. https://doi.org/10.1080/13632431003663214

Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal, 86*(2), 217–247.

Hallinger, P., Hosseingholizadeh, R., Hashemi, N., & Kouhsari, M. (2018). Do beliefs make a difference? Exploring how principal self-efficacy and instructional leadership impact teacher efficacy and commitment in Iran. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(5), 800–819.

Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Teaching and Teacher Education, 55*, 99–112. https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.01.014

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.

Irnawati, I., Aslamiah, A., & Suhaimi, S. (2021). The influence of organizational culture, work motivation, and professional commitment through job satisfaction on teacher performance. *International Journal of Learning and Teaching, 13*(1). https://doi.org/10.18844/ijlt.v13i1.5228

Kalkan, Ü., Altınay Aksal, F., Altınay Gazi, Z., Atasoy, R., & Dağlı, G. (2020). The relationship between school administrators' leadership styles, school culture, and organizational image. *SAGE Open, 10*(1), 1–15.

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2022). *Rapor Pendidikan Indonesia*. https://raporpendidikan.kemdikbud.go.id

Liu, S., & Hallinger, P. (2018). Principal instructional leadership, teacher self-efficacy, and teacher professional learning in China. *Educational Management Administration & Leadership, 46*(3), 459–482. https://doi.org/10.1177/1741143216659292

OECD. (2019). *OECD future of education and skills 2030: OECD learning compass 2030*. OECD Publishing.

Özgenel, M., & Mert, P. (2019). The relationship between organizational trust, organizational support, and teachers' performance. *International Journal of*

Education Technology and Scientific Researches, 4(10), 417–434.
Prihartanta, W. (2015). Teori-teori motivasi. *Jurnal Adabiya, 1*(83), 1–14.
Pusat Asesmen dan Pembelajaran. (2021). *Tanya jawab asesmen nasional 2021*. Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
Schunk, D. H., Meece, J. R., & Pintrich, P. R. (2010). *Motivation in education: Theory, research, and applications* (3rd ed.). Pearson Education.
Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports, 114*(1), 68–77. https://doi.org/10.2466/14.02.PR0.114k14w0
Suriansyah, A. (2017). *Kepemimpinan instruksional kepala sekolah*. Universitas Lambung Mangkurat Press.
Suriansyah, A., Aslamiah, A., & Noorhapizah, N. (2021). *Perilaku organisasi dalam konteks pendidikan*. Aswaja Pressindo.
Thoonen, E. E. J., Sleegers, P. J. C., Oort, F. J., Peetsma, T. T. D., & Geijsel, F. P. (2011). How to improve teaching practices: The role of teacher motivation, organizational factors, and leadership practices. *Educational Administration Quarterly, 47*(3), 496–536.
Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research, 11*, Article 98. https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98