



The influence of instructional leadership, work climate, and work motivation on teachers' performance

Ika Sukma Dewi¹, Aslamiah², Metroyadi³

^{1,2,3} Universitas Lambung Mangkurat, Kota Banjarmasin, Indonesia

ikadewi87@guru.smp.belajar.id¹, aslamiah@ulm.ac.id², metroyadi@ulm.ac.id³

ABSTRACT

High-quality education for all students depends on effective teacher performance. This study examines the direct and indirect effects of principals' instructional leadership and work climate on teacher performance, mediated by work motivation. The research addresses the issue of low teacher performance in public junior high schools in Selat Subdistrict, Kapuas Regency. Using a quantitative approach with a correlational design, the study involved 104 teachers selected through a proportionate random sampling method. Data were collected via a structured Likert-scale questionnaire and tested for validity and reliability using Pearson's product-moment and Cronbach's alpha. Data analysis included descriptive statistics, classical assumption tests, multiple regression, path analysis, and the Sobel test. The findings reveal that instructional leadership and work climate have a significant and positive influence on work motivation and teacher performance. Additionally, work motivation mediates the relationship between both independent variables and teacher performance. These results underscore the importance of strengthening instructional leadership and fostering a positive work environment to enhance teacher motivation and performance.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 16 Apr 2025

Revised: 24 Aug 2025

Accepted: 11 Sep 2025

Available online: 15 Oct 2025

Publish: 29 Dec 2025

Keywords:

instructional leadership;
teacher performance; work
climate; work motivation

Open access

Curricula: Journal of Curriculum Development is a peer-reviewed open-access journal.

ABSTRAK

Layanan pendidikan bermutu untuk semua anak dapat terwujud dengan adanya kinerja guru yang berkualitas. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja. Penelitian dilakukan berdasarkan latar belakang rendahnya kinerja guru SMP Negeri Kecamatan Selat Kabupaten Kapuas. Metode penelitian yaitu penelitian kuantitatif, dengan desain penelitian korelasional. Populasi adalah guru SMP Negeri Kecamatan Selat Kabupaten Kapuas. Sampel penelitian 104 orang guru, yang ditentukan dengan teknik pengambilan sampel simple Proportionate Random Sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian angket/kuisiner tertutup berskala likert. Sebelum digunakan, instrument penelitian diuji validitas dan reabilitas dengan uji korelasi product moment dan alpha cronbach. Data penelitian dianalisis melalui statistik deskriptif, uji asumsi klasik, regresi linier berganda, analisis jalur, dan uji Sobel. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional dan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja guru. Demikian pula motivasi kerja terbukti dapat mempengaruhi secara tidak langsung pengaruh kepemimpinan instruksional dan iklim kerja terhadap kinerja guru. Implikasi adanya penelitian ini diharapkan kepala sekolah mampu menguatkan peran kepemimpinan instruksional dan membuat iklim kerja yang kondusif agar dapat meningkatkan motivasi kerja guru yang tentu akan berdampak pada peningkatan kinerja guru.

Kata Kunci: iklim kerja; kepemimpinan instruksional; kinerja guru SMP; motivasi kerja

How to cite (APA 7)

Dewi, I. S., Aslamiah, A., & Metroyadi, M. (2025). The influence of instructional leadership, work climate, and work motivation on teachers' performance. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2), 1471-1486.

Peer review

This article has been peer-reviewed through the journal's standard double-blind peer review, where both the reviewers and authors are anonymised during review.

Copyright

2025, Ika Sukma Dewi, Aslamiah, Metroyadi. This an open-access is article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author, and source are credited.

*Corresponding author: ikadewi87@guru.smp.belajar.id

INTRODUCTION

Visi Indonesia Emas 2045 merupakan harapan dan cita-cita besar untuk mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia untuk mampu menghadapi tantangan global. Dalam mewujudkan visi ini, pendidikan merupakan aset fundamental yang harus diperhatikan. Pendidikan sebagai usaha yang dilakukan untuk menguatkan karakter dan potensi generasi penerus bangsa, agar mampu mempertahankan eksistensi anak bangsa di tengah gempuran dan tantangan revolusi industri dan teknologi. Pendidikan harus mampu menyelenggarakan layanan pendidikan yang inklusif bagi semua anak. Layanan pendidikan yang bermutu memiliki korelasi yang kuat dengan kualitas guru. Guru memiliki peran krusial dalam menjaga kualitas pendidikan. Mutu pendidikan sangat bergantung pada kualitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi yang tercermin dalam kinerja guru.

Marzano dalam buku terjemahan oleh Purwono menjelaskan bahwa kualitas kinerja guru tercermin dalam kegiatan pembelajaran, sehingga secara langsung mempengaruhi hasil belajar murid. Dengan peran guru yang terwujud secara maksimal, maka diharapkan tujuan Pendidikan dan mutu Pendidikan di Indonesia dapat meningkat. Dinyatakan bahwa kinerja guru yang optimal merupakan kunci keberhasilan pembelajaran dan pendidikan di sekolah dalam mencapai tujuan pendidikan, sebaliknya jika kinerja guru tidak baik, tujuan pendidikan tidak akan tercapai (Anwar, 2020). Menurut Robbins *et al.* dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Behavior*" kinerja adalah upaya untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Kinerja guru adalah hasil kerja yang dicapai sesuai dengan peraturan dan standar yang berlaku di sekolah.

Menurut Robbins *et al.*, kinerja seorang guru dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti iklim kerja, kepemimpinan, kualitas, kompetensi, inisiatif, dan motivasi. Penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki pengaruh yang signifikan atau nyata terhadap kinerja guru terdahulu (Sanyoto *et al.*, 2024). Kepemimpinan instruksional juga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja guru melalui kepemimpinan yang dilakukan oleh kepala sekolah. Kepemimpinan instruksional mampu menciptakan iklim kerja yang mendukung para guru dalam meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan instruksional menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi guru untuk dapat membangun kinerja. Iklim kerja kondusif berpengaruh secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Fajarwati *et al.*, 2024).

Kepemimpinan instruksional kepala sekolah diyakini dapat menghasilkan kepemimpinan yang mampu mengubah perilaku guru untuk mencapai organisasi yang efektif (Syalwa *et al.*, 2021). Pengaruh besar dari kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan motivasi guru menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut sangat penting dalam menentukan motivasi kerja guru (Sundari *et al.*, 2019). Kepemimpinan kepala sekolah terutama kepemimpinan instruksional sangat mempengaruhi motivasi guru dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat menjalankan tugas sehari-hari. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah serta motivasi guru memiliki dampak yang signifikan, dan kedua faktor ini sangat berperan dalam menentukan hasil kerja para guru (Purwanti *et al.*, 2024). Demikian pula penelitian yang menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh iklim kerja, komitmen organisasi dan kepuasan kerja (Norliani *et al.*, 2022).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti di Kecamatan Selat, Kabupaten Kapuas, peneliti menemukan bahwa masih banyak guru yang memiliki kinerja yang kurang memuaskan. Hal ini didukung dengan hasil penilaian kinerja guru yang masih belum sesuai standar yang diharapkan. Sebagai contoh, dari segi kualitas kerja, guru tidak membuat rencana pembelajaran yang sesuai kebutuhan murid atau dapat dikatakan *copy paste* bahkan menggunakan RPP tahun ajaran yang lama tidak diperbarui, sehingga pembelajaran tidak kontekstual. Contoh lainnya, guru tidak menyediakan modul ajar yang bervariasi dan tidak menerapkan metode pembelajaran yang menarik, serta kurang melakukan asesmen yang sesuai dengan kebutuhan murid. Guru juga tidak memanfaatkan sumber daya yang ada, termasuk teknologi, untuk mendukung proses pengajaran dan penyelesaian tugas agar lebih efektif dan efisien. Berdasarkan hal ini, peneliti melakukan penelitian tentang kinerja guru dan faktor yang memengaruhi kinerja guru.

Fokus penelitian ini adalah bagaimana kepemimpinan instruksional, iklim kerja, dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru. Penelitian sebelumnya telah mempelajari hubungan antar faktor tersebut, namun dalam penelitian ini ketiga faktor tersebut dianalisis secara bersamaan. Tujuannya adalah untuk memahami secara lebih lengkap bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi kinerja guru, sehingga dapat dioptimalkan dengan lebih baik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan iklim kerja terhadap kinerja guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja.

LITERATURE REVIEW

Kinerja Guru

Secara etimologi, kata kinerja berasal dari kata "*performance*" yang berarti prestasi, yaitu suatu kegiatan atau tindakan yang dilakukan serta tugas yang diberikan. Secara sederhana, kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan, keterampilan, atau kompetensi seseorang dalam melakukan sesuatu. Menurut Robbins dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Behavior*" kinerja adalah hasil yang dicapai seorang pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Dari pengertian para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau pencapaian yang diperoleh seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan di suatu perusahaan atau bidang kerja sesuai dengan kriteria tertentu selama periode waktu tertentu. Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Kinerja guru adalah kemampuan yang ditunjukkan oleh guru dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya (Werdiningsih *et al.*, 2022). Kinerja guru dapat dilihat dari kemampuannya dalam menguasai dan mengembangkan materi ajar, mengajar secara profesional, serta menerapkan strategi pembelajaran yang inovatif. Selain itu, guru juga perlu bekerja sama dengan seluruh warga sekolah, menjadi pemimpin yang baik di kelas, serta membimbing murid secara jujur, objektif, dan bertanggung jawab. Kinerja merupakan bentuk hasil kerja atau performa yang ditunjukkan oleh guru dalam menjalankan tugas secara kualitas dan

kuantitas, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab profesional sebagai pendidik di lembaga pendidikan formal (Indriawati *et al.*, 2021). Hasil kerja sesuai tugas mencakup penyusunan program pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, pelaksanaan evaluasi, serta hasil evaluasi.

Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah

Kepemimpinan instruksional mencakup semua langkah yang dilakukan kepala sekolah meliputi berbagai aktivitas dalam rangka memperkuat proses pengajaran dan pembelajaran (Hallinger & Murphy, 2013). Kepala sekolah harus menjalankan berbagai peran, yaitu sebagai pendidik, manajer, administrator, supervisor, pemimpin, inovator, dan motivator, untuk meningkatkan kinerja guru (Yenni *et al.*, 2020). Definisi kepemimpinan instruksional Kepala sekolah yang menjalankan peran *instructional leadership* berfokus pada pengembangan pembelajaran dan pengajaran, bukan sekadar mengelola struktur organisasi, karena sekolah merupakan sistem dinamis yang terus berkembang (Daniëls *et al.*, 2019). Pendapat menjelaskan kepemimpinan pembelajaran berfokus pada kegiatan belajar mengajar yang bertujuan meningkatkan hasil belajar murid lain (Syahminan *et al.*, 2024).

Konsep peran kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran terdiri dari tiga dimensi, yakni pertama, menyusun visi dan misi sekolah; kedua, mengelola program pembelajaran; dan ketiga, menciptakan iklim pembelajaran yang positif di sekolah (Hallinger & Murphy, 2013). Kepemimpinan instruksional dapat diartikan sebagai upaya kepala sekolah untuk meningkatkan kemajuan dan memudahkan proses belajar murid melalui guru serta sumber belajar lainnya (Aslamiah *et al.*, 2023). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja guru, karena kegiatan kepala sekolah berfokus pada peningkatan proses dan hasil belajar murid melalui guru (Syalwa *et al.*, 2021).

Iklim Kerja

Iklim kerja adalah persepsi seseorang atau pegawai tentang lembaga tempat mereka menjalankan pekerjaan mereka. Iklim kerja ini muncul sebagai hasil dari aktivitas institusi, yang berkontribusi atau berdampak langsung pada tindakan individu yang tergabung dalam institusi. Iklim organisasi adalah sifat lingkungan internal yang ada dalam sebuah organisasi, yang berlangsung secara relatif terus menerus, dirasakan oleh para anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka, serta dapat digambarkan melalui sejumlah karakteristik atau sifat tertentu dari organisasi tersebut.

Indikator iklim organisasi meliputi beberapa aspek, yaitu: 1) Struktur, yaitu organisasi memiliki bentuk yang jelas dan setiap orang merasa teratur dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya di lingkungan kerja; 2) Standar, yaitu anggota organisasi merasa ada tekanan untuk meningkatkan kinerja, serta merasa bangga atas pekerjaan yang mereka lakukan dengan baik; 3) Tanggung jawab, yaitu anggota organisasi merasa memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi dan termotivasi untuk menyelesaikan masalah secara mandiri; 4) Penghargaan, yaitu anggota organisasi merasa dihargai jika mereka berhasil menyelesaikan tugas dengan baik; 5) Dukungan, yaitu antar anggota organisasi saling memiliki rasa percaya dan mendukung satu sama lain secara terus menerus; 6) Komitmen,

yaitu anggota organisasi merasa bangga terhadap organisasi mereka serta memiliki tingkat kesetiaan yang tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Otrębski, 2022).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja juga merupakan sekumpulan kekuatan atau energi dari dalam dan dari luar pekerjaan, dimulai dari usaha yang berkaitan dengan pekerjaan, intensitas, dan ketekunan (Adinda *et al.*, 2023). Orang akan bekerja secara optimal, mengerahkan segala kemampuan dan keterampilannya apabila memiliki motivasi kerja yang besar.

Menurut teori Herzberg indikator motivasi dapat diukur melalui *motivation factors* dan *hygiene factors* (Selviana, 2023). Faktor motivasi merupakan faktor internal yang berkaitan dengan isi pekerjaan seperti prestasi kerja, pengakuan hasil kerja, peningkatan prestasi kerja, tanggung jawab, dan sifat pekerjaannya. Faktor pemeliharaan (*hygiene*) berkaitan dengan faktor eksternal, seperti hubungan antar pribadi, keamanan dan keselamatan kerja, kehidupan pribadi, kebijaksanaan dan administrasi, dan kemampuan untuk bertumbuh.

METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional. Hubungan antar variabel yang dimaksud pada penelitian ini adalah pengaruh antara kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X1), iklim kerja (X2), motivasi kerja (Z), dan kinerja guru (Y) pada SMP Negeri di kecamatan Selat Kabupaten Kapuas. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh guru SMP Negeri Kecamatan Selat Kabupaten Kapuas baik PNS dan PPPK yang terdaftar di Dapodik berjumlah 114 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *proportional random sampling* dengan menggunakan rumus Slovin dan didapatkan jumlah sampel sebanyak 104 orang dari lima sekolah di SMP Negeri Kecamatan Selat.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang berupa pertanyaan tertutup. Alat ukur yang digunakan terdiri dari lima pilihan jawaban alternatif dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari angka 1 sampai 5. Skala ordinal ini memiliki lima opsi jawaban, yaitu: "Sangat Setuju (SS)" diberi nilai 5, "Setuju (S)" diberi nilai 4, "Ragu-ragu (RR)" diberi nilai 3, "Tidak Setuju (TS)" diberi nilai 2, dan "Sangat Tidak Setuju (STS)" diberi nilai 1. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: 1) Instrumen kinerja berjumlah 28 butir (Azizah, 2024; Selviana, 2023). Instrumen kepemimpinan instruksional kepala sekolah berjumlah 24 butir (Hallinger & Murphy, 2013). Instrumen iklim kerja berjumlah 27 butir (Otrębski, 2022). Terakhir, instrumen motivasi kerja diadaptasi dari teori Herzberg.

Tahapan analisis data dalam penelitian meliputi uji prasyarat dan pengujian hipotesis. Sebelum menguji hipotesis, dilakukan uji prasyarat berupa uji normalitas dan uji linearitas. Uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov untuk mengetahui apakah data memiliki distribusi normal, dengan kriteria nilai signifikansi lebih dari 0,05. Sementara itu, uji linearitas bertujuan untuk menilai apakah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear, dengan dasar pengambilan keputusan berdasarkan nilai signifikansi *deviation from linearity*.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan analisis regresi linier berganda dan analisis jalur (*path analysis*). Model jalur yang digunakan dalam penelitian ini dirancang untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan instruksional terhadap kinerja guru, pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru, atau melalui peran motivasi kerja. Pengujian parsial dilakukan menggunakan uji t, sementara koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Adapun pedoman yang menjadi dasar pengambilan hipotesis dalam penelitian ini sebagaimana **Tabel 1**.

Tabel 1. Uji Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Variabel Bebas	Variabel Terikat	Keterangan
H1: Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah → Kinerja Guru	Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X1)	Kinerja Guru (Y)	Diuji untuk melihat pengaruh langsung
H2: Iklim Kerja → Kinerja Guru	Iklim kerja (X2)	Kinerja Guru (Y)	Diuji untuk melihat pengaruh langsung
H3: Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah → Motivasi Kerja	Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X1)	Motivasi Kerja (Z)	Diuji untuk melihat pengaruh langsung
H4: Iklim Kerja → Motivasi Kerja	Iklim kerja (X2)	Motivasi Kerja (Z)	Diuji untuk melihat pengaruh langsung
H5: Motivasi Kerja → Kinerja Guru	Motivasi Guru (Z)	Kinerja Guru (Y)	Diuji untuk melihat pengaruh langsung
H6: Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X), Motivasi Kerja (Z)	Kinerja Guru (Y)	Diuji untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung
H7: Iklim Kerja → Motivasi Kerja → Kinerja Guru	Iklim Kerja (X2), Motivasi Guru (Z)	Kinerja Guru (Y)	Diuji untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung

Sumber: Penelitian 2025

RESULTS AND DISCUSSION

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan atau tinggi rendahnya variabel dengan menggunakan rata-rata skor setiap variabel. Berikut dirangkum dalam **Tabel 2**.

Tabel 2. Rata-rata Skor Variabel

Variabel	Sub Variabel	Rata-rata	Kategori
Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X1)	Mendefinisikan visi-misi sekolah	4,50	Tinggi
	Mengelola program instruksional	4,52	Tinggi
	Mengembangkan iklim belajar yang positif	4,37	Tinggi

Variabel	Sub Variabel	Rata-rata	Kategori
Iklim Kerja (X2)	Struktur	4,64	Tinggi
	Standar	4,18	Tinggi
	Tanggung jawab	4,71	Tinggi
	Dukungan	4,68	Tinggi
	Penghargaan	4,62	Tinggi
	Komitmen	4,69	Tinggi
Motivasi Kerja (Z)	Faktor Motivasi	4,46	Sangat Tinggi
	Faktor <i>Hygiene</i>	4,47	Sangat Tinggi
Kinerja Guru (Y)	Kualitas Kerja	4,34	Tinggi
	Kuantitas	4,43	Tinggi
	Ketepatan Waktu	4,43	Tinggi
	Efektivitas	4,42	Tinggi
	Kemandirian	4,49	Sangat Tinggi

Sumber: Penelitian 2025

Rata-rata skor dari tiga sub variabel dalam kepemimpinan instruksional menunjukkan bahwa kepala sekolah dinilai cukup baik dalam menjalankan perannya. Sub variabel Mendefinisikan visi-misi sekolah memperoleh skor rata-rata 4,50, Mengelola program instruksional memperoleh skor 4,52, dan Mengembangkan iklim belajar yang positif sebesar 4,37. Ketiganya masuk dalam kategori "Tinggi", yang menunjukkan bahwa kepala sekolah secara konsisten menunjukkan kinerja yang baik dalam mengarahkan dan memfasilitasi proses pembelajaran di sekolah.

Variabel iklim kerja terdiri dari enam sub variabel dan seluruhnya berada pada kategori "Tinggi". Skor tertinggi berada pada sub variabel Tanggung jawab (4,71) dan Komitmen (4,69), diikuti oleh Dukungan (4,68), Struktur (4,64), Penghargaan (4,62), dan Standar (4,18). Ini menunjukkan bahwa para guru merasakan adanya lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan mendorong profesionalisme, yang dapat mendukung pencapaian tujuan institusi pendidikan secara optimal.

Variabel motivasi kerja yang terdiri dari Faktor Motivasi dan Faktor *Hygiene* memperoleh skor rata-rata masing-masing sebesar 4,46 dan 4,47. Keduanya termasuk dalam kategori "Sangat Tinggi", yang mencerminkan bahwa guru merasa sangat termotivasi dalam menjalankan tugasnya, baik karena dorongan internal (seperti pencapaian dan pengakuan) maupun karena faktor eksternal (seperti kondisi kerja dan hubungan antar kolega).

Variabel kinerja guru terdiri dari lima sub variabel, yaitu Kualitas Kerja (4,34), Kuantitas (4,43), Ketepatan Waktu (4,43), Efektivitas (4,42), dan Kemandirian (4,49). Sebagian besar berada pada kategori "Tinggi", sementara sub variabel Kemandirian masuk kategori "Sangat Tinggi". Hal ini menunjukkan bahwa secara umum para guru memiliki kinerja yang baik dan cukup konsisten, serta memiliki tingkat inisiatif dan tanggung jawab pribadi yang sangat tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesinya.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ini variabel bebas dan variabel terikat memiliki distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas yang digunakan adalah uji One Sample Kolmogorof Smirnov. Jika nilai signifikansi (Sig. 2 tailed) > 0,05, maka data berdistribusi normal. Lebih jelasnya mengenai hasil uji normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 3**.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

		Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah	Iklm Kerja	Motivasi Kerja	Kinerja Guru	
N		104	104	104	104	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	105.03	122.41	146.85	121.58	
	Std. Deviation	10.745	9.306	10.308	12.637	
Most Extreme Differences	Absolute	.111	.116	.121	.194	
	Positive	.097	.088	.075	.194	
	Negative	-.111	-.116	-.121	-.168	
Test Statistic		.111	.116	.121	.194	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.003 ^c	.001 ^c	.001 ^c	.000 ^c	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.142 ^d	.113 ^d	.088 ^d	.001 ^d	
	95% Confidence Interval	Lower Bound	.135	.107	.082	.000
		Upper Bound	.149	.119	.094	.001

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1993510611.

Sumber: Penelitian 2025

Uji Linearitas

Uji linieritas digunakan untuk mengetahui linieritas data, yaitu apakah dua variabel mempunyai pengaruh yang linier atau tidak. Pedoman menentukan terjadi linearitas atau tidak, dilakukan dengan 2 cara yaitu membandingkan nilai signifikansi *deviation from linierity* (Sig. > 0,05) dengan taraf signifikansi 5% dan membandingkan nilai FHitung < FTablel, maka data bersifat linear dan memenuhi syarat linearitas. Lebih jelasnya mengenai hasil uji linieritas dalam penelitian ini dapat dilihat pada **Tabel 4**.

Tabel 4. Hasil Uji Linearitas

Model Linier	Variabel	Nilai Signifikansi		Keterangan
		Linearity	DfL	
X1, X2, Z → Y	Kepemimpinan Instruksional	0,021	0,688	Linier
	Iklm Kerja	0,015	0,176	Linier
	Motivasi Kerja	0,000	0,281	Linier
X1, X2 → Z	Kepemimpinan Instruksional	0,000	0,216	Linier
	Iklm Kerja	0,000	0,178	Linier

Sumber: Penelitian 2025

Berdasarkan pada **Tabel 4** dapat diketahui bahwa masing-masing model regresi menghasilkan nilai garis linier (*deviation from linierity*) > 0,05 dan nilai *linierity* < 0,05, maka dapat disimpulkan data berbentuk fungsi linear.

Pengujian Hipotesis

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya, termasuk pengaruh langsung serta tidak langsung. Dalam hasil uji analisis jalur, dikatakan bahwa suatu variabel berpengaruh secara signifikan jika nilai signifikansi lebih kecil atau sama dengan 0,05. Berikut adalah hasil analisis jalur untuk variabel X1, X2, Z, dan Y dalam **Tabel 5**.

Tabel 5. Hasil Analisis Jalur

Jalur	B	t hitung	Sig.	Keputusan
X ₁ → Y	0,337	2,149	0,033	Signifikan
X ₂ → Y	0,109	2,159	0,032	Signifikan
Z → Y	1,044	2,032	0,046	Signifikan
X ₁ → Z	0,426	4,915	0,000	Signifikan
X ₂ → Z	0,300	3,862	0,000	Signifikan
X ₁ → Y melalui Z	4,953	2,225	0,000	Signifikan
X ₂ → Y melalui Z	3,264	2,188	0,002	Signifikan

Sumber: Penelitian 2025

Berdasarkan hasil uji regresi pada **Tabel 5**, terlihat bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y). Nilai koefisien regresi adalah 0,512, dengan t hitung sebesar 2,193 dan tingkat signifikansi 0,047 (< 0,05). Oleh karena itu, H₀ ditolak dan H₁ diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan instruksional yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka semakin baik pula kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Selat Kabupaten Kapuas. Hal ini diperkuat oleh pandangan yang menegaskan bahwa kepemimpinan instruksional melibatkan seluruh tindakan kepala sekolah dalam memperkuat proses pembelajaran (Hallinger & Murphy, 2013). Serta oleh Robbins dalam bukunya yang berjudul "Organizational Behavior" yang menyebutkan bahwa peran kepemimpinan sangat menentukan kinerja individu dalam organisasi, termasuk guru.

Penelitian ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah berpengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja guru (Syalwa et al., 2021; Qadarsih et al., 2023). Kepala sekolah yang memiliki visi dan misi yang jelas, melibatkan guru dalam proses pengambilan keputusan, serta aktif melakukan supervisi akademik, terbukti mampu mendorong para guru untuk lebih mandiri, tepat waktu, dan efektif dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, penerapan

kepemimpinan instruksional yang baik merupakan faktor penting dalam mendukung peningkatan kualitas pembelajaran di sekolah.

Berdasarkan hasil uji regresi pada **Tabel 5**, terlihat bahwa iklim kerja (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y). Nilai koefisien regresinya adalah 0,109, dengan t hitung sebesar 2,176 dan tingkat signifikansi 0,032, yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim kerja yang dirasakan oleh guru, semakin tinggi pula kinerjanya. Temuan ini sesuai dengan hasil analisis jalur yang menunjukkan pengaruh langsung sebesar 0,109, serta didukung oleh analisis deskriptif yang mengatakan bahwa iklim kerja di SMP Negeri Kecamatan Selat berada dalam kategori tinggi.

Iklim kerja yang positif, seperti struktur organisasi yang jelas, komunikasi yang terbuka, penghargaan atas kerja guru, serta hubungan antar staf yang harmonis, terbukti menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbins yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja individu. Hasil penelitian ini juga selaras dengan temuan terdahulu yang menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja guru, terutama melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja (Fajarwati *et al.*, 2024; Noorhapizah *et al.*, 2023; Norliani *et al.*, 2022).

Berdasarkan hasil regresi di Tabel 5, motivasi kerja (Z) berkorelasi positif dan signifikan terhadap kinerja guru (Y). Koefisien regresinya adalah 1,044, nilai t hitung sebesar 18,689, dan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki seorang guru, maka semakin baik pula kinerjanya. Temuan ini diperkuat oleh hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan kontribusi langsung yang kuat terhadap peningkatan kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Selat Kabupaten Kapuas.

Motivasi kerja dalam penelitian ini mencakup faktor intrinsik dan ekstrinsik yang keduanya berada pada kategori sangat tinggi. Hal ini mencerminkan dorongan internal seperti tanggung jawab, keinginan untuk berprestasi, dan pengembangan diri, yang semuanya terbukti mendorong guru untuk bekerja secara optimal. Sesuai dengan pendapat Herzberg dalam teori dua faktor serta didukung oleh Hasibuan dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" motivasi kerja merupakan pendorong utama produktivitas individu. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja seorang guru, maka semakin baik pula hasil kerjanya (Nopiyana *et al.*, 2024; Normianti *et al.*, 2019).

Hasil analisis regresi pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X_1) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi kerja guru (Z). Nilai koefisien regresi sebesar 0,426, nilai t hitung 5,09, dan tingkat signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik praktik kepemimpinan instruksional yang dilakukan oleh kepala sekolah, maka semakin tinggi pula motivasi kerja para guru di SMP Negeri Kecamatan Selat Kabupaten Kapuas. Temuan ini sesuai dengan hasil deskriptif yang menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap kepemimpinan instruksional serta tingkat motivasi kerja mereka berada pada kategori yang tinggi.

Kepemimpinan instruksional, mencakup perumusan misi sekolah, pengelolaan program pembelajaran, dan penguatan iklim belajar (Hallinger & Murphy, 2013). Gaya kepemimpinan ini memungkinkan kepala sekolah untuk memberikan arahan, dukungan, dan supervisi yang bermakna terhadap guru, sehingga membentuk motivasi intrinsik yang kuat. Penelitian ini sejalan dengan temuan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja guru (Rachman *et al.*, 2023; Riningsih *et al.*, 2022) Dengan keterlibatan kepala sekolah dalam proses pembelajaran secara langsung, guru merasa dihargai dan lebih terdorong untuk berprestasi dan mengembangkan diri.

Berdasarkan hasil regresi pada **Tabel 5**, ditemukan bahwa iklim kerja (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap motivasi kerja guru (Z) di SMP Negeri Kecamatan Selat, Kabupaten Kapuas. Nilai koefisien regresi tercatat sebesar 0,300 dengan t hitung 3,583 dan tingkat signifikansi sebesar 0,001, yang berada di bawah ambang batas 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa ketika guru merasakan suasana kerja yang mendukung, tingkat motivasi mereka dalam bekerja cenderung meningkat. Iklim kerja yang sehat dan suportif tampaknya menjadi salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap meningkatnya semangat dan keterlibatan guru dalam menjalankan tanggung jawab profesional mereka..

Penelitian ini sejalan dengan pendapat Robbins dalam bukunya yang berjudul "*Organizational Behavior*" dan Hasibuan dalam bukunya yang berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang positif memberikan rasa aman, kepuasan, dan dukungan emosional yang mampu meningkatkan motivasi kerja. Iklim kerja yang sehat—dengan komunikasi terbuka, hubungan antar individu yang harmonis, dan dukungan dari pimpinan—mendorong guru untuk bekerja lebih antusias dan kreatif. Temuan ini sejalan dengan hasil studi yang menunjukkan bahwa iklim kerja berperan langsung dan signifikan dalam memengaruhi tingkat motivasi kerja guru (Fajarwati *et al.*, 2024). Oleh karena itu, kepala sekolah memiliki peran strategis dalam membangun lingkungan kerja yang suportif guna menjaga dan meningkatkan motivasi guru secara konsisten.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 5, ditemukan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X_1) memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja guru (Y) melalui motivasi kerja (Z). Besarnya pengaruh tidak langsung tersebut adalah $0,409 \times 1,044 = 0,426$, yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung X_1 terhadap Y , yakni sebesar 0,337. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja guru. Hasil uji Sobel menunjukkan t_{hitung} sebesar 4,953, melebihi t_{tabel} sebesar 1,984 dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05. Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti efek mediasi signifikan secara statistik. Temuan ini mempertegas bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif mampu mendorong peningkatan kinerja guru, terutama melalui jalur peningkatan motivasi kerja.

Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan instruksional yang efektif berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan motivasi intrinsik guru, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja mereka (Andriani *et al.*, 2018; Sundari *et al.*, 2019). Kepala sekolah yang mampu merumuskan visi pembelajaran secara jelas, memberikan pendampingan dalam pengembangan profesional, serta menunjukkan dukungan dan penguatan positif, secara tidak langsung membentuk iklim

psikologis yang kondusif bagi peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, motivasi kerja terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan instruksional dan kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Selat, Kabupaten Kapuas.

Berdasarkan Tabel 5, ditemukan bahwa iklim kerja (X_2) memberikan pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja guru (Y) melalui motivasi kerja (Z), dengan besaran pengaruh sebesar $0,332 \times 1,044 = 0,346$. Uji Sobel menghasilkan nilai t hitung sebesar 3,364, yang lebih besar dari t tabel sebesar 1,984, sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi hubungan antara iklim kerja dan kinerja guru di SMP Negeri Kecamatan Selat, Kabupaten Kapuas. Menariknya, pengaruh tidak langsung tersebut lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru, yang hanya sebesar 0,109. Dengan demikian, meskipun pengaruh langsung tetap signifikan, motivasi kerja terbukti memiliki peran kunci dalam memperkuat pengaruh iklim kerja terhadap pencapaian kinerja guru secara keseluruhan.

Secara teoritis, hal ini sejalan dengan pandangan Herzberg bahwa iklim kerja berperan sebagai faktor higienis yang menciptakan dasar kenyamanan kerja, meskipun tidak secara langsung meningkatkan kinerja. Iklim kerja yang positif, ditandai oleh komunikasi yang terbuka, hubungan harmonis, serta dukungan sosial, menciptakan lingkungan yang memungkinkan guru merasa lebih termotivasi secara intrinsik, sebagaimana dijelaskan dalam teori *self-determination* (Ryan & Deci, 2020). Penelitian juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh dalam terbentuknya iklim kerja di dalam sebuah organisasi yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja guru (Langi *et al.*, 2023). Maka, meskipun pengaruh langsung tetap signifikan, keberadaan motivasi kerja memperkuat kontribusi iklim kerja terhadap hasil kerja guru secara keseluruhan.

Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan instruksional, iklim kerja dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru secara positif dan signifikan. Kinerja guru terbukti meningkat karena pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah, iklim kerja yang kondusif serta motivasi kerja guru yang tinggi. Kinerja guru yang baik mempengaruhi performa dan hasil belajar murid. Capaian hasil belajar murid dipengaruhi oleh faktor antara lain kinerja guru yang optimal. Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat dipahami bahwa capaian hasil belajar murid dapat ditunjukkan dari seberapa besar kinerja guru yang dilaksanakan. Guru yang melaksanakan pekerjaan dengan sesuai yang diharapkan dan dapat diterima oleh pimpinan dan guru yang lain dengan baik, maka capaian hasil belajar murid akan dirasakan (Noor *et al.*, 2021).

Discussion

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara iklim kerja dan kinerja guru. Meskipun pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja guru bersifat signifikan, temuan ini memperlihatkan bahwa pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja justru lebih besar, mengindikasikan pentingnya kondisi psikologis internal guru dalam memperkuat dampak lingkungan kerja terhadap performa mereka. Temuan ini menegaskan bahwa menciptakan iklim kerja yang

kondusif belum cukup untuk meningkatkan kinerja guru secara optimal tanpa adanya dorongan motivasional yang kuat di dalam diri guru.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan *self-determination theory* yang menekankan bahwa lingkungan kerja yang mendukung mampu memenuhi tiga kebutuhan dasar psikologis—otonomi, kompetensi, dan relasi—yang menjadi fondasi utama terbentuknya motivasi intrinsik (Ryan & Deci, 2020). Ketika guru merasa dihargai, didukung secara sosial, serta memiliki ruang untuk berinisiatif, maka mereka lebih terdorong untuk melaksanakan tugas secara optimal. Dalam konteks ini, iklim kerja menjadi stimulan situasional yang diolah secara internal oleh guru dalam bentuk motivasi kerja.

Selain itu, pandangan Herzberg tentang teori motivasi-higiene juga memberikan penjelasan relevan bahwa aspek iklim kerja—yang mencakup relasi antar rekan kerja, keadilan dalam perlakuan, dan keamanan kerja—memang tidak secara langsung meningkatkan kinerja, tetapi menjadi syarat dasar munculnya motivasi kerja yang kemudian berdampak pada kinerja. Dengan demikian, temuan ini mengonfirmasi bahwa iklim kerja berperan secara signifikan tetapi tidak cukup bekerja secara langsung tanpa dimediasi oleh faktor psikologis seperti motivasi.

Kesuksesan sekolah sangat dipengaruhi oleh lingkungan sekolah, yang dibentuk oleh apa yang dirasakan guru dan staf administrasi sekolah (Santiari *et al.*, 2020). Demikian pula, penelitian oleh menyimpulkan bahwa motivasi kerja guru merupakan variabel antara yang krusial dalam menjembatani pengaruh iklim organisasi terhadap *outcome* pekerjaan (Misnawati *et al.*, 2020; Sapriansyah & Effendi, 2022;). Temuan baru dalam studi ini adalah bahwa dalam konteks SMP Negeri di Kecamatan Selat, iklim kerja yang positif tidak hanya berkorelasi dengan motivasi kerja tinggi, tetapi juga menunjukkan pengaruh mediasi yang lebih kuat daripada pengaruh langsungnya terhadap kinerja.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa strategi peningkatan kinerja guru harus mencakup intervensi ganda—baik pada perbaikan kualitas iklim kerja maupun penguatan motivasi kerja guru. Kepala sekolah sebagai aktor utama dalam pengelolaan organisasi sekolah harus menyadari bahwa membangun iklim kerja positif merupakan dasar yang perlu dilanjutkan dengan penciptaan sistem apresiasi dan dukungan yang mendorong motivasi intrinsik guru agar berdampak maksimal pada peningkatan kinerja.

Peningkatan kinerja secara positif dan signifikan mempengaruhi kualitas pembelajaran. Hal ini membuktikan bahwa kualitas pembelajaran meningkat seiring dengan kinerja guru (Hakim *et al.*, 2025). Guru yang memiliki tingkat motivasi tinggi biasanya menunjukkan kinerja yang lebih optimal, sedangkan rendahnya motivasi dapat menghambat pencapaian kinerja. Peningkatan kinerja guru secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kualitas proses pembelajaran.

CONCLUSION

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja secara langsung maupun tidak langsung berkontribusi signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri di Kecamatan Selat Kabupaten Kapuas. Secara spesifik, kepemimpinan instruksional dan iklim kerja tidak hanya berpengaruh langsung terhadap

kinerja guru, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui variabel motivasi kerja.

Motivasi kerja terbukti menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara kepemimpinan instruksional dengan kinerja guru, namun tidak demikian pada hubungan antara iklim kerja dan kinerja guru, di mana pengaruh langsung lebih dominan. Temuan ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja guru secara optimal, dibutuhkan kepemimpinan yang fokus pada penguatan instruksional dan penciptaan iklim kerja yang sehat, sekaligus pemberdayaan motivasi kerja guru sebagai penggerak internal utama. Dengan demikian, tujuan penelitian dan hipotesis yang diajukan dapat diterima, serta penelitian ini berhasil mengidentifikasi pentingnya peran motivasi sebagai penghubung dalam dinamika organisasi sekolah yang mendukung peningkatan kinerja guru.

AUTHOR'S NOTE

Penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan terkait publikasi artikel ini. Penulis menegaskan bahwa data dan isi artikel bebas dari plagiarisme.

REFERENCES

- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1(3), 134-143.
- Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers' performance. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 19-29.
- Anwar, A. S. (2020). Pengembangan sikap profesionalisme guru melalui kinerja guru pada satuan pendidikan MTs Negeri 1 Serang. *Andragogi: Jurnal Pendidikan Islam dan Manajemen Pendidikan Islam*, 2(1), 147-173.
- Aslamiah, Suriansyah, A., Maimunah, & Hikmah, M. (2023). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam manajemen pendidikan sekolah dasar di era adaptasi kebiasaan baru. *Dikseada: Jurnal Pendidikan Sekolah Dasar*, 1(1), 24-37
- Azizah, F., Suriansyah, A., & Metroyadi, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah, professional learning community dan efikasi diri terhadap kinerja guru. *JIIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(9), 10649-10659.
- Daniëls, E., Honddeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational research review*, 27(1), 110-125.
- Fajarwati, D., Wahyu, W., & Novitawati, N. (2024). Pengaruh kepemimpinan transforasional Kepala Sekolah, iklim kerja terhadap kinerja melalui motivasi kerja. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 7(1), 421-434.
- Hakim, M. I., & Mulyanti, D. (2025). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru dan implikasinya pada kualitas pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(4), 2097-2110.

- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (2013). Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning. *NASSP Bulletin*, 97(1), 5-21.
- Indriawati, P., Maulida, N., Erni, D. N., & Putri, W. H. (2022). Kinerja guru dalam mutu pendidikan di SMAN 02 Balikpapan. *Jurnal Penelitian, Pendidikan dan Pengajaran: JPPP*, 3(3), 204-215.
- Langi, L., Dotulong, L. O., & Lumantow, R. Y. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja Guru SMP Negeri di Kecamatan Kawangkoan Barat. *Jurnal Emba: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(3), 1439-1450.
- Misnawati, T., Dalle, J., & Suriansyah, A. (2020). School climate contribution as an intermediary variable to teacher's work through work motivation and satisfaction. *Journal of K6 Education and Management*, 3(2), 128-137.
- Noor, D. G. M., Salamah, U., & Latifah, H. (2021). Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru dalam mewujudkan capaian hasil belajar siswa (Penelitian di MTs Persis Tarogong Kecamatan Tarogong Kidul-Garut). *Khazanah Akademia*, 5(1), 07-14.
- Noorhapizah, N., Suriansyah, A., & Abidin, M. (2023). Influence of principal management, work climate on teacher performance through teacher work motivation. *International Journal of Curriculum Development, Teaching and Learning Innovation*, 1(2), 60-69.
- Nopiyana, N., Aslamiah, A., & Rizalie, A. M. (2024). Hubungan komunikasi interpersonal Kepala Sekolah, komitmen dan motivasi kerja guru dengan kinerja Guru SMPN Kecamatan Pelaihari Kabupaten Tanah Laut. *Edukasia Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 1331-1336.
- Norliani, N., Suriansyah, A., & Aslamiah, A. (2022). The effect of school climate, organizational commitment and job satisfaction on teacher achievement. *International Journal of Social Science And Human Research*, 5(12), 5307-5312.
- Normianti, H., Aslamiah, & Aslamiah. (2019). Relationship of transformational leaders of principal, teacher motivation, teacher organization commitments with performance of Primary School Teachers in Labuan Amas Selatan, Indonesia. *European Journal of Education Studies*, 5(11), 123-141.
- Otrębski W. (2022). The correlation between organizational (school) climate and teacher job satisfaction-the type of educational institution moderating role. *International journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11), 1-13.
- Purwanti, R., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2024). The leadership school principal in the implementation of local character education. *International Journal of Social Science and Human Research*, 7(7), 4974-4981.
- Qadarsih, L., Aslamiah, A., & Sulaiman, S. (2023). Relationship between principal instructional leadership, job satisfaction, work commitment and performance of SDN Teacher in South Banjarmasin District, Banjarmasin City. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(5), 2903-2911.

- Rachman, A., Suriansyah, A., & Effendi, R. (2023). The influence of school culture, principal instructional leadership and work motivation on the teacher performance of elementary school. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(5), 2820-2826.
- Riningsih, P., Suliaman, & Saleh, M. (2022). The influence of instructional leadership of school principals and the development of learning media through teacher performance with student's learning achievement in junior high school, Alalak District, Barito Kuala Regency. *Journal of Advances in Education and Philosophy*, 6(2), 99-107.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61(1), 1-12.
- Santiari, L. P., Sunu, I. G. K. A., & Dantes, K. R. (2020). Kontribusi kepemimpinan kepala sekolah, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja guru. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 1-10.
- Sanyoto, E., Sulaiman, S., & Rizalie, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMA Negeri. *Journal of Administration and Educational Management (Alignment)*, 7(1), 199-208.
- Sapriansyah, A., & Effendi, R. (2022). The effect of organizational culture and organizational climate through motivation work towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) of elementary school teachers in Lampihong. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(9), 4331-4337.
- Selviana, C. H., Saleh, M., & Metroyadi. (2023). The effect of principal academic supervision, work climate and work motivation on the performance of public elementary school teachers in Bumi Makmur District, Tanah Laut Regency. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 6(8), 5090-5096.
- Sundari, S., Aslamiah, A., & Ngadimun, N. (2019). The influence of leadership, work climate and spirit on discipline elementary school teachers in Batu Ampar District Tanah Laut Regency. *Journal of K6 Education and Management*, 2(2), 78-86.
- 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.
- Syalwa, Suriansyah, A., & Aslamiah. (2021). The influence of school culture, principal instructional leadership, and work motivation on the performance of SDN Teachers in Banjarbaru Utara District. *Journal of K6 Education and Management*, 4(1), 51-62.
- Werdiningsih, T. A., Murniati, N. A. N., & Soedjono, S. (2022). Pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah dan kompetensi profesional guru terhadap kinerja guru sekolah menengah kejuruan negeri di Kabupaten Batang. *Jurnal Manajemen Pendidikan (JMP)*, 11(2), 114-126.
- Yenni, Y., Lian, B., & Sari, A. P. (2020). Peran instructional leadership kepala sekolah untuk meningkatkan profesionalisme guru. *Journal of Education Research*, 1(3), 295-300.