

**PENGARUH KEPEMIMPINAN INSTRUKSIONAL KEPALA SEKOLAH,  
LINGKUNGAN KERJA DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA  
GURU SMA NEGERI**

**Eko Sanyoto<sup>1</sup>, Sulaiman<sup>2</sup>, Muhyani Rizalie<sup>3</sup>**  
Universitas Lambung Mangkurat<sup>1,2,3</sup>  
ekosan69@gmail.com<sup>1</sup>

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMAN Kota Banjarbaru. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif korelasional menggunakan model analisis jalur (*Path analysis*) untuk menganalisis pengaruh antar variabel. Populasi penelitian sebanyak 163 guru dari 4 SMAN di wilayah kota Banjarbaru dan diambil 116 responden sebagai sampel penelitian menggunakan rumus Slovin dengan teknik *Proportionate Random Sampling*. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner dan analisis data menggunakan analisis deskriptif, uji prasyarat, uji inferensial dan analisis jalur (*path analysis*). Hasil analisis nilai koefisien regresi variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru sebesar 0,327, variabel lingkungan kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,334, variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru sebesar 0,331, variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap lingkungan kerja sebesar 0,876, variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja sebesar 0,858, variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja sebesar 0,293 dan variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja sebesar 0,284. Simpulan, terdapat pengaruh secara langsung atau parsial dari variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMAN dan terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMAN melalui media perantara baik lingkungan kerja atau kepuasan kerja.  
Kata Kunci : Kepemimpinan Instruksional, Lingkungan, Kepuasan, Kinerja

**ABSTRACT**

*This research analyzes the direct and indirect influence of the principal's instructional leadership, work environment, and job satisfaction on teacher performance at SMAN Kota Banjarbaru. The method used in this research is descriptive correlational, using a path analysis model to analyze the influence between variables. The research population was 163 teachers from 4 high schools in the Banjarbaru area, and 116 respondents were taken as research samples using the Slovin formula with the Proportionate Random Sampling technique. Data collection uses questionnaire instruments, and data analysis uses descriptive analysis, prerequisite tests, inferential tests, and path analysis. The results of the study of the regression coefficient values of the principal's instructional leadership variable on teacher performance were 0.327, the work environment variable on teacher performance was 0.334, the job satisfaction variable on teacher performance was 0.331, the principal's instructional leadership variable on the work environment was 0.876, the principal's instructional leadership variable on job satisfaction of 0.858, the principal's instructional leadership variable on teacher performance through the work*

*environment is 0.293 and the principal's instructional leadership variable on teacher performance through job satisfaction is 0.284. In conclusion, there is a direct or partial influence of the principal's instructional leadership variables, work environment, and job satisfaction on the performance of high school teachers, and there is an indirect influence of the principal's instructional leadership on the performance of teachers in high school through intermediary media, either work environment or job satisfaction.*

*Keywords: Instructional Leadership, Environment, Satisfaction, Performance*

## **PENDAHULUAN**

Sekolah merupakan sarana penunjang pemberi pendidikan bagi masyarakat untuk menjadi sumber daya manusia yang lebih baik dan berpendidikan. Sa'ud,( 2017), berpendapat bahwa sekolah secara umum adalah sebuah masyarakat kecil yang menjadi wahana pengembangan peserta didik di mana aktivitas di dalamnya adalah proses pelayanan jasa. Sekolah mempersiapkan anak didik memperoleh ilmu pengetahuan, keterampilan, budi pekerti, meningkatkan ketakwaan kepada Tuhan yang maha Esa agar selanjutnya mampu membekali diri menuju ke arah pendidikan yang lebih tinggi sebagai bekal hidup di masyarakat.

Berdasarkan pernyataan tersebut maka salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia tersebut adalah pendidikan sehingga kualitas pendidikan harus senantiasa ditingkatkan. Sebagai faktor penentu keberhasilan pembangunan, kualitas sumber daya manusia ditingkatkan melalui berbagai program pendidikan yang dilaksanakan secara sistematis dan terarah berdasarkan kepentingan yang mengacu pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dan dilandasi oleh keimanan dan ketakwaan. Selain itu, keberhasilan pendidikan sangat tergantung kepada kualitas sumber daya tenaga pendidik atau kemampuan kerja guru dalam proses pembelajaran. Kemampuan guru untuk mendidik dengan baik seluruh generasi penerus bangsa akan menghasilkan sumber daya yang berkualitas dan diharapkan mampu bersaing dengan seluruh masyarakat dunia. Pengelolaan SDM bertujuan untuk menghasilkan kinerja terbaik yang dimiliki oleh semua unsur penggerak dalam organisasi pendidikan sekolah.

Salah satu faktor yang menyebabkan mutu pendidikan di Indonesia perlu ditingkatkan, salah satunya adalah faktor guru. Guru mempunyai pengaruh yang cukup dominan terhadap kualitas pembelajaran, karena guru adalah pihak yang bertanggung jawab terhadap proses pembelajaran di kelas, bahkan sebagai pelaksana pendidikan di sekolah. Hal ini diungkapkan oleh beberapa hasil penelitian seperti Aslamiah, (2018); Umam, (2021), bahwa kinerja guru masih dirasakan rendah oleh beberapa kalangan meskipun banyak para guru yang sudah diberikan sertifikasi. Hasil penelitian ini juga senada dengan hasil penelitian Arianto (2020), mengatakan rendahnya kualitas pendidikan karena hanya sedikit para pendidik yang memiliki komitmen sebagai guru.

Kinerja seorang guru sangat mempengaruhi dalam kemajuan sekolah dan juga dalam proses pendidikan, karena kinerja guru di sekolah merujuk kepada perilaku guru dalam melaksanakan pengajaran di kelas. Seorang guru akan menghasilkan kinerja yang tinggi yang sangat tergantung pula pada pengelolaan proses pembelajaran. Keterkaitan antara kinerja dengan guru sebagai penentu kesuksesan suatu pendidikan, dimana ketika sebuah organisasi pendidikan memiliki guru yang berkinerja buruk, secara otomatis organisasi pendidikan tersebut akan susah untuk mencapai tujuan pendidikan, sedangkan Nursam,(2017); Suwanto, (2014), mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang sesuai dengan tugas dan perannya sesuai dengan tujuan organisasi yang dihubungkan dengan standar kinerja tertentu.

Ditinjau dari segi operasional pendidikan, guru penentu keberhasilan pendidikan melalui kinerjanya, dengan kata lain guru yang menentukan kualitas proses dan hasil pendidikan terletak pada kinerja guru dalam melakukan proses pembelajaran. Usaha untuk menciptakan kinerja guru yang profesional, pemerintah telah membuat aturan persyaratan untuk menjadi guru. Dalam pasal 8 Undang-Undang Nomor 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen menyebutkan bahwa guru wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Namun dalam kenyataannya masih sedikit guru yang memenuhi syarat tersebut. Salah satu faktor utama yang dapat memengaruhi kinerja guru adalah kepemimpinan instruksional kepala sekolah. Sesuai dengan pendapat Darma, (2016), menjelaskan kepala sekolah menerapkan kepemimpinan instruksional dalam meningkatkan pembelajaran di sekolahnya akan mencurahkan sebagian besar waktunya bagi pengembangan kinerja guru, dan apabila seorang guru telah mendapatkan perhatian yang lebih dalam kegiatan pembelajaran yang dilakukannya, maka hal ini akan meningkatkan kinerja guru.

Keterkaitan kepemimpinan instruksional dengan kinerja guru, dapat dilihat dari tujuan kepemimpinan instruksional yaitu pembinaan dan pengawasan terhadap kualitas pengajaran, pembelajaran dan kinerja guru berkaitan prestasi belajar siswa Aslamiah, (2018). Hal ini juga sejalan dengan pendapat Daryanto, (2018), menyatakan kepemimpinan instruksional kepala sekolah memiliki pengaruh terhadap kinerja guru, dilihat dari peran dan fungsi kepemimpinan instruksional seperti memperbaiki dan meningkatkan situasi belajar mengajar. Prioritas utamanya yaitu memperbaiki dan meningkatkan mutu belajar peserta didik dengan memperbaiki kinerja guru yang menanganinya.

Lingkungan kerja sangat berperan dalam memengaruhi kinerja guru. hasil penelitian Hoffman et al., (2009), mengatakan permasalahan berkaitan dengan lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik berupa tata letak (*layout*) ruangan kerja yang tidak tertata dengan rapi dimana ruangan kepala sekolah dan staf tidak ada pembatas dan semua bagian ditumpuk dalam satu ruangan sehingga guru merasa kerjanya selalu diawasi oleh pimpinan, hal ini menjadikan guru merasa bekerja dalam tekanan hal ini juga akibat dari kurang harmonisnya hubungan antara kepala sekolah dengan bawahannya. Ukuran ruang kerja juga sering menjadi permasalahan, guru merasa kurang fokus bekerja karena ruangnya terlalu sempit dan berisik. Kemudian adanya kehilangan atau mengalami kecurian barang akibat tidak adanya peralatan pengaman yang baik seperti CCTV. Berdasarkan uraian di atas banyak faktor yang memengaruhi kinerja guru antara lain kepemimpinan instruksional, lingkungan kerja dan kepuasan kerja) memiliki peran penting untuk menghasilkan kinerja guru terbaiknya dalam mencapai tujuan organisasi dan menghadapi segala hal yang terjadi di lingkungan organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, karena data yang diperoleh berupa angka-angka dan pengolahannya menggunakan metode statistik yang digunakan lalu diinterpretasikan untuk mengungkapkan penyebab atau faktor terhadap akibat atau dampak dalam bentuk pengaruh variabel bebas yaitu kepemimpinan secara instruksional (X) terhadap kinerja para guru (Y) sebagai variabel terikat melalui lingkungan bekerja ( $Z_1$ ) dan kepuasan bekerja ( $Z_2$ ) sebagai variabel antara pada SMAN Kota Banjarbaru

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru Sekolah Menengah Atas yang

terdiri dari 4 Sekolah Negeri dengan jumlah Guru 163, Dari populasi tersebut telah diambil 116 orang sebagai sampel penelitian dengan frekuensi Guru Perempuan 69 dan Guru Laki-Laki 47 Orang dengan rentang Usia 22-60 Tahun. Kemudian setelah jumlah sampel diketahui, selanjutnya pengambilan jumlah sampel dari tiap sekolah dilakukan dengan Teknik *proportionate random sampling*.

## HASIL PENELITIAN

### Uji Normalitas

Sebagai salah satu prasyarat analisis regresi, yaitu distribusi data yang dianalisis harus normal. Mengetahui data terdistribusi normal dilihat pada bagian nilai signifikansi (*Asymp Sig 2-tailed*)  $> \alpha$  (0,05), maka sampel dinyatakan berdistribusi normal

Tabel 1  
Hasil Uji Normalitas

Tests of Normality							
		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kepemimpinan Instruksional Sekolah	Kepala	,075	116	,155	,976	116	,035
Lingkungan Kerja		,054	116	,200*	,974	116	,022
Kepuasan Kerja		,055	116	,200*	,977	116	,043
Kinerja Guru		,062	116	,200*	,982	116	,117

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tabel di atas memperlihatkan bahwa semua nilai signifikansi *Kolmogorov-Smirnov* (*Asymp Sig 2-Tailed*)  $> 0,05$ , sesuai dengan pedoman keputusan normalitas (*Asymp Sig 2-tailed*)  $> \alpha$  (0,05), maka dapat disimpulkan semua variabel data penelitian berdistribusi normal.

### Uji Linieritas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui linieritas data, yaitu apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linier atau tidak. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi *Pearson* atau regresi linear. Pengujian linieritas pada penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS 25.0 dengan teori yang mengatakan bahwa dua variabel mempunyai hubungan yang linier bila signifikansi (*Deviation for Linearity*) lebih dari 0,05.

Tabel 2  
Interpretasi Hasil Uji Linearitas Variabel Penelitian

Model Linear	Variabel	Nilai Signifikansi		Ket
		DfL	FHitung	
X,Z <sub>1</sub> ,Z <sub>2</sub> → Y	Kepemimpinan Instruksional	0,216	1,241	Linear
	Lingkungan Kerja	0,100	1,430	Linear
	Kepuasan Kerja	0,310	1,140	Linear
X → Z <sub>1</sub>	Kepemimpinan Instruksional	0,148	1,335	Linear
X → Z <sub>2</sub>	Kepemimpinan Instruksional	0,516	0,976,422	Linear

Berdasarkan uji linearitas melalui program SPSS dapat diketahui semua variabel independent terhadap dependennya menghasilkan nilai garis linier (*deviation from linierity*)  $> 0,05$  dan dilihat dari nilai  $F_{hitung}$  semua variabel independent terhadap dependent memiliki nilai  $< 2,68$  ( $F_{tabel}$ ) maka dapat disimpulkan semua data variabel memiliki hubungan yang linear.

### Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya kolerasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas di dalam model regresi digunakan nilai *tolerance* dan *Variance inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance*  $> 0,10$ , dan nilai VIF  $< 10$  maka disimpulkan model regresi tersebut tidak terjadi multikolonieritas

Tabel 3  
Interpretasi Hasil Uji Multikolonieritas Variabel Penelitian

Model Linear	Variabel	Nilai Hitung		Ket
		Tolerance	VIF	
X, Z <sub>1</sub> , Z <sub>2</sub> → Y	Kepemimpinan Instruksional	0,210	4,764	Non Multikolonieritas
	Lingkungan Kerja	0,140	7,148	Non Multikolonieritas
	Kepuasan Kerja	0,159	6,288	Non Multikolonieritas
X → Z <sub>1</sub>	Kepemimpinan Instruksional	1,000	1,000	Non Multikolonieritas
X → Z <sub>2</sub>	Kepemimpinan Instruksional	1,000	1,000	Non Multikolonieritas

Berdasarkan uji multikolonieritas melalui program SPSS dapat diketahui bahwa semua data variabel bebas terhadap variabel terikat menghasilkan nilai *tolerance*  $> 0,10$ , dan nilai VIF  $< 10$  maka disimpulkan model regresi tersebut tidak terjadi multikolinieritas.

### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Hasil analisis uji *path analysis* dikatakan berpengaruh secara signifikan apabila nilai signifikansi  $\leq 0,05$ . Analisis jalur dilakukan dengan metode regresi berganda melalui program SPSS versi 25.

Tabel 4  
Ringkasan Hasil Uji Regresi *Path Analysis*

Jalur Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Keterangan
Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X) – Kinerja Guru (Y)	0,327	-	Terdapat Pengaruh
Lingkungan Kerja (Z <sub>1</sub> ) – Kinerja Guru (Y)	0,334	-	Terdapat Pengaruh
Kepuasan Kerja (Z <sub>2</sub> ) – Kinerja Guru (Y)	0,331	-	Terdapat Pengaruh
Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X) – Lingkungan Kerja (Z <sub>1</sub> )	0,876	-	Terdapat Pengaruh

Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X) – Kepuasan Kerja (Z <sub>2</sub> )	0,858	-	Terdapat Pengaruh
Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X) – Lingkungan Kerja (Z <sub>1</sub> ) – Kinerja Guru (Y)	-	0,293	Terdapat Pengaruh
Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah (X) – Kepuasan Kerja (Z <sub>2</sub> ) – Kinerja Guru (Y)	-	0,284	Terdapat Pengaruh

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Langsung Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru

Pengaruh langsung variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X) terhadap kinerja guru (Y) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,327, nilai signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) dan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $5,147 > 1,658$  ( $T_{tabel}$ ) Hal ini terbukti dari uji parsial (Uji-t) diperoleh nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $6,909 > 1,972$  ( $T_{tabel}$ ). Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan instruksional memiliki pengaruh yang signifikan pada peningkatan kinerja guru. Kinerja guru dapat ditingkatkan melalui penerapan kepemimpinan instruksional di SMAN Kota Banjarbaru

Menurut Keefe & Jenkins Supardi, (2016), mengatakan bahwa kepemimpinan instruksional kepala sekolah perlu berperan memperbaiki pengajaran dan pembelajaran di sekolah dengan senantiasa memberi arahan, menyediakan sumber, dan paling penting memberikan bantuan pada guru. Kepala sekolah sebagai figur kunci dalam memajukan proses pengajaran dan pembelajaran. Pelaksanaan kepemimpinan instruksional kepala sekolah mempunyai hubungan dengan peningkatan kinerja guru. Kepemimpinan instruksional kepala sekolah dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sangat berpengaruh terhadap kinerja guru, karena pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola dan memberdayakan sumber daya yang terdapat di sekolah secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan sekolah atau tujuan pendidikan. Mengingat pentingnya kepemimpinan instruksional dalam proses kerja kepala sekolah sehingga dapat mampu meningkatkan kinerja guru. Sesuai pendapat Hallinger, (2015), menekankan bahwa seorang kepala sekolah instruksional mampu menciptakan lingkungan belajar yang positif dengan mendukung pengembangan profesional, berbagi visi dan memberikan motivasi yang kuat serta inspirasi untuk pembelajaran staf pengajar (guru). Kepala sekolah instruksional memberi motivasi pada guru untuk mengembangkan profesionalisme sehingga guru mampu meningkatkan mutu pengajaran. Hasil penelitian Syarifudin, (2023), juga menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah kepada kinerja guru melalui strategi kepala sekolah yaitu dengan cara memberi contoh kepada para guru dalam praktik instruksional setiap harinya.

### Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru

Berdasarkan hasil uji regresi, diketahui pengaruh langsung variabel lingkungan kerja (Z<sub>1</sub>) terhadap kinerja guru (Y) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,334, nilai signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) dan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $4,302 > 1,658$  ( $T_{tabel}$ ). Sesuai pedoman pengambilan keputusan, ada pengaruh positif dari lingkungan kerja terhadap kinerja guru. Setiap nilai lingkungan kerja meningkat satu poin akan diikuti peningkatan kinerja guru sebesar 0,334 poin. Lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari, dengan lingkungan kerja yang kondusif akan

memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk bekerja dengan optimal.

Secara empiris, sejumlah penelitian telah membuktikan bahwa ada pengaruh dari lingkungan kerja guru terhadap pencapaian kinerja guru seperti penelitian Markiah et al., (2022), yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan motivasi berprestasi terhadap kinerja guru dengan persentase kontribusi sebesar 23,7%. Hasil penelitian Syarifuddin & Suriansyah, (2022), juga menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi berprestasi dengan kinerja guru dengan  $r_{hitung}=0,276$ , sumbangan efektif sebesar 7,42%, dan determinasi sebesar 7,60%.

### **Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru**

Berdasarkan interpretasi uji regresi, terlihat adanya pengaruh yang positif dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru SMAN Kota Banjarbaru. Pengaruh langsung variabel kepuasan kerja ( $Z_2$ ) terhadap kinerja guru ( $Y$ ) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,331, nilai signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) dan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $4,536 > 1,658$  ( $T_{tabel}$ ). Artinya ada pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Setiap nilai kepuasan kerja meningkat 1 poin akan diikuti peningkatan kinerja guru sebesar 0,331 poin. Hasil ini sesuai dengan penelitian Ani et al., (2021), menyimpulkan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru SDN Kecamatan Banjarmasin Timur sebesar 33,7% yang dibuktikan dengan nilai signifikansi  $0,000 < \text{level of signifikan}$  ( $0,05$ ). Didukung pula hasil penelitian Fatthurosi et al., (2024), hasil uji-t dapat diketahui nilai signifikansi variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru sebesar  $0,001 < 0,05$  dan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $3,393 > 1,660$  ( $T_{tabel}$ ). maka terdapat pengaruh secara langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja guru

### **Pengaruh Langsung Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Lingkungan Kerja Guru**

Hipotesis penelitian menyebutkan adanya pengaruh Kepemimpinan cara instruksional kepala sekolah terhadap lingkungan kerja di SMAN Kota Banjarbaru dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,876, nilai signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) dan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $19,396 > 1,658$  ( $T_{tabel}$ ). Artinya ada pengaruh positif dari kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap lingkungan kerja. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jamilah et al., (2022), pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap lingkungan guru sebesar  $0,000 < 0,05$  dan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $10,688 > 1,660$  ( $T_{tabel}$ ), maka terdapat pengaruh secara langsung variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap lingkungan kerja. Didukung hasil penelitian Noorhapizah et al., (2023), hasil penelitian menyebutkan 39,21% kepemimpinan cara instruksional berpengaruh dalam meningkatkan kondisi lingkungan kerja sehingga dengan lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan memberikan kemudahan untuk dapat bekerja dengan optimal.

Berkaitan dengan lingkungan kerja, hal pertama yang harus diusahakan kepala sekolah menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung kinerja guru, yaitu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menjamin agar guru dapat melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, dengan lingkungan kerja yang baik guru dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami ketegangan-ketegangan, atau dengan kata lain kepala sekolah berkewajiban untuk menyediakan lingkungan kerja yang baik bagi guru. Hal ini sesuai dengan pendapat Rivai, (2009); Zainal & Sagala, (2011), menerangkan bahwa Kepemimpinan cara instruksional yang diterapkan dalam suatu organisasi oleh seorang pemimpin dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang

positif. Membangun lingkungan kerja sangat diperlukan dalam upaya menciptakan dan mengembangkan sekolah efektif, lingkungan yang harmonis pengaruh terhadap kinerja individu dalam menjalankan tugasnya di organisasi, sehingga akan berpengaruh pula terhadap keberhasilan organisasi tersebut.

### **Pengaruh Langsung antara Kepemimpinan Instruksional Kepala sekolah dengan Kepuasan Kerja Guru**

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengaruh langsung variabel kepemimpinan instruksional kepala sekolah (X) terhadap kepuasan kerja ( $Z_2$ ) di SMAN Kota Banjarbaru memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,858, nilai signifikansi ( $0,000 < 0,05$ ) dan nilai  $T_{hitung}$  sebesar  $17,835 > 1,658$  ( $T_{tabel}$ ). Sesuai pedoman pengambilan keputusan, ada pengaruh positif dari kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap lingkungan kerja. Dengan kepemimpinan instruksional yang dilaksanakan sesuai indikatornya secara optimal, akan menimbulkan gairah guru untuk bekerja dengan baik sesuai dengan *job description* nya, dan apabila guru dapat melaksanakan tugasnya dengan senang hati, bergairah dan ikhlas, maka guru akan mendapatkan kepuasan kerja serta produktifitas kerja yang pada gilirannya tercapainya kinerja guru sesuai harapan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sundari et al., (2019), bahwa kepemimpinan instruksional secara signifikan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pada guru dan prestasi siswa sekolah dasar.

### **Pengaruh tidak langsung Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru Melalui Lingkungan Kerja**

Pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah melalui lingkungan kerja terhadap kinerja guru di SMAN Kota Banjarmasin mempunyai nilai koefisien sebesar 0,293. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai positif dan hasil perhitungan Sobel test menunjukkan bahwa  $4,241$  ( $T_{hitung}$ )  $> 1,658$  ( $T_{tabel}$ ), maka dapat disimpulkan bahwa variabel intervening lingkungan kerja adalah signifikan, dengan demikian dapat disimpulkan lingkungan kerja mampu berfungsi sebagai mediasi/intervening dari kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru di SMAN Kota Banjarbaru. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu seperti hasil penelitian Baihaki & Syaifuddin, (2022), menyatakan kepemimpinan instruksional memegang peranan yang sangat penting dalam kegiatan proses belajar mengajar. Kepala sekolah yang memiliki Kepemimpinan instruksional yang baik dapat mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, dan pada akhirnya mampu menciptakan peningkatan prestasi belajar siswa. Kesuksesan kepemimpinan instruksional tidak hanya dapat dilihat dari bagusnyanya rencana yang dibuat untuk mengembangkan prestasi siswa dan kemampuan guru, tapi jua keberhasilan dalam meningkatkan kualitas lingkungan di lokasi kerja juga dapat menjadi indikator keberhasilan seorang kepemimpinan instruksional.

### **Pengaruh tidak Langsung Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah dengan Kinerja Guru melalui Kepuasan Kerja Guru**

Hasil analisis pengaruh kepemimpinan instruksional kepala sekolah melalui kepuasan guru terhadap kinerja guru menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,055 dan hasil sobel test menghasilkan nilai  $4,398$  ( $T_{hitung}$ )  $> 1,658$  ( $T_{tabel}$ ). artinya terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah melalui kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMAN Kota Banjarbaru.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Bass Aslamiah, (2019), menyatakan bahwa interaksi antara pimpinan instruksional mampu mengubah kepuasan guru sehingga berupaya untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi dan berkualitas. Selanjutnya Bass mengatakan bahwa membuat kepuasan kerja dengan jalan menselaraskan keinginan pimpinan dengan keinginan dan kebutuhan guru dalam mencapai tujuan pembelajaran yaitu prestasi siswa dan ini hanya dapat dilakukan dengan kepemimpinan instruksional.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut deskripsi kepemimpinan instruksional kepala sekolah, lingkungan kerja, kepuasan kerja termasuk dalam katagori tinggi, sedangkan kinerja guru di SMAN Kota Banjarbaru termasuk dalam kategori sedang. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah, lingkungan kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMAN Kota Banjarbaru. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap lingkungan kerja di SMAN Kota Banjarbaru. Terdapat pengaruh langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kepuasan kerja di SMAN Kota Banjarbaru. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui lingkungan kerja di SMAN Kota Banjarbaru. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan instruksional kepala sekolah terhadap kinerja guru melalui kepuasan kerja di SMAN Kota Banjarbaru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ani, M., Suriansyah, S., & Aslamiah, A. (2021). *Pengaruh Kepemimpinan Pengajaran Kepala Sekolah, Budaya Kerja, dan Kepuasan Guru terhadap Kinerja Guru di SDN Kecamatan Banjarmasin Timur*. <https://repo-mhs.ulm.ac.id/handle/123456789/22080>
- Aslamiah, A. (2018). *Hubungan Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah, Profesional Learning Community (PLC), Dan Motivasi Terhadap Kinerja Mengajar Guru SD Kecamatan Banjarmasin Timur*. <https://repo-dosen.ulm.ac.id/handle/123456789/13636>
- Aslamiah, A. (2019). Teachers organizational commitment in elementary school: A study in Banjarmasin Indonesia. *The Open Psychology Journal*, 12(1), 1–6.
- Baihaki, A., & Syaifuddin, A. R. (2022). Implementation of the Adiwiyata School Program in the Implementation of Environment-Based Curriculum. *International Journal of Social Science And Human Research*, 5(6). <https://doi.org/https://doi.org/10.47191/ijsshr/v5-i6-61>
- Darma, S. (2016). *Manajemen Kinerja*. Universitas Terbuka. <https://pustaka.ut.ac.id/lib/ekma4263-manejemen-kinerja-edisi-2/>
- Daryanto. (2018). Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran. *Jurnal Pendidikan Anak*.
- Fathurosi, F., Chamariyah, C., & Budarto, W. (2024). Pengaruh Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Kinerja Guru SMPI Miftahul Ulum Tambelangan Kabupaten Sampang. *Journal of Management and Creative Business*, 2(1), 257–273. <https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/jmcbus/article/download/2155/1702>
- Hoffman, L. L., Hutchinson, C. J., & Reiss, E. (2009). On improving school climate: Reducing reliance on rewards and punishment. *International Journal of Whole*

- Schooling*, 5(1), 13–24. <https://eric.ed.gov/?id=EJ834298>
- Jamilah, L., Aslamiah, N., & Ngadimun. (2022). The Correlation among Transformational Leadership, Communication and Work Ethic with Teacher Performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 05(07). <https://doi.org/10.47191/ijssshr/v5-i7-32>
- Markiah, M., Suriansyah, A., & Saleh, M. (2022). The Effect of the Transformational Leadership, Work Culture and Work Environment on Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Social Science And Human Research*, 5(12), 5398–5403. <https://www.ijsshr.in/v5i12/Doc/22.pdf>
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/curriculum.v1i2.68>
- Nursam, N. (2017). Manajemen Kinerja. *Kelola: Journal of Islamic Education Management*, 2(2). <https://doi.org/10.24256/kelola.v2i2.438>
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Rajawali Pers.
- Sa'ud, U. S. (2017). *Pengembangan Profesi Guru* (Riduwan (ed.); 7th ed.). Alfabeta. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=103168>
- 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.
- Suwarto, F. X. (2014). Manajemen Kinerja. In *Cahaya Atma Pustaka*. <https://elibrary.bsi.ac.id/readbook/202686/manajemen-kinerja>
- Syarifuddin, A., & Suriansyah, A. (2022). The Influence of Principal Instructional Leadership, Work Environment and Job Satisfaction on Teacher Performance in State Elementary Schools in Cempaka District, Banjarbaru City. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(06), 2257–2266.
- Syarifudin, A. (2023). *Pengaruh Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru melalui Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja di Sekolah Dasar Negeri Se-Kecamatan Cempaka Kota Banjarbaru*. <https://repo-mhs.ulm.ac.id/handle/123456789/33992>
- Umam, K. (2021). Kepemimpinan Kepala Sekolah sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pendidikan. *El-Fata: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 1(01), 18–31. <https://doi.org/10.36420/eft.v1i01.62>
- Zainal, V. R., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. RajaGrafindo Persada. [https://digilib.itbwigalumajang.ac.id/index.php?p=show\\_detail&id=1741](https://digilib.itbwigalumajang.ac.id/index.php?p=show_detail&id=1741)