

**KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH, MOTIVASI KERJA, IKLIM KERJA DAN  
ETOS KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMA  
NEGERI 2 TEJAKULA**

**TESIS**



**Oleh**

**Kadek Yudhi Artawan**

**NIM 2129031012**

**UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**

**PASCASARJANA**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**2023**

**KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH, MOTIVASI KERJA, IKLIM KERJA DAN  
ETOS KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMA  
NEGERI 2 TEJAKULA**

**TESIS**

Oleh

**Kadek Yudhi Artawan**

**NIM 2129031012**



**UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
JANUARI 2023**



**KONTRIBUSI GAYA KEPEMIMPINAN KEPALA  
SEKOLAH, MOTIVASI KERJA, IKLIM KERJA DAN  
ETOS KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMA  
NEGERI 2 TEJAKULA**

**TESIS**

**Diajukan kepada  
Universitas Pendidikan Ganesha  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Gelar Magister Pendidikan  
Program Studi Administrasi Pendidikan**



**Oleh  
Kadek Yudhi Artawan  
NIM 2129031012**

**UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
TAHUN 2023**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis oleh Kadek Yudhi Artawan ini telah diperiksa dan disetujui untuk mengikuti Ujian Tesis.

Singaraja, 12 Januari 2023  
Pembimbing I,



Prof. Dr. Ariak Agung Gede Agung, M.Pd.  
NIP 19650520 198303 1 002

Pembimbing II,



Prof. Dr. I Gusti Ketut Arya Sunu, M.Pd.  
NIP 19611004 198702 1 001

## LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Tesis oleh Kadek Yudhi Artawan ini telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Program Studi Administrasi Pendidikan, Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha.

Disetujui pada tanggal: 25 Januari 2023

Oleh  
Tim Penguji

....., Ketua Prof. Dr. I Gusti Ketut Arya Sunu, M.Pd  
NIP 19611004 198702 1 001

....., Anggota Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd  
NIP 19560520 198303 1 002

....., Anggota Prof. Dr. I Gusti Ketut Arya Sunu, M.Pd  
NIP 19611004 198702 1 001

....., Anggota Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T  
NIP 19791201 200604 1 001

....., Anggota Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd.  
NIP 19600819 198503 1 001



Mengetahui Direktur  
Pascasarjana Undiksha,

Prof. Dr. I Gusti Putu Suharta, M.Si  
NIP 196212151988031



## LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan dari Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain, telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, serta etika akademis.

Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Singaraja, 25 Januari 2023

..... memberi pernyataan,



(Kadek Yudhi Artawan)

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadapan Tuhan Yang Maha Esa atas anugerah-Nya, sehingga tesis yang berjudul “Kontribusi Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 2 Tejakula” dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan studi di Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Program Studi Administrasi Pendidikan. Kerja keras bukan satu-satunya jaminan terselesaikannya tesis ini, tetapi uluran tangan dari berbagai pihak, baik secara material maupun nonmaterial, telah menjadi energi tersendiri sehingga tesis ini dapat terwujud, walaupun belum sempurna. Oleh sebab itu, pada lembar-lembar awal tesis ini, izinkan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd. selaku Rektor Undiksha dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis mengikuti studi dan menyelesaikan penulisan tesis ini.
2. Prof. Dr. I Gusti Putu Suharta, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Undiksha dan staf yang telah banyak membantu selama penulis mengikuti studi dan menyelesaikan penulisan tesis ini.
3. Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd sebagai Pembimbing I yang telah dengan gaya dan pola komunikasi yang khas, telah melecut semangat, motivasi, dan harapan penulis selama penelitian dan penulisan naskah sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan;



4. Prof. Dr. I Gusti Ketut Arya Sunu, M:Pd selaku Pembimbing II yang dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang demikian bermakna sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam penyelesaian tesis ini;
5. Kepala SMA Negeri 2 Tejakula atas ijinnya dalam pengambilan data penelitian serta motivasinya kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan tesis ini
6. Rekan-rekan seangkatan di Program Studi Administrasi Pendidikan yang dengan karakternya masing-masing telah banyak berkontribusi membentuk kemandirian penulis selama menjalani studi dan penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Namun, terlepas dari semua predikat tersebut, yang jelas kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan ikut serta memberikan warna bagi pembangunan dunia pendidikan walau hanya setitik. Mudah-mudahan tesis ini bermanfaat bagi masyarakat akademis, terutama mereka yang menyatakan diri bernaung di bawah kebesaran panji-panji pendidikan.

Singaraja, Januari 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN DEPAN</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI</b> .....	vi
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	8
1.3 Pembatasan Masalah .....	11
1.4 Rumusan Masalah .....	11
1.5 Tujuan Penelitian .....	12
1.6 Manfaat Penelitian .....	13
1.7 Penjelasan Istilah .....	14
1.8 Asumsi Penelitian .....	15
1.9 Rencana Publikasi .....	16
<b>BAB II LANDASAN TEORI DAN KAJIAN TEORI</b> .....	17
2.1 Kajian Teori .....	17
2.1.1 Kinerja Guru .....	17
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	36
2.1.3 Motivasi Kerja .....	51
2.1.4 Iklim Kerja .....	69

2.1.5 Etos Kerja .....	84
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	91
2.3 Kerangka Berpikir.....	95
2.4 Hipotesis Penelitian .....	101
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>102</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	102
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	103
3.3 Variabel Penelitian.....	104
3.4 Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian.....	104
3.5 Metode Analisis Data.....	111
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>125</b>
4.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian .....	125
4.2 Uji Prasyarat Analisi .....	139
4.3 Uji Hipotesis Penelitian .....	143
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian .....	148
4.5 Implikasi Penelitian .....	164
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>171</b>
5.1 Simpulan.....	171
5.2 Saran.....	172
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>173</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>179</b>

## DAFTAR TABEL

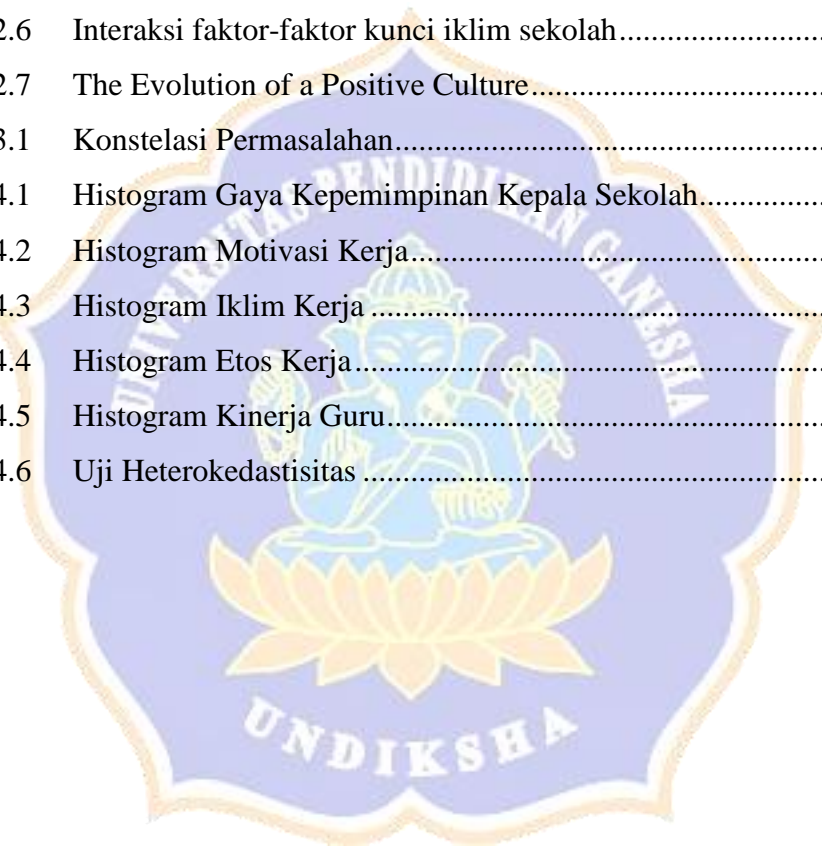
	Halaman
Tabel 2.1 Model Iklim Kerja Sekolah dari Halpin dan Croft .....	79
Tabel 3.1 Instrumen Penelitian .....	107
Tabel 3.2 Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan .....	112
Tabel 3.3 Uji Validitas Instrumen Motivasi Kerja .....	114
Tabel 3.4 Uji Validitas Instrumen Iklim Kerja .....	115
Tabel 3.5 Uji Validitas Instrumen Etos Kerja .....	116
Tabel 3.6 Uji Validitas Instrumen Kinerja Guru .....	117
Tabel 3.7 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	118
Tabel 3.8 Pedoman konversi Tingkat Pencapaian Skor Variabel.....	119
Tabel 4.1 Analisis Deskriptif Variabel .....	126
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah	127
Tabel 4.3 Konversi Skor Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	128
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja .....	130
Tabel 4.5 Konversi Skor Motivasi Kerja .....	131
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Skor Iklim Kerja.....	132
Tabel 4.7 Konversi Skor Iklim Kerja .....	133
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Skor Etos Kerja .....	135
Tabel 4.9 Konversi Skor Etos Kerja .....	136
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru.....	137
Tabel 4.11 Konversi Skor Kinerja Guru.....	138
Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Uji Normalitas Sebaran Data .....	139
Tabel 4.13 Rekapitulasi Uji Linieritas Garis Regresi .....	140
Tabel 4.14 Rekapitulasi Uji Multikolinieritas antar Variabel .....	141
Tabel 4.15 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X1 terhadap Y .....	143
Tabel 4.16 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X2 terhadap Y .....	144
Tabel 4.17 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X3 terhadap Y .....	145
Tabel 4.18 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X4 terhadap Y .....	146
Tabel 4.19 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X1,X2, X3dan	

X4 terhadap Y .....	147
Tabel 4.20 Rangkuman Analisis Regresi dan Regresi Ganda .....	147
Tabel 4.21 Uji Koefisien Korelasi Parsial .....	148



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Struktur Inisiasi .....	30
Gambar 2.2 Empat Gaya Dasar Kepemimpinan.....	31
Gambar 2.3 Kisi-kisi Manajerial.....	32
Gambar 2.4 Visi Kepemimpinan Model Fiedler.....	35
Gambar 2.5 Model Kepemimpinan Situasional Hersey&Balnchard.....	36
Gambar 2.6 Interaksi faktor-faktor kunci iklim sekolah.....	77
Gambar 2.7 The Evolution of a Positive Culture.....	85
Gambar 3.1 Konstelasi Permasalahan.....	104
Gambar 4.1 Histogram Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	128
Gambar 4.2 Histogram Motivasi Kerja.....	130
Gambar 4.3 Histogram Iklim Kerja .....	133
Gambar 4.4 Histogram Etos Kerja.....	135
Gambar 4.5 Histogram Kinerja Guru.....	138
Gambar 4.6 Uji Heterokedastisitas .....	142





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Uji Coba Penelitian.....	180
Lampiran 2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	197
Lampiran 3. Instrumen Pengambilan Data Penelitian .....	202
Lampiran 4. Rekapitulasi Data Penelitian.....	219
Lampiran 5. Uji Asumsi Klasik .....	221
Lampiran 6. Pengujian Hipotesis .....	226
Lampiran 7. Dokumentasi Pengambilan Data Penelitian .....	234
Lampiran 8. Surat Keterangan Penelitian .....	237

