

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
MOTIVASI KERJA, ETOS KERJA, DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
SMA NEGERI 1 MENDOYO  
KABUPATEN JEMBRANA**

**TESIS**

oleh

**I Putu Indra Artha Diantara  
NIM 2329031006**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
2025**

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
MOTIVASI KERJA, ETOS KERJA, DAN KEPUASAN  
KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
SMA NEGERI 1 MENDOYO  
KABUPATEN JEMBRANA**

**TESIS**

**oleh**

**I Putu Indra Artha Diantara  
NIM 2329031006**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
2025**



**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, MOTIVASI KERJA,  
ETOS KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
SMA NEGERI 1 MENDOYO  
KABUPATEN JEMBRANA**

**TESIS**

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

oleh

I Putu Indra Artha Diantara  
NIM 2329031006



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA  
2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis oleh I Putu Indra Artha Diantara ini telah diperiksa dan disetujui untuk Mengikuti Ujian Tesis

Singaraja, 4 Februari 2025

Pembimbing I,




Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd.  
NIP 196008191985031001

Pembimbing II,



Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd.  
NIP 196909042003122001

Mengetahui  
Koordinator Program Studi S2 Administrasi Pendidikan  
Pascasarjana Undiksha



Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd.  
NIP 196909042003122001

## LEMBAR PENGESAHAN


Tesis oleh I Putu Indra Artha Diantara ini berhasil dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha.


Disetujui pada tanggal: 20 Februari 2025


Oleh

Tim Penguji

  
 ..... Ketua. Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd.  
 NIP 196909042003122001

  
 ..... Anggota. Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd.  
 NIP 196008191985031001

  
 ..... Anggota. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T.  
 NIP 197912012006041001

  
 ..... Anggota. Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL.  
 NIP 196606142003121002

Mengetahui Direktur

Program Pascasarjana Undiksha,

  
  
 DIREKTUR  
 Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.  
 NIP 195910101986031003

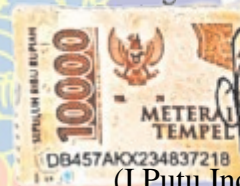
...

## 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. Bagian-bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dan sesuai dengan norma, kaidah, serta etika akademis. Apabila di kemudian 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, 19 Januari 2025

Yang membuat pernyataan,



(I Putu Indra Artha Diantara)

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Kontribusi Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, Etos Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 1 Mendoyo Kabupaten Jembrana” dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi Administrasi Pendidikan. terselesaikannya proposal tesis ini telah banyak memperoleh uluran tangan dari berbagai pihak. Untuk itu, ijinkan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut.

1. Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd, sebagai pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang demikian bermakna, sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam perjalanan studi dan penyelesaian proposal tesis ini;
2. Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd, sebagai pembimbing II, yang dengan gaya dan pola komunikasi yang khas, telah melecut semangat, motivasi, dan harapan penulis selama penelitian dan penulisan naskah laporan tesis ini, sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan;
3. Drs. I Ketut Ngurah Suka Darmasada, M.Pd, selaku Kepala SMA Negeri 1 Mendoyo yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan



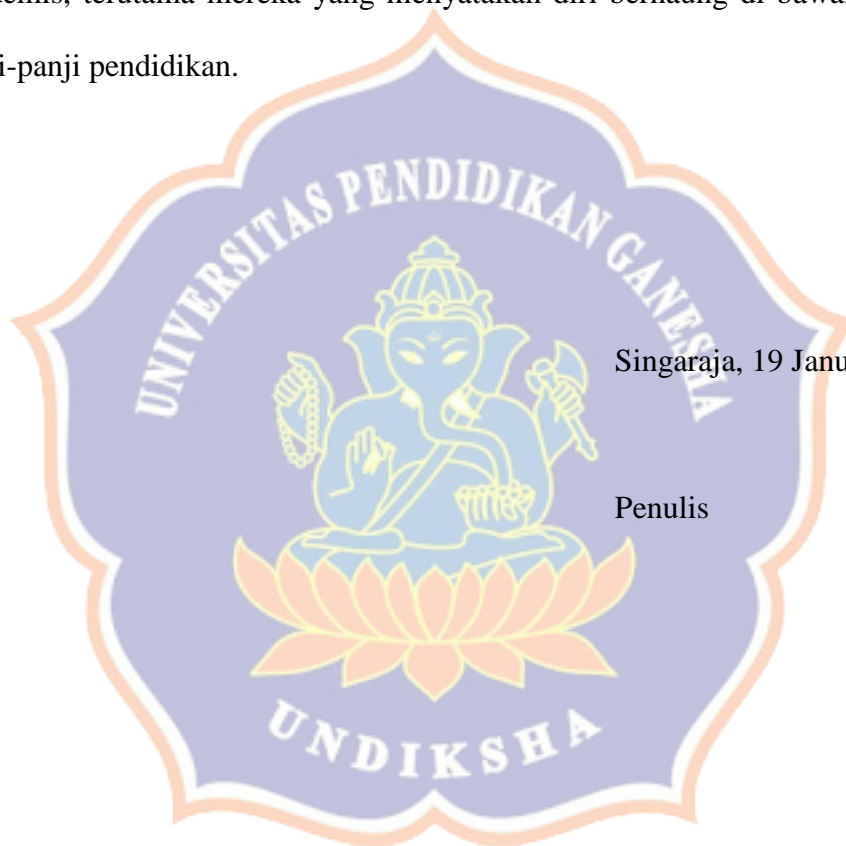
penelitian di SMA Negeri 1 Mendoyo;

4. Bapak/Ibu Guru di SMA Negeri 1 Mendoyo yang telah terlibat banyak sebagai subyek penelitian;
5. Kepala SMA Negeri 1 Mendoyo yang telah memberikan izin dan bantuan administratif sehingga penulis memperoleh kesempatan melanjutkan studi dan menyelesaikan tesis ini;
6. Koordinator Program Studi Administrasi Pendidikan dan staf dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan proposal tesis ini;
7. Direktur Pascasarjana Undiksha dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan proposal tesis ini;
8. Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan proposal tesis ini;
9. Rekan-rekan seangkatan di Program Studi Administrasi Pendidikan yang dengan karakternya masing-masing telah banyak berkontribusi membentuk kedirian penulis selama menjalani studi dan penyelesaian tesis ini;
10. Bapak I Nengah Ardika dan Ibu I Luh Artini selaku orang tua penulis, Komang Widarini selaku istri penulis serta semua pihak dengan caranya masing-masing, yang telah banyak membantu secara material dan moral selama penyelesaian tesis ini.

Semoga semua bantuan yang telah mereka berikan dalam menyelesaikan studi ini, mereka diberkati imbalan yang sepadan oleh Tuhan Yang Maha Esa, kesehatan,

dan keharmonian dalam menjalani kehidupan.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna. Namun, kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah perbendaharaan ilmu dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat akademis, terutama mereka yang menyatakan diri bernaung di bawah kebesaran panji-panji pendidikan.



Singaraja, 19 Januari 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

(halaman)

HALAMAN SAMBUNG.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
ABSTRAK.....	v
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Pembatasan Masalah.....	13
1.4 Rumusan Masalah.....	13
1.5 Tujuan Penelitian.....	14
1.6 Manfaat Penelitian.....	14
1.7 Penjelasan Istilah.....	15
1.8 Asumsi Penelitian.....	17
1.9 Rencana Publikasi.....	17
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>18</b>
2.1 Deskripsi Teoretis.....	18
2.1.1 Kepemimpinan Situasional.....	18
2.1.2 Motivasi Kerja.....	37
2.1.3 Tinjauan Tentang Etos Kerja.....	57
2.1.4. Kepuasan Kerja.....	72
2.1.5 Kinerja Guru.....	81
2.2 Kajian Penelitian yang Relevan.....	94
2.3 Kerangka Berpikir.....	99
2.4 Hipotesis Penelitian.....	106

BAB III METODE PENELITIAN .....	108
3.1. Jenis Penelitian .....	108
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian.....	109
3.3 Waktu Penelitian.....	110
3.4 Prosedur Penelitian .....	110
3.5 Variabel Penelitian.....	112
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	115
3.7 Instrumen Penelitian .....	117
3.8 Teknik Analisis Data .....	134
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	143
4.1 Hasil Penelitian.....	143
4.1.1 Deskripsi Data.....	143
4.1.2 Uji Prasyarat Analisis .....	161
4.1.3 Korelasi Product Moment .....	168
4.1.4 Uji Hipotesis Penelitian .....	172
4.2 Pembahasan Penelitian .....	180
BAB V PENUTUP.....	191
5.1 Kesimpulan.....	191
5.2 Saran .....	192
DAFTAR PUSTAKA .....	193
LAMPIRAN.....	202



## DAFTAR TABEL

(halaman)

Tabel 2. 1. Hubungan Tingkat Kematangan Bawah dengan Kemauan.....	24
Tabel 2. 2. Grand Teori Kepemimpinan Situasional.....	36
Tabel 2. 3. Grand Teori Motivasi Kerja.....	56
Tabel 2. 4 Grand Teori Etos Kerja.....	71
Tabel 2. 5 Grand Teori Kepuasan Kerja.....	80
Tabel 2. 6 Grand Teori Kinerja Guru.....	93
Tabel 3. 1 Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ).....	117
Tabel 3. 2 Kisi-kisi Instrumen Motivasi kerja ( $X_2$ ).....	119
Tabel 3. 3 Kisi-kisi Instrumen Etos kerja ( $X_3$ ).....	120
Tabel 3. 4 Kisi- Kisi Instrumen Kepuasan Kerja ( $X_4$ ).....	121
Tabel 3. 5 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru (Y).....	123
Tabel 3. 6 Tabulasi Silang 2 x 2.....	124
Tabel 3. 7 Kategori Koefisien Validitas.....	125
Tabel 3. 8 Kategori Koefisien Korelasi.....	127
Tabel 3. 9 Hasil Uji Validitas Intrumen Penelitian.....	127
Tabel 3. 10 Hasil Uji Reliabilitas Intrumen Penelitian.....	113
Tabel 3. 11 Pedoman Lima Kategori Variabel.....	135
Tabel 4.1 Hasil Statistik Deskriptif.....	143
Tabel 4.2 Distribusi Kategori Variabel Bebas dan Terikat.....	144
Tabel 4. 3 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Situasional.....	146
Tabel 4. 4 Konversi Skor Kepemimpinan Situasioal .....	147
Tabel 4. 5 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja .....	149
Tabel 4. 6 Konversi Skor Motivasi Kerja .....	150

Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi Skor Etos Kerja .....	152
Tabel 4.8 Konversi Skor Etos Kerja .....	153
Tabel 4. 9 Distribusi Frekuensi Skor Kepuasan Kerja .....	155
Tabel 4. 10 Konversi Skor Kepuasan Kerja .....	156
Tabel 4. 11 Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru .....	158
Tabel 4. 12 Konversi Skor Kinerja Guru .....	159
Tabel 4.13 Distribusi Jenis Kelamin Responden .....	160
Tabel 4.14 Distribusi Lama Bekerja Responden .....	160
Tabel 4.15 Distribusi Status Kepegawaian Responden .....	160
Tabel 4.16 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	161
Tabel 4.17 Hasil Normalitas Sebaran Data .....	163
Tabel 4.18 Hasil Uji Linieritas Garis Regresi .....	163
Tabel 4.19 Pengujian Multikolinearitas .....	165
Tabel 4.20 Pengujian Autokorelasi .....	166
Tabel 4.21 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	167
Tabel 4. 22 Korelasi Product Moment Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru.....	169
Tabel 4. 1 Korelasi Product Moment Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru...	170
Tabel 4. 2 Korelasi Product Moment Etos Kerja terhadap Kinerja Guru.....	170
Tabel 4. 3 Korelasi Product Moment Kepuasan kerja terhadap kinerja guru...	171
Tabel 4. 4 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X1 terhadap Y .....	172
Tabel 4. 27 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X2 terhadap Y.....	174
Tabel 4. 28 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X3 terhadap Y .....	175
Tabel 4. 29 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X4 terhadap Y .....	177
Tabel 4. 30 Ringkasan Analisis Regresi dan Regresi Ganda Variabel Terikat Terhadap Variabel Bebas .....	179
Tabel 4. 31 Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial.....	179

**DAFTAR GAMBAR**

(halaman)

Gambar 2.1 Gaya Kepemimpinan Situasional.....	21
Gambar 3.1 Konstelasi Variabel.....	115
Gambar 4. 1 Histogram Kepemimpinan Situasional .....	147
Gambar 4. 2 Histogram Motivasi Kerja.....	150
Gambar 4. 3 Histogram Etos Kerja.....	153
Gambar 4. 4 Histogram Kepuasan Kerja .....	156
Gambar 4. 5 Histogram Kinerja Guru .....	158
Gambar 4.6 Hasil Uji Heterokedastitas .....	168



**DAFTAR LAMPIRAN**

(halaman)

Lampiran 1. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas.....	203
Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	243
Lampiran 3. Hasil Analisis Data Penelitian.....	249
Lampiran 4. Instrumen Penelitian .....	266

