

**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
MOTIVASI KERJA, BUDAYA SEKOLAH DAN  
MORAL KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
DI SMP NEGERI 2 KUTA UTARA**

**TESIS**



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

**2025**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN SITUASIONAL,  
MOTIVASI KERJA, BUDAYA SEKOLAH DAN  
MORAL KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
DI SMP NEGERI 2 KUTA UTARA**

**TESIS**

Diajukan kepada

Universitas Pendidikan Ganesha

untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh

Gelar Magister Pendidikan

Program Studi Administrasi Pendidikan



Oleh

**Ida Bagus Nyoman Segarayoga**

**NIM 2329031017**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**

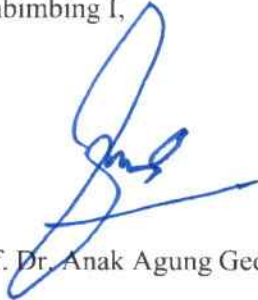
**2025**

## LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis oleh Ida Bagus Nyoman Segarayoga telah diperiksa dan disetujui untuk Ujian Tesis

Singaraja, ..... Maret 2025

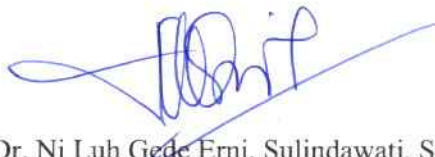
Pembimbing I,



Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd.

NIP 19560520 198303 1 002

Pembimbing II,



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

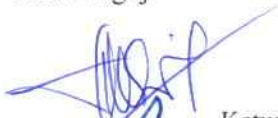
NIP 19690904 200312 2 001


## LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI


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


Disetujui pada tanggal: ....., Maret 2025


Oleh  
Tim Penguji

  
..... Ketua Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd.  
NIP. 19690904 200312 2 001

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

  
..... Anggota Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd.  
NIP. 19690904 200312 2 001

  
..... Anggota Dr. Bassilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL.  
NIP. 19660614. 200312 1 002

  
..... Anggota Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, ST., MT.  
NIP. 19791201 200604 1 001

Mengetahui:  
Direktur Program Pascasarjana Undiksha,  
  
Prof. Dr. Ida Bagus Nyoman Jampel M.Pd.  
NIP. 19591010 198603 1 003

## 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, Maret 2025

Yang Memberi Pernyataan



Ida Bagus Nyoman Segarayoga

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Ida Sang Hyang Widi Wasa (Tuhan Yang Maha Esa) atas segala karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “ Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, Budaya Sekolah Dan Moral Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 2 Kuta Utara”, dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Dalam penulisan Tesis ini penulis banyak memperoleh bimbingan maupun bantuan baik secara moril maupun material dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd., selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang juga telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan studi, selama penulis mengikuti perkuliahan di Program Pascasarjana Undiksha;
2. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd., selaku Direktur Program Pascasarjana Undiksha, yang telah banyak membantu selama penulis mengikuti studi dan menyelesaikan penulisan Tesis ini;
3. Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd., selaku Koor Prodi dan staf dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini;
4. Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, 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;
5. Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd., sebagai pembimbing II yang dapat memberikan arahan, motivasi selama penelitian dan penulisan naskah, sehingga Tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan;
6. Dr. Basilius Redang Werang, S.S., S.Sos., JCL., dan Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, ST., MT., sebagai penguji yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini;
7. Bupati Badung melalui rekomendasi Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kabupaten Badung, yang telah memberikan izin dan bantuan

administratif sehingga penulis memperoleh kesempatan melanjutkan studi dan menyelesaikan proposal tesis ini;

8. Ida Ayu Githa Girindra, S.AP., M.AP., selaku mitra penelitian di tempat melakukan penelitian yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian;
9. Kepala SMP Negeri 2 Kuta Utara yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di SMP Negeri 2 Kuta Utara;
10. Para guru di SMP Negeri 2 Kuta Utara yang telah terlibat banyak sebagai subyek penelitian;
11. 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;
12. Ibu Ida Ayu Anom Kendran selaku orang tua penulis, yang telah banyak membantu secara material dan moral selama penyelesaian tesis ini;
13. Ni Wayan Yudiawati, S.Pd., selaku istri penulis dan anak-anak tercinta yang senantiasa memberikan semangat dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini.

Untuk semua itu penulis do'a kan semoga Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberkati jalan terbaik, selalu diberikan kesehatan, keselamatan, kedamaian, kesejahteraan dan keharmonisan dalam kehidupan sehari-hari. Mudah-mudahan karya yang sederhana ini memberikan makna untuk peningkatan kualitas pendidikan.

Singaraja, 25 Januari 2025

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian.....	7
1.6 Manfaat Penelitian.....	8
1.7 Penjelasan Istilah.....	9
1.8 Rencana Publikasi.....	11
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>
2.1 Kajian Teori.....	12
2.1.1 Kinerja.....	12
2.1.2 Kepemimpinan Situasional.....	27
2.1.3 Motivasi Kerja.....	37
2.1.4 Budaya Sekolah.....	45
2.1.5 Moral Kerja .....	57
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	62
2.3 Kerangka Pikir.....	69
2.4 Hipotesis Penelitian.....	71
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>73</b>
3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	73

3.2 Waktu Penelitian .....	74
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian .....	74
3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	75
3.4.1 Variabel Independen (Variabel Bebas).....	75
3.4.2 Variabel Dependen (Variabel Terikat) .....	79
3.5 Metode dan Teknik Pengumpulan Data .....	79
3.6 Instrumen Penelitian.....	80
3.7 Metode dan Analisis Data .....	84
3.7.1 Uji Instrumen .....	84
3.7.2 Uji Asumsi Klasik.....	92
3.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda .....	93
3.7.4 Uji Model.....	94
3.7.5 Uji Hipotesis .....	95
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>96</b>
4.1 Deskripsi Data .....	96
4.1.1 Deskripsi Data Kepemimpinan Situasional.....	97
4.1.2 Deskripsi Data Motivasi Kerja .....	100
4.1.3 Deskripsi Data Budaya Sekolah .....	104
4.1.4 Deskripsi Data Moral Kerja.....	107
4.1.5 Deskripsi Data Kinerja Guru .....	110
4.2 Uji Prasyarat Analisis.....	113
4.2.1 Pengujian Normalitas Sebaran Data .....	113
4.2.2 Pengujian Linieritas dan Keberartian Koefisien Regresi.....	115
4.2.3 Pengujian Multikolinearitas .....	115
4.2.4 Pengujian Heteroskedastisitas.....	117
4.2.5 Pengujian Autokorelasi.....	118
4.3 Korelasi <i>Product Moment</i> .....	120
4.3.1 Analisis Korelasi <i>Product Moment</i> Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru .....	120
4.3.2 Analisis Korelasi <i>Product Moment</i> Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	121

4.3.3 Analisis Korelasi <i>Product Moment</i> Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru .....	122
4.3.4 Analisis Korelasi <i>Product Moment</i> Moral Kerja Terhadap Kinerja Guru .....	123
4.4 Uji Hipotesis Penelitian.....	124
4.4.1 Kontribusi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru.....	124
4.4.2 Kontribusi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru .....	125
4.4.3 Kontribusi Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru .....	126
4.4.4 Kontribusi Moral Kerja terhadap Kinerja Guru.....	127
4.4.5 Kontribusi Kepemimpinan Situasional, Motivasi Kerja, Budaya Sekolah, dan Moral Kerja terhadap Kinerja Guru .....	129
4.5 Pembahasan.....	131
4.5.1 Kontribusi Kepemimpinan Situasional terhadap Kinerja Guru .....	132
4.5.2 Kontribusi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru .....	134
4.5.3 Kontribusi Budaya Sekolah terhadap Kinerja Guru .....	135
4.5.4 Kontribusi Moral Kerja terhadap Kinerja Guru.....	138
4.6 Implikasi Penelitian.....	140
4.6.1 Peningkatan Kepemimpinan Situasional .....	140
4.6.2 Peningkatan Supervisi Akademik yang Efektif .....	141
4.6.3 Peningkatan Budaya Organisasi yang Kuat.....	142
4.6.4 Peningkatan Motivasi Kerja.....	143
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>146</b>
5.1 Simpulan.....	146
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>158</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	62
Tabel 3.1	Indikator variable Kepemimpinan Situasional (X1).....	80
Tabel 3.2	Indikator variable Motivasi Kerja (X2).....	82
Tabel 3.3	Indikator variable Budaya Sekolah (X3).....	82
Tabel 3.4	Indikator variable Moral Kerja (X4).....	83
Tabel 3.5	Indikator variable Kinerja Guru (Y).....	83
Tabel 3.6	Perhitungan Variabel Kepemimpinan Situasional (X1) .....	86
Tabel 3.7	Perhitungan Variabel Motivasi Kerja (X2).....	87
Tabel 3.8	Perhitungan Variabel Budaya Sekolah (X3).....	88
Tabel 3.9	Perhitungan Variabel Moral Kerja (X4).....	89
Tabel 3.10	Perhitungan Variabel Kinerja Guru (Y) .....	90
Tabel 3.11	Hasil Uji Reabilitas pada Instrument Penelitian .....	91
Tabel 4.1	Analisis Deskriptif Variabel.....	97
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Situasional .....	98
Tabel 4.3	Konversi Skor Kepemimpinan Situasional .....	100
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Skor Motivasi kerja .....	101
Tabel 4.5	Konversi Skor Motivasi Kerja.....	103
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Skor Budaya Sekolah.....	104
Tabel 4.7	Konversi Skor Budaya Sekolah .....	106
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Skor Moral Kerja .....	107
Tabel 4.9	Konversi Skor Moral Kerja .....	109
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru .....	111
Tabel 4.11	Konversi Skor Kinerja Guru .....	112
Tabel 4.12	Hasil Uji Normalitas dengan Uji Kolmogorov-Smirnov .....	114
Tabel 4.13	Hasil Uji Linieritas Garis Regresi .....	115
Tabel 4.14	Hasil Uji Multikolinearitas.....	116
Tabel 4.15	Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	117
Tabel 4.16	Hasil Uji Autokorelasi.....	119
Tabel 4.17	Korelasi Product Moment Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Guru.....	120

Tabel 4.18 Korelasi Product Moment Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	121
Tabel 4.19 Korelasi Product Moment Budaya Sekolah Terhadap Kinerja Guru.....	122
Tabel 4.20 Korelasi Product Moment Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	123
Tabel 4.21 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Kepemimpinan Situasional (X1) Terhadap Kinerja Guru (Y).....	124
Tabel 4.22 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kinerja Guru (Y) .....	125
Tabel 4.23 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Budaya Sekolah (X3) Terhadap Kinerja Guru (Y) .....	126
Tabel 4.24 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Moral Kerja (X4) Terhadap Kinerja Guru (Y) .....	128
Tabel 4.25 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi Kepemimpinan Situasional (X1), Motivasi Kerja (X2), Budaya Sekolah (X3), dan Moral Kerja (X4) terhadap Kinerja Guru (Y) .....	129
Tabel 4.26 Rangkuman Analisis Regresi dan Regresi Ganda Variabel Terikat Terhadap Variabel Bebas.....	130
Tabel 4.27 Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial .....	131

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Tingkat Kedewasaan Dengan Perilaku Karyawan.....	34
Gambar 2.2 Kerangka Pikir Penelitian.....	71
Gambar 3.1 Rumus Uji Validitas .....	85
Gambar 3.2 Rumus Uji Reliabilitas (Keandalan) .....	91
Gambar 3.3 Rumus Analisis Regresi Linier Berganda .....	94
Gambar 4.1 Histogram Kepemimpinan Situasional .....	99
Gambar 4.2 Histogram Motivasi Kerja.....	102
Gambar 4.3 Histogram Budaya Sekolah.....	105
Gambar 4.4 Histogram Moral Kerja .....	109
Gambar 4.5 Histogram Kinerja Guru.....	112
Gambar 4.6 Grafik <i>Scatterplot</i> .....	118



## LAMPIRAN

- Lampiran 1. Surat Pengantar
- Lampiran 2. Instrumen Penelitian
- Lampiran 3. Instrumen Kepemimpinan Situasional (X1)
- Lampiran 4. Instrumen Motivasi Kerja (X2)
- Lampiran 5. Instrumen Budaya Sekolah (X3)
- Lampiran 6. Instrumen Moral Kerja (X4)
- Lampiran 7. Instrumen Kinerja Guru (Y)
- Lampiran 8. Instrumen Penelitian dengan Link Aplikasi *Google Form*  
<https://bit.ly/KuisisionerKinerjaGuruSMPN2KutaUtara>
- Lampiran 9. Informasi Penyebaran Link *Google Form* melalui Aplikasi  
*Whatshapp*

