

**PENGARUH KEPEMIMPINAN *TRI HITA KARANA*, MOTIVASI KERJA,
IKLIM KERJA, DAN MORAL KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI
SMP NEGERI 1 PETANG KABUPATEN BADUNG**

TESIS

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



**OLEH
NI MADE WIRAWATI
NIM 2429031018**

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

TESIS

DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR MAGISTER PENDIDIKAN

Menyetujui

Pembimbing I	Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL. NIP.196606142003121002
Pembimbing II	Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd. NIP.196909042003122001



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

Tesis oleh Ni Made Wirawati telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan di Administrasi Pendidikan (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha Pada tanggal 21 Februari 2026

Dewan Penguji

Ketua	Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd. NIP.196909042003122001
Anggota	Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL. NIP.196606142003121002
Anggota	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002
Anggota	Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd. NIP.196008191985031001

Mengetahui Direktur Pascasarjana
Universitas Pendidikan Ganesha,



Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd.

NIP.195910101986031003



- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSrE
- Cetakan dokumen ini merupakan salinan dari file dokumen bertandatangan elektronik yang keabsahannya dapat diakses melalui scan QRCode yang terdapat pada sertifikat ini.

SURAT 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, 21 Februari 2026

Yang memberi pernyataan,



(Ni Made Wirawati)

PRAKATA

Puji syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya, sehingga proposal tesis yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan *Tri Hita Karana*, Motivasi Kerja, Iklim Kerja, dan Moral Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Petang”, dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Proposal tesis ini dibuat untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi Administrasi Pendidikan. terselesaikannya proposal tesis ini tentu memperoleh dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, izinkan penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak yang terlibat berikut.

1. Bapak Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd, selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan bantuan secara moral dan fasilitas yang mendukung dalam penyelesaian proposal tesis ini.
2. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M. Pd. Sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan bantuan secara moral yang sangat bermanfaat dalam penyelesaian tesis ini.
3. Bapak Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL, selaku pembimbing I yang telah sabar membimbing, mengarahkan, dan memberikan motivasi yang sangat bermakna, sehingga penulis mampu melewati proses penyelesaian tesis ini.
4. Ibu Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd, selaku pembimbing II yang juga telah memberikan arahan, tuntunan, dan dukungan semangat, sehingga penulis mampu melewati berbagai tantangan dalam perjalanan penyusunan tesis ini.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan dapat berbuah kebaikan sebagai imbalan yang diberkati oleh Tuhan Yang Maha Esa dalam mencapai kehidupan yang harmoni.

Singaraja,

Penulis

DAFTAR ISI

COVER	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT.....	iv
SURAT PERNYATAAN.....	v
LEMBAR PERSETUJUAN.....	vi
LEMBAR PENGESAHAN	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
 BAB I PENDAHULUAN.....	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Pembatasan Masalah	8
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian	9
1.6.1 Manfaat Teoretis	9
1.6.2 Manfaat Praktis	10
 BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	 11
2.1 Kajian Teori	11
2.1.1 Kinerja Guru.....	11
2.1.2 Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i>	15
2.1.3 Motivasi Kerja.....	21
2.1.4 Iklim kerja	25
2.1.5 Moral Kerja	29
2.2 Kajian Penelitian Relevan	33
2.3 Kerangka Pikir	37
2.4 Hipotesis Penelitian.....	40
 BAB III METODE PENELITIAN	 41
3.1. Jenis Penelitian.....	41
3.2. Populasi dan Sampel Penelitian	41
3.3. Variabel Penelitian	42
3.3.1. Identifikasi Variabel Penelitian	42
3.3.2. Definisi Operasional Variabel	42
3.4. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	44

3.5. Validitas dan Reliabilitas Instrumen	56
3.5.1. Validitas Isi	56
3.5.2. Validitas Butir	57
3.5.3. Reliabilitas Instrumen	57
3.6. Teknik Analisis Data	58
3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif	59
3.6.2 Uji Asumsi	59
3.6.3 Analisis Regresi Linear Berganda	60
3.6.4 Pengujian Hipotesis	61
3.7. Tempat dan Waktu Penelitian	61
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	63
4.1. Deskripsi Data	63
4.1.1. Deskripsi Data Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i>	63
4.1.2. Deskripsi Data Motivasi Kerja	67
4.1.3. Deskripsi Data Iklim Kerja	70
4.1.4. Deskripsi Data Moral Kerja	73
4.1.5. Deskripsi Data Kinerja Guru	76
4.2. Pengujian Prasyarat Analisis	79
4.2.1. Uji Instrumen Penelitian	79
4.2.2. Pengujian Prasyarat Analisis	86
4.3. Pengujian Hipotesis	95
4.3.1. Uji Hipotesis I (Analisis Regresi Sederhana)	99
4.3.2. Uji Hipotesis II (Analisis Regresi Sederhana)	100
4.3.3. Uji Hipotesis III (Analisis Regresi Sederhana)	101
4.3.4. Uji Hipotesis IV (Analisis Regresi Sederhana)	102
4.3.5. Uji Hipotesis V (Analisis Regresi Berganda)	103
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian	104
4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i> terhadap Kinerja Guru	104
4.4.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	107
4.4.3. Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Guru	109
4.4.4. Pengaruh Moral Kerja terhadap Kinerja Guru	112
4.4.5. Pengaruh Secara Simultan Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i> , Motivasi Kerja, Iklim Kerja, Dan Moral Kerja terhadap Kinerja Guru	115
4.5. Implikasi Hasil Penelitian	118
BAB V PENUTUP	121
5.1. Simpulan	121
5.2. Saran	124
DAFTAR PUSTAKA	126

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Kisi-Kisi Kuesioner Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i>	45
Tabel 3.2. Instrumen Kuesioner Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i>	46
Tabel 3.3. Kisi-Kisi Motivasi Kerja	47
Tabel 3.4. Instrumen Motivasi Kerja	48
Tabel 3.5. Kisi-Kisi Iklim Kerja	49
Tabel 3.6. Instrumen Iklim Kerja	50
Tabel 3.7. Kisi-Kisi Moral Kerja	52
Tabel 3.8. Instrumen Moral Kerja.....	52
Tabel 3.9. Kisi-Kisi Kinerja Guru.....	54
Tabel 3.10. Instrumen Kinerja Guru	55
Tabel 3.11. Kriteria Koefisien Reliabilitas <i>Alpha Cronbach</i>	58
Tabel 3.12. Jadwal Penelitian	62
Tabel 4.1. Deskripsi Data Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i>	64
Tabel 4.2. Deskripsi Data Motivasi Kerja.....	65
Tabel 4.3. Deskripsi Data Iklim Kerja	66
Tabel 4.4. Deskripsi Data Moral Kerja	67
Tabel 4.5. Deskripsi Data Kinerja Guru.....	68
Tabel 4.6. Validitas Butir Instrumen Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i>	69
Tabel 4.7. Validitas Butir Instrumen Iklim Kerja	70
Tabel 4.8. Validitas Butir Instrumen Moral Kerja	71
Tabel 4.9. Validitas Butir Motivasi Kerja.....	72
Tabel 4.10. Validitas Butir Kinerja Guru.....	73
Tabel 4.11. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas.....	74
Tabel 4.12. Hasil Uji Normalitas	75
Tabel 4.13. Rangkuman Hasil Uji Linieritas antara Variabel Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i> dengan Variabel Kinerja Guru	76
Tabel 4.14. Rangkuman Hasil Uji Linieritas antara Variabel Motivasi Kerja dengan Variabel Kinerja Guru	77
Tabel 4.15. Rangkuman Hasil Uji Linieritas antara Variabel Iklim Kerja dengan Variabel Kinerja Guru	78
Tabel 4.16. Rangkuman Hasil Uji Linieritas antara Variabel Moral Kerja dengan Variabel Kinerja Guru	80
Tabel 4.17. Rangkuman Hasil Multikolinearitas	81
Tabel 4.18. Hasil Uji Heterokedastitas	82
Tabel 4.19. Rangkuman Hasil Analisis Regresi Berganda	83
Tabel 4.20. Validitas Butir Instrumen Kinerja Guru	84
Tabel 4.21. Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas.....	86
Tabel 4.22. Hasil Uji Normalitas	87
Tabel 4.23. Rangkuman Hasil Uji Linieritas antara Variabel Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i> dengan Variabel Kinerja Guru	89

Tabel 4.24. Rangkuman Hasil Uji Linieritas antara Variabel Motivasi Kerja dengan Variabel Kinerja Guru	90
Tabel 4.25. Rangkuman Hasil Uji Linieritas antara Variabel Iklim Kerja dengan Variabel Kinerja Guru	91
Tabel 4.26. Rangkuman Hasil Uji Linieritas antara Variabel Moral Kerja dengan Variabel Kinerja Guru	91
Tabel 4.27. Rangkuman Hasil Multikolinearitas	93
Tabel 4.28. Hasil Uji Heterokedastistas	95
Tabel 4.29. Rangkuman Analisis Regresi Berganda.....	96
Tabel 4.30. Sumbangan Efektif Variabel Independen	98



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	39
Gambar 4.1 Kurva Poligon Kepemimpinan <i>Tri Hita Karana</i>	65
Gambar 4.2 Kurva Poligon Motivasi Kerja	68
Gambar 4.3 Kurva Poligon Iklim Kerja	71
Gambar 4.4 Kurva Poligon Moral Kerja.....	74
Gambar 4.5 Kurva Poligon Kinerja Guru	77

