

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN PELAYAN,
MANAJEMEN PERUBAHAN, RELIGIUSITAS DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI
SMP NEGERI 1 ABIANSEMAL**

TESIS

Diajukan kepada

Universitas Pendidikan Ganesha

Untuk Memenuhi Sebagian persyaratan

Memperoleh Gelar Magister Pendidikan

Program Studi Administrasi Pendidikan



UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA

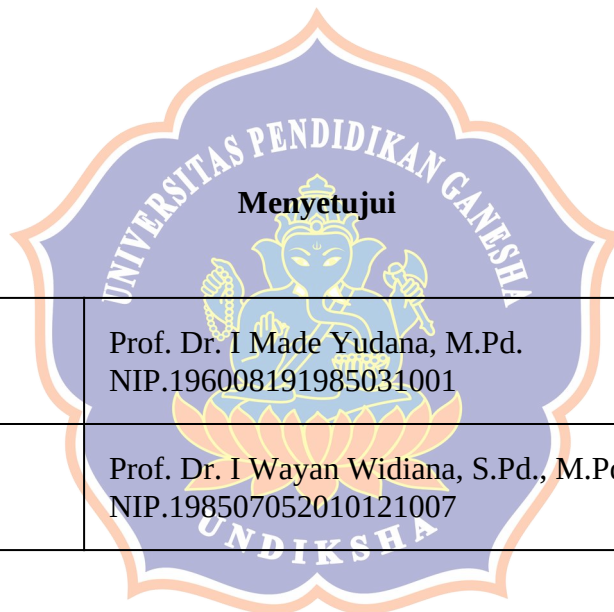
PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN

2026

TESIS

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



Pembimbing I	Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd. NIP.196008191985031001
Pembimbing II	Prof. Dr. I Wayan Widiana, S.Pd., M.Pd. NIP.198507052010121007



- 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
- Cetak 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 SUPARMITI 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 23 Februari 2026

Dewan 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	Prof. Dr. I Wayan Widiana, S.Pd., M.Pd. NIP.198507052010121007
Anggota	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002
Anggota	Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL. NIP.196606142003121002

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, 20 Pebruari 2026

Yang memberi pernyataan,



(Ni Made Suparmiti)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan Rahmat beliau, rancangan tesis yang berjudul **“Kontribusi Kepemimpinan Pelayan, Manajemen Perubahan , Religiusitas dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Abiansemal”**. ini dapat diselesaikan dengan lancar, tanpa ada hambatan yang berarti. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan Rancangan Proposal Tesis ini, baik dari segi kosakata, tata bahasa, etika maupun isi.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

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 Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd., selaku dosen pembimbing I yang telah sabar membimbing, dan memberikan motivasi yang sangat bermakna, sehingga penulis mampu melewati proses penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. I Wayan Widiana, S.Pd.,M.Pd., selaku dosen pembimbing II yang juga telah memberikan arahan, dan dukungan semangat, sehingga penulis mampu melewati berbagai tantangan dalam perjalanan penyusunan tesis ini.

Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis dalam pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pembelajaran di sekolah

Badung, Juni 2025

Penulis

DAFTAR ISI

SAMPUL	ii
ABSTRACT	v
SURAT PERNYATAAN	vi
LEMBAR PERSETUJUAN	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	14
1.3 Pembatasan Masalah	16
1.4 Rumusan Masalah	17
1.5 Tujuan Penelitian	18
1.6 Manfaat Penelitian	18
1.6.1 Manfaat Teoretis	18
1.6.2 Manfaat Praktis	19
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	20
2.1 Kajian Teori	20
2.1.1 Kinerja Guru	20
2.1.2 Kepemimpinan Pelayan	26
2.1.3 Manajemen Perubahan Kepala Sekolah	33
2.1.4 Religiusitas	38
2.1.5 Motivasi Kerja	43
2.2 Kajian Hasil Penelitian Yang Relevan	52
2.2.1 Kajian Hasil Penelitian Kepemimpinan Pelayan Yang Relevan	52
2.2.2 Kajian Hasil Penelitian Manajemen Perubahan Kepala Sekolah Yang Relevan	56
2.2.3 Kajian Hasil Penelitian religiusitas Yang Relevan	59
2.2.4 Kajian Hasil Penelitian Motivasi Kerja Yang Relevan	61

2.3 Kerangka Pikir	64
2.4 Hipotesis Penelitian.....	71
BAB III METODE PENELITIAN	72
3.1 Rancangan Penelitian	72
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	72
3.3 Definisi Operasional Variabel.....	74
3.3.1 Identifikasi Variabel Penelitian	74
3.3.2 Definisi Operasional Variabel	74
3.3.3 Konstelasi Variabel.....	76
3.4 Metode dan Instrumen Pengumpulan Data	76
3.4.1 Metode Pengumpulan Data.....	76
3.4.2 Instrumen Pengumpulan Data.....	77
3.4.3 Validasi Instrumen Penelitian.....	88
3.5 Metode dan Teknik Analisis Data.....	98
3.5.1 Teknik Analisis Statistik Deskriptif.....	98
3.5.2 Pengajuan Persyaratan Analisis	99
3.5.3 Teknik Analisis Statistik Inferensial.....	103
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	107
4.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian	107
4.1.1 Deskripsi Data Kepemimpinan Pelayan	108
4.1.2 Deskripsi Data Manajemen Perubahan.....	111
4.1.3 Deskripsi Data Religiusitas.....	114
4.1.4 Deskripsi Data Motivasi kerja	117
4.1.5 Deskripsi Data Kinerja Guru	119
4.2 Pengujian Prasyarat Analisis.....	122
4.2.1 Pengujian Normalitas Sebaran Data	122
4.2.2 Uji Multikolineritas	124
4.2.3 Uji Linearitas Garis Regresi	124
4.2.4 Uji Heteroskedastisitas.....	125
4.2.5 Uji Autokorelasi.....	128
4.3 Pengujian Hipotesis Penelitian.....	129
4.3.1 Kontribusi Positif Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Guru	129

4.3.2	Kontribusi Positif Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Guru ...	130
4.3.3	Kontribusi Positif Religiusitas terhadap Kinerja Guru	131
4.3.4	Kontribusi Positif Motivasi Guru terhadap Kinerja Guru	132
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	137
4.4.1	Deskripsi Kuantitatif Tingkat Kecenderungan Kepemimpinan Pelayan, Manajemen Perubahan Kepala Sekolah, Religiusitas, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri 1 Abiansemal.	137
4.4.2	Kontribusi Kepemimpinan Pelayan Terhadap Kinerja Guru Di SMP Negeri 1 Abiansemal	139
4.4.3	Kontribusi Manajemen Perubahan terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Abiansemal	143
4.4.4	Kontribusi Religiusitas terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Abiansemal	147
4.4.5	Kontribusi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Abiansemal	151
4.4.6	Kontribusi yang Signifikan Kepemimpinan Pelayan, Manajemen Perubahan, Religiusitas dan Motivasi Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri 1 Abiansemal	154
BAB V	PENUTUP	160
5.1	Kesimpulan	160
5.2	Implikasi Penelitian	161
5.2.1	Implikasi Teoretis	162
5.2.2	Implikasi Praktis	162
5.3	Saran	163
DAFTAR RUJUKAN		166

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Skor Indikator Kualitas Pembelajaran Rapor Pendidikan SMP N 1 Abiansemal dari Tahun 2022 sampai dengan Tahun 2025	8
Tabel 2.1 Kajian Hasil Penelitian Kepemimpinan Pelayan Yang Relevan	52
Tabel 2.2 Kajian Hasil Penelitian Manajemen Perubahan Kepala Sekolah Yang Relevan.....	56
Tabel 2.3 Kajian Hasil Penelitian religiusitas Yang Relevan.....	59
Tabel 2.4 Kajian Hasil Penelitian Motivasi Kerja Yang Relevan	61
Tabel 3.1 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Pelayan	78
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Manajemen Perubahan Kepala Sekolah	80
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Religiusitas	82
Tabel 3.7 Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja	84
Tabel 3.9 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru	86
Tabel 3.12 Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	97
Tabel 4.1 Rangkuman Statistik.....	108
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Pelayan.....	109
Tabel 4.3 Konversi Skor kepemimpinan pelayan.....	111
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Skor Manajemen Perubahan	112
Tabel 4.5 Konversi Skor manajemen perubahan	113
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Skor religiusitas.....	115
Tabel 4.7 Konversi Skor Religiusitas	116
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Skor Motivasi Kerja	117
Tabel 4.9 Konversi Skor Motivasi Kerja	119
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru	120
Tabel 4.11 Konversi Skor Kinerja Guru	122
Tabel 4.12 Uji Normalitas Sebaran Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov	123
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas Variabel.....	124
Tabel 4.14 Uji Linieritas dengan Uji F Pada Taraf Signifikansi $\alpha = 0,05$	125
Tabel 4.15 Uji Heterokedastisitas menggunakan teknik glejser.....	127
Tabel 4.16 Uji Autokorelasi Variabel.....	128
Tabel 4.17 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X1 terhadap Y	129
Tabel 4.18 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X2 terhadap Y	130
Tabel 4.19 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X3 terhadap Y	131

Tabel 4.20 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X_4 terhadap Y	132
Tabel 4.21 Ringkasan Perhitungan Uji Signifikansi X_1, X_2, X_3, X_4 terhadap Y	133
Tabel 4.22 Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial.....	135



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Kontribusi Kepemimpinan Pelayan, Manajemen Perubahan, Religiusitas dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	70
Gambar 3.1 Konstelasi Variabel.....	76
Gambar 4.1 Histogram kepemimpinan pelayan	110
Gambar 4.2 Histogram manajemen perubahan.....	113
Gambar 4.3 Histogram religiusitas	116
Gambar 4.4 Histogram motivasi kerja.....	118
Gambar 4.5Histogram Kinerja Guru	121
Gambar 4.6 Uji Heteroskedastisitas	126



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian.....	170
Lampiran 2. Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	171
Lampiran 3. Instrumen Penelitian.....	173
Lampiran 4. Nama Responden.....	198
Lampiran 5. Hasil Uji Validasi	201
Lampiran 6. Uji Reliabilitas.....	208
Lampiran 7. Analisis Regresi Ganda	209

