

**PENGARUH KEPEMIMPINAN
ENTREPRENEURIAL, ETOS KERJA, IKLIM
ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA GURU SMK DI
KABUPATEN BADUNG**



**PROGRAM STUDI ILMU PENDIDIKAN (S3)
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**

.



RINGKASAN

Terdapat problematik yang berkaitan erat dengan kepemimpinan kepala sekolah, yaitu pemberian apresiasi, teknis penyampaian aspirasi, *double job*, dan adaptasi terhadap perubahan kurikulum. Selain itu, psikososial guru, seperti etos kerja, iklim organisasi, dan motivasi kerja yang belum optimal memiliki hubungan erat dengan kinerja guru. Oleh karena itu, diperlukan verifikasi terhadap faktor yang mempengaruhi kinerja guru dalam bentuk penelitian *expos facto* yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung variabel kepemimpinan *entrepreneurial*, etos kerja, iklim organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru SMK di Kabupaten Badung

Kepemimpinan *entrepreneurial* adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang progresif dengan memanfaatkan peluang sehingga organisasi yang dipimpin mampu berkembang dan kompetitif. Indikator kepemimpinan *entrepreneurial* diukur melalui (1) pemecahan masalah dan pengambilan keputusan; (2) proaktif; (3) inovatif; (4) mendukung keterampilan kewirausahaan; (5) interpretasi peluang dengan manajemen strategis; dan (6) mempertanyakan logika bisnis saat ini (Bagheri & Pihie, 2011; Esmer & Dayi, 2017; Fernald et al., 2005; Fontana & Musa, 2017; Pauceanu et al., 2021). Etos Kerja adalah karakteristik individu yang berupa keyakinan, nilai, sikap, dan perilaku seseorang terhadap pekerjaan yang tetap stabil dari waktu ke waktu. Indikator etos kerja diukur melalui: (1) kemampuan kerja; (2) moralitas atau etika; (3) kerja keras; (4) pemusatan pekerjaan; (5) penggunaan waktu yang produktif; (6) keterampilan interpersonal (Brauchle & Azam, 2004; Meriac, 2015; Park & Hill, 2017; Salahudin et al., 2016; Ulfa et al., 2023).

Iklim organisasi adalah konstruksi fundamental lingkungan organisasi yang mempengaruhi pekerjaan, komitmen, dan upaya bersama untuk mencapai tujuan



- 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.



organisasi. Iklim organisasi diukur melalui indikator-indikator: (1) gaya manajemen, (2) fleksibilitas, (3) hubungan karyawan, (4) otonomi, (5) organisasi kerja, dan (6) motivasi karyawan (Abun et al., 2021; Brahma & Sahoo, 2023; DeCotils & Koys, 1980; Peña-Suárez et al., 2013; Wudarzewski, 2019). Motivasi kerja adalah dorongan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang muncul dari dalam diri ataupun keadaan lingkungan sehingga mampu mencapai tujuan yang direncanakan. Motivasi kerja diukur melalui indikator-indikator: (1) tujuan, (2) penguatan, (3) motivasi intrinsik, (4) regulasi eksternal, (5) regulasi introjeksikan, dan (6) regulasi yang teridentifikasi (Gagné et al., 2015; Mangkunegara, 2006; Mathis & Jacson, 2006; Robbins & Judge, 2012; Trépanier et al., 2023).

Kinerja guru merupakan perilaku guru yang dilaksanakan secara konsisten sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam upaya mendukung ketercapaian visi dan misi sekolah. Indikator kinerja guru diukur melalui: (1) pengelolaan perilaku siswa, (2) perencanaan pembelajaran, (3) pelaksanaan pembelajaran, (4) penilaian pembelajaran, (5) kinerja individu yang meliputi kinerja tugas, kontekstual, dan adaptif; serta (6) kinerja kontraproduktif (Campbell, 1990; Joen et al., 2022; Koopmans et al., 2014; Peterson et al., 1985; Yonghong & Chongde, 2006).

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif untuk menunjukkan hubungan antar variabel, menguji teori, dan generalisasi hasil penelitian. Populasi penelitian ini adalah guru SMK di Kabupaten Badung yang berjumlah 698 orang, sedangkan sampel yang diambil pada penelitian ini sebanyak 290 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada responden terkait variabel kepemimpinan *entrepreneurial*, etos kerja, iklim organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru yang diskor dalam skala *Likert*. Teknik analisis data dilaksanakan secara deskriptif dan melalui SEM-PLS.



Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) variabel kepemimpinan *entrepreneurial*, etos kerja, iklim organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru menunjukkan skor rata-rata secara berturut-turut sebesar 129,97; 126,99; 129,52; 128,78; dan 131,78; (2) model persamaan struktural hubungan variabel eksogen dengan variabel endogen memiliki hubungan prediktif yang kuat ($0 < Q^2 < 1$); (3) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan *entrepreneurial* terhadap motivasi kerja ($p\text{-value} < 0,05$); (4) terdapat pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap motivasi kerja ($p\text{-value} < 0,05$); (5) terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap motivasi kerja ($p\text{-value} < 0,05$); (6) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan *entrepreneurial* terhadap kinerja guru ($p\text{-value} < 0,05$); (7) terdapat pengaruh positif dan signifikan etos kerja terhadap kinerja guru ($p\text{-value} < 0,05$); (8) terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kinerja guru ($p\text{-value} < 0,05$); (9) terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja guru ($p\text{-value} < 0,05$); (10) terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan *entrepreneurial* secara tidak langsung terhadap kinerja guru ($p\text{-value} < 0,05$); (11) terdapat pengaruh positif dan signifikan etos kerja secara tidak langsung terhadap kinerja guru ($p\text{-value} < 0,05$); dan (12) terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja guru ($p\text{-value} < 0,05$).



DISERTASI

DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR DOKTOR

Menyetujui

Promotor	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002
Ko Promotor I	Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd. NIP.196008191985031001
Ko Promotor II	Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL. NIP.196606142003121002



- 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.

Disertasi oleh I Gusti Ayu Agung Sinta Diarini telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor di Ilmu Pendidikan (S3), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha
Pada tanggal 13 Februari 2026

Dewan Penguji

Ketua	Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd. NIP.195910101986031003
Anggota	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002
Anggota	Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd. NIP.196008191985031001
Anggota	Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL. NIP.196606142003121002
Anggota	Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T. NIP.197912012006041001
Anggota	Prof. Dr. I Putu Wisna Ariawan, M.Si. NIP.196805191993031001
Anggota	Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd. NIP.196909042003122001
Anggota	Dr. Dra. Ni Made Suci, M.Si. NIP.196810291993032001

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.



LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha seluruhnya merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Disertasi 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 perundangan yang berlaku.

Singaraja, Pebruari 2026



10000
METEKAI
TEMPEL
0B2F2ANX301501028

I Gusti Ayu Agung Sinta Diarini

KATA PENGANTAR

Puji syukur dipersembahkan untuk Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa, karena atas tuntunan dan anugrah-Nya sehingga Disertasi yang berjudul **<Pengaruh Kepemimpinan *Entrepreneurial*, Etos Kerja, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru SMK di Kabupaten Badung=** ini dapat terwujud sesuai rencana.

Disertasi ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Program Studi Doktor Ilmu Pendidikan. Selama penulisan disertasi ini, penulis mendapat bimbingan, pengarahan, sumbangan pikiran, semangat, dan bantuan lainnya yang sangat berharga. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd., selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan studi guna kelancaran penyusunan disertasi ini.
2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd. dan jajarannya, atas motivasi dan bimbingan komprehensifnya sehingga penulis mampu menyelesaikan disertasi ini dengan baik.
3. Koordinator program studi Ilmu pendidikan, Prof. Dr. Putu Kerti Nitiasih, M.A., atas motivasi dan bantuannya sehingga penulis mampu menyelesaikan disertasi ini dengan baik.

4. Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd., selaku Promotor yang dengan semangat dan sabar telah membimbing dan mengarahkan peneliti dalam pemilihan topik sampai penyusunan disertasi;
5. Prof. Dr. Made Yudana, M.Pd., selaku Co-Promotor 1 yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian telah membimbing peneliti dalam penyusunan disertasi;
6. Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL., selaku Co-Promotor 2 yang telah membimbing, mengarahkan, dan memberikan bantuan peneliti dalam penyusunan disertasi;
7. Teman-teman pascasarjana Program Studi Ilmu Pendidikan angkatan 2023 yang telah memberikan semangat, masukan, dan saran sehingga disertasi ini dapat terselesaikan.

Hanya Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa yang dapat membalas semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis. Semoga Ida Sang Hyang Widhi Wasa/Tuhan Yang Maha Esa memudahkan semua harapan-harapan kita.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Disertasi ini masih mengalami banyak kekurangan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan masukan yang konstruktif untuk dipakai dalam penyempurnaan Disertasi ini.

Singaraja, Oktober 2025

Penulis

DAFTAR ISI

	halaman
DISERTASI	i
ABSTRAK.....	ii
RINGKASAN.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	viii
LEMBAR PERNYATAAN.....	ix
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Pembatasan Masalah	10
1.4 Rumusan Masalah	11
1.5 Tujuan Penelitian.....	13
1.6 Signifikansi Penelitian.....	14
1.7 Novelty.....	15
 BAB II KAJIAN TEORETIK.....	 18
2.1 Deskripsi Teoretis	18
2.1.1 Kinerja Guru.....	18
2.1.2 Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i>	23
2.1.3 Etos Kerja.....	29
2.1.4 Iklim Organisasi	32
2.1.5 Motivasi Kerja.....	36
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan	39
2.3 Kerangka Pikir.....	50
2.3.1 Hubungan Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i> dengan Motivasi Kerja Guru ..	50
2.3.2 Hubungan Etos Kerja dengan Motivasi Kerja Guru.....	51
2.3.3 Hubungan Iklim Organisasi dengan Motivasi Kerja Guru.....	53
2.3.4 Hubungan Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i> dengan Kinerja Guru	54
2.3.5 Hubungan Etos Kerja dengan Kinerja Guru.....	56
2.3.6 Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru.....	57
2.3.7 Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Guru.....	58
2.4 Hipotesis Penelitian	61
 BAB III METODE PENELITIAN.....	 63
3.1 Desain Penelitian	63
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	64
3.3 Definisi Operasional Variabel-variabel Penelitian	67
3.4 Teknik Pengumpulan Data	69

3.5 Instrumen Pengumpulan Data	72
3.6 Metode Analisis Data	79
3.6.1 Analisis Deskriptif	79
3.6.2 Analisis Statistik Multivariat SEM-PLS	81
3.6.3 Hipotesis Statistik	94
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	99
4.1 Gambaran Umum Responden	99
4.2 Hasil Penelitian.....	104
4.3 Pembahasan	140
4.4 Temuan Penelitian	167
4.5 Implikasi Penelitian	168
BAB V PENUTUP	174
5.1 Simpulan.....	174
5.2 Saran.....	176
DAFTAR RUJUKAN.....	178
LAMPIRAN.....	187



DAFTAR TABEL

Tabel	halaman
2.1 Matrik Grand Teori Variabel Kinerja Guru	21
2.2 Matrik Grand Teori Variabel Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i>	27
2.3 Matrik Grand Teori Variabel Etos Kerja	31
2.4 Matrik Grand Teori Variabel Iklim Organisasi.....	35
2.5 Matrik Grand Teori Variabel Motivasi Kerja	38
3.1 Data Jumlah Guru SMK di Kabupaten Badung.....	64
3.2 Data Jumlah Sampel Berdasarkan Proporsi Guru SMK pada Tiap Kecamatan di Kabupaten Badung.....	66
3.3 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i>	73
3.4 Kisi-kisi Instrumen Etos Kerja.....	73
3.5 Kisi-kisi Instrumen Iklim Organisasi	73
3.6 Kisi-kisi Instrumen Motivasi Kerja	74
3.7 Kisi-kisi Instrumen Kinerja Guru	74
3.8 Tabel Gregory <i>Expert Judges</i>	75
3.9 Rekapitulasi Validitas Isi Instrumen Penelitian	75
3.10 Rekapitulasi Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian.....	78
3.11 Kategori Rata-rata Skor Variabel.....	81
4.1 Distribusi Populasi dan Sampel Penelitian	99
4.2 Profil Sampel Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	100
4.3 Profil Sampel Berdasarkan Jenis Kelamin.....	102
4.4 Deskripsi Data Penelitian.....	104
4.5 Kualifikasi Skor Skala Lima pada Penelitian	105
4.6 Distribusi Frekuensi Data Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i> (X_1)	106
4.7 Kriteria Skor Rata-rata Jawaban Responden.....	107
4.8 Presentase Skor Rata-rata Setiap Indikator pada Variabel Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i> (X_1).....	108
4.9 Distribusi Frekuensi Data Etos Kerja (X_2).....	109

4.10	Presentase Skor Rata-rata Setiap Indikator pada Variabel Etos Kerja (X_2).....	111
4.11	Distribusi Frekuensi Data Iklim Organisasi (X_3).....	112
4.12	Presentase Skor Rata-rata Setiap Indikator pada Variabel Iklim Organisasi (X_3).....	113
4.13	Distribusi Frekuensi Data Motivasi Kerja (Y_1)	115
4.14	Presentase Skor Rata-rata Setiap Indikator pada Variabel Motivasi Kerja (Y_1).....	116
4.15	Distribusi Frekuensi Data Kinerja Guru (Y_2)	117
4.16	Presentase Skor Rata-rata Setiap Indikator pada Variabel Kinerja Guru (Y_2)	119
4.17	<i>Outer Loading</i> Algoritma Indikator Model SEM PLS	121
4.18	<i>Cross Loading</i> Indikator Setiap Variabel	123
4.19	<i>Cronbach's Alpha</i> , <i>Composite Reliability</i> , dan <i>AVE</i> Setiap Variabel Model SEM-PLS.....	125
4.20	<i>Root Square</i> Korelasi antar Variabel	126
4.21	Hasil Evaluasi <i>Goodness of Fit</i> (R^2)	128
4.22	<i>Total Construct Crossvalidated Redudancy</i>	128
4.23	<i>Total Construct Crossvalidated Communality</i>	129
4.24	Hasil Analisis <i>Effect Size</i> (<i>f-square</i>)	130
4.25	Koefisien Hubungan Secara Langsung.....	132
4.26	Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Secara Langsung	132
4.27	Koefisien Hubungan Secara Tidak Langsung.....	133
4.28	Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Secara Tidak Langsung	134

DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
2.1 Hubungan antar Variabel Penelitian	60
3.1 Hubungan antar Variabel Penelitian	64
3.2 Konstelasi Variabel Penelitian	71
3.3 Diagram Jalur <i>Outer</i> dan <i>Inner</i> Model dalam SEM-PLS	85
4.1 Distribusi Sampel pada Setiap Kecamatan	100
4.2 Distribusi Pendidikan Terakhir Sampel pada Setiap Kecamatan.....	101
4.3 Distribusi Jenis Kelamin Sampel pada Setiap Kecamatan.....	103
4.4 Grafik Distribusi Frekuensi Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i> (X ₁)	106
4.5 Grafik Distribusi Frekuensi Etos Kerja (X ₂).....	110
4.6 Grafik Distribusi Frekuensi Iklim Organisasi (X ₃).....	113
4.7 Grafik Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja (Y ₁).....	115
4.8 Grafik Distribusi Frekuensi Kinerja Guru (Y ₂)	118
4.9 <i>Outer</i> dan <i>Inner</i> Model SEM PLS	120
4.10 <i>Inner</i> Model SEM PLS	120
4.11 Usulan Model Peningkatan Kinerja Guru melalui Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i> , Etos Kerja, Iklim Organisasi, dan Motivasi Kerja	171

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	halaman
1.1 Draft Instrumen Penelitian	187
1.2 Instrumen Penelitian yang Telah Divalidasi	245
1.3 Analisis Validitas Isi Instrumen Penelitian	295
2.1 Instrumen Penelitian yang Diujicobakan	305
2.2 Analisis Uji Coba Instrumen Penelitian	315
3 Instrumen Penelitian yang Digunakan	325
4 Analisis Data Penelitian	333
5 Hasil Analisis SEM PLS	354
6.1 Surat Pengantar <i>Judges</i>	364
6.2 Surat Ijin Penelitian	365
6.3 Surat Keterangan Pelaksanaan Penelitian	369

