

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN MANAJERIAL,
MOTIVASI KERJA, IKLIM KERJA DAN KOMITMEN
KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMP
NEGERI KECAMATAN DENPASAR UTARA**

TESIS

OLEH

LUH PUTU WIDHIA LESTARI

NIM 2429031016



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

2026



**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN MANAJERIAL,
MOTIVASI KERJA, IKLIM KERJA DAN KOMITMEN
KERJA TERHADAP KINERJA GURU DI SMP
NEGERI KECAMATAN DENPASAR UTARA**

TESIS

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



**OLEH
LUH PUTU WIDHIA LESTARI
NIM 2429031016**

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

2026

TESIS

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

Menyetujui

Pembimbing I	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002
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 Luh Putu Widhia Lestari 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 25 Februari 2026

Dewan Penguji

Ketua	Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd. NIP.196909042003122001
Anggota	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002
Anggota	Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T. NIP.197912012006041001
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.

LEMBAR PENGESAHAN

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 Februari 2026
Yang memberi pernyataan,



Handwritten signature of Luh Putu Widhia Lestari.

Luh Putu Widhia Lestari
NIM. 2429031016



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “*Kontribusi Kepemimpinan Manajerial, Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMP Negeri Kecamatan Denpasar Utara*” ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha.

Tesis ini disusun sebagai bentuk kontribusi penulis dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang administrasi/manajemen pendidikan. Penulisan tesis ini tidak terlepas dari berbagai tantangan dan hambatan, baik dari segi teknis maupun substansi akademik. Namun berkat ketekunan, motivasi, dan dukungan dari berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Proses penyusunan tesis ini merupakan hasil dari kerja kolektif, bukan semata-mata upaya pribadi penulis. Keberhasilan tersebut tercapai berkat dukungan, arahan, bimbingan, serta motivasi moral dan spiritual dari berbagai pihak yang telah turut membantu sepanjang perjalanan akademik ini.. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha), Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd., yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menempuh pendidikan serta menyelesaikan studi pada Program Pascasarjana.

2. Direktur Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha, Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd., atas segala dukungan dan fasilitas yang telah diberikan kepada penulis selama masa studi.
3. Ketua Program Studi, Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd dan seluruh dosen pengajar di lingkungan Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha yang telah membekali penulis dengan ilmu, pengetahuan, serta wawasan keilmuan selama masa studi.
4. Dosen Pembimbing I, Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd., yang telah memberikan arahan, masukan, dan bimbingan secara sabar dan konsisten selama proses penyusunan tesis ini.
5. Dosen Pembimbing II, Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd., yang telah meluangkan waktu dan tenaga dalam memberikan saran berharga demi kesempurnaan karya ilmiah ini.
6. Dosen Penguji I, Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T., yang dengan penuh kesabaran dan ketelitian telah memberikan kritik, masukan, serta arahan yang sangat berharga demi penyempurnaan tesis ini.
7. Dosen Penguji II, Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL., yang dengan ketegasan dan kejernihan pemikiran telah memberikan saran konstruktif serta wawasan baru sehingga penulis mampu memperbaiki kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini.
8. Pimpinan dan seluruh staf di SMP Negeri Kecamatan Denpasar Utara yang telah memberikan izin dan kemudahan selama proses pengumpulan data berlangsung.

9. Rekan-rekan seperjuangan di Program Pascasarjana yang telah menjadi tempat bertukar pikiran, saling menyemangati, serta memberikan dukungan moral selama masa studi dan penyusunan tesis.
10. Keluarga tercinta, terutama kedua orang tua, suami, dan anak-anak penulis yang selalu memberikan doa, cinta kasih, dan semangat tanpa henti dalam setiap langkah perjuangan ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dari segi isi, sistematika penulisan, maupun kualitas analisis. Oleh karena itu, penulis terbuka terhadap segala bentuk saran, kritik, dan masukan yang konstruktif demi perbaikan dan penyempurnaan karya ilmiah ini di masa yang akan datang.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, serta menjadi referensi bagi peneliti lain dalam bidang kajian yang serupa. Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua.

Denpasar, 20 Februari 2026


Luh Putu Widhia Lestari
NIM. 2429031016

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
ABSTRAK.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	13
1.3 Pembatasan Masalah.....	14
1.4 Rumusan Masalah.....	14
1.5 Tujuan Penelitian.....	15
1.6 Manfaat Penelitian.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	18
2.1 Kajian Teori.....	18
2.1.1 Kinerja Guru.....	18
2.1.2 Kepemimpinan Manajerial.....	33
2.1.3 Motivasi Kerja.....	44
2.1.4 Iklim Kerja.....	52
2.1.5 Komitmen Kerja.....	61
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	68
2.3 Kerangka Pikir.....	74
2.3.1 Pengaruh Kontribusi Kepemimpinan Manajerial Terhadap Kinerja Guru.....	75
2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	77
2.3.4 Pengaruh Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	79
2.3.5 Pengaruh Kepemimpinan Manajerial, Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	81
2.4 Hipotesis Penelitian.....	82
BAB III METODE PENELITIAN.....	84
3.1 Jenis Penelitian.....	84

3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	85
3.2.1	Tempat Penelitian.....	85
3.2.2	Waktu Penelitian	85
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian	86
3.6.1	Uji Validitas	98
3.6.2	Uji Reabilitas.....	118
3.7	Teknik Analisis Data	120
3.7.1	Uji Deskriptif	121
3.7.2	Uji Asumsi Klasik	121
3.7.3	Pengujian Hipotesis.....	127
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		133
4.1	Deskripsi Hasil Data Penelitian.....	134
4.1.1	Kepemimpinan Manajerial (X1)	135
4.1.2	Motivasi Kerja (X2)	138
4.1.3	Iklim Kerja (X3).....	141
4.1.4	Komitmen Kerja (X4)	144
4.1.5	Kinerja Guru (Y)	147
4.2	Pengujian Prasyarat Analisis.....	150
4.2.1	Pengujian Normalitas Sebaran Data.....	150
4.2.2	Uji Multikolinieritas.....	152
4.2.3	Uji Linieritas Garis Regresi	153
4.2.4	Uji Heteroskedastisitas	154
4.2.5	Uji Autokorelasi	155
4.3	Pengujian Hipotesis.....	157
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian	164
4.5	Implikasi Penelitian.....	182
BAB V PENUTUP.....		186
5.1	Simpulan.....	186
5.2	Saran.....	188
DAFTAR RUJUKAN		190

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Permasalahan Penelitian yang Ditemukan di Lapangan	4
Tabel 2. 1	Grand Teori Kinerja Guru.....	27
Tabel 2. 2	Grand Teori Kepeimimpinan Manajerial.....	41
Tabel 2. 3	Grand Teori Motivasi Kerja.....	47
Tabel 2. 4	Grand Teori Iklim Kerja	58
Tabel 2. 5	Grand Teori Komitmen Kerja.....	66
Tabel 2. 6	Penelitian Terdahulu	69
Tabel 3. 1	Jadwal Pelaksanaan Penelitian.....	86
Tabel 3. 2	Distribusi Populasi dan Sampel Guru SMP Negeri Kecamatan Denpasar Utara Berdasarkan Klaster Sekolah	88
Tabel 3. 3	Kriteria Penilaian	95
Tabel 3. 4	Kisi-Kisi Instrumen Kinerja Guru.....	96
Tabel 3. 5	Kisi-Kisi Instrumen Kepemimpinan Manajerial.....	96
Tabel 3. 6	Kisi-Kisi Instrumen Motivasi Kerja.....	97
Tabel 3. 7	Kisi-Kisi Instrumen Iklim Kerja	97
Tabel 3. 8	Kisi-Kisi Instrumen Komitmen Kerja.....	97
Tabel 3. 9	Tabulasi Data Hasil Penilaian Pakar	101
Tabel 3. 10	Tabulasi Silang (2x2)	101
Tabel 3. 11	Tabulasi Data Hasil Penilaian Pakar	103
Tabel 3. 12	Tabulasi Silang (2x2)	103
Tabel 3. 13	Tabulasi Data Hasil Penilaian Pakar	104
Tabel 3. 14	Tabulasi Silang (2x2)	105
Tabel 3. 15	Tabulasi Data Hasil Penilaian Pakar	106
Tabel 3. 16	Tabulasi Silang (2x2)	107
Tabel 3. 17	Tabulasi Data Hasil Penilaian Pakar	108
Tabel 3. 18	Tabulasi Silang (2x2)	109
Tabel 3. 19	Hasil Uji Validitas Butir	111
Tabel 3. 20	Interpretasi Koefisien Reliabilitas Alpha Cronbach	119
Tabel 3. 21	Hasil Uji Reliabilitas	120

Tabel 4. 1 Rangkuman Statistik Dari Variabel Kepemimpinan Manajerial, Motivasi Kerja, Iklim Kerja, Komitmen Kerja dan Kinerja Guru	134
Tabel 4. 2 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Manajerial.....	136
Tabel 4. 3 Konversi Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Manajerial	137
Tabel 4. 4 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi Kerja.....	139
Tabel 4. 5 Konversi Kategorisasi Motivasi Kerja.....	140
Tabel 4. 6 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Iklim Kerja	142
Tabel 4. 7 Konversi Kategorisasi Iklim Kerja	144
Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Komitmen Kerja.....	145
Tabel 4. 9 Konversi Kategorisasi Komitmen Kerja.....	147
Tabel 4. 10 Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Guru	148
Tabel 4. 11 Konversi Kategorisasi Variabel Kinerja Guru	150
Tabel 4. 12 Uji Normalitas Sebaran Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov.....	151
Tabel 4. 13 Uji Multikolinearitas Variabel	152
Tabel 4. 14 Uji Linieritas dengan Uji F Pada Taraf Signifikansi = 0,05	153
Tabel 4. 15 Uji Heteroskedastisitas Metode Glejser.....	155
Tabel 4. 16 Uji Autokorelasi Variabel	156
Tabel 4. 17 Uji Signifikansi dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru atas Kepemimpinan Manajerial.....	157
Tabel 4. 18 Uji Signifikansi dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru atas Motivasi Kerja.....	158
Tabel 4. 19 Uji Signifikansi dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru atas Iklim Kerja.....	159
Tabel 4. 20 Uji Signifikansi dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru dan Komitmen Kerja.....	160
Tabel 4. 21 Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial Variabel Kepemimpinan Manajerial, Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru	161
Tabel 4. 22 Uji Signifikansi Persamaan Kepemimpinan Manajerial, Motivasi Kerja, Iklim Kerja dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru	162
Tabel 4. 23 Rangkuman Analisis Regresi dan Regresi Ganda Variabel Terikat Terhadap Variabel Bebas	164

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Konstelasi Hubungan antar Variabel Bebas dengan Variabel Terikat	90
Gambar 4. 1 Histogram Variabel Kepemimpinan Manajerial	137
Gambar 4. 2 Histogram Variabel Motivasi Kerja	140
Gambar 4. 3 Histogram Variabel Iklim Kerja.....	143
Gambar 4. 4 Histogram Variabel Komitmen Kerja	146
Gambar 4. 5 Histogram Variabel Kinerja Guru	149



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kisi-Kisi dan Instrumen Kuesioner Penelitian	207
Lampiran 2. Data Mentah Hasil Pengisian Kuesioner Responden	242
Lampiran 3. Tabulasi Data Setelah Pembalikan Skor dan Penghapusan Butir Tidak Valid.....	279
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian	319
Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	354
Lampiran 6. Hasil Uji Deskripsi Data Penelitian.....	356
Lampiran 7. Hasil Uji Prasyarat Analisis Data	357
Lampiran 8. Hasil Uji Hipotesis Penelitian	361

