

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN
INSTRUKSIONAL, SUPERVISI AKADEMIK,
BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN KERJA
TERHADAP KINERJA GURU SD DI GUGUS
LETDA KAJENG KECAMATAN DENPASAR
UTARA**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN (S2)
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
SINGARAJA**

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. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002



- 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 I Made Suba 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. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002
Anggota	Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL. NIP.196606142003121002
Anggota	Dr. Ni Wayan Sukerti, S.Pd., M.Pd. NIP.197107111999032001

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 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, 23 Pebruari 2026

Yang memberi pernyataan,



I Made Suba

NIM 2429031044

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan sebagai wujud tanggung jawab akademik dan refleksi profesional penulis sebagai pengawas sekolah dalam upaya peningkatan mutu pendidikan dasar. Kajian ini dilandasi pengalaman empiris penulis dalam mendampingi kepala sekolah dan guru, serta keyakinan bahwa kepemimpinan instruksional, supervisi akademik, budaya organisasi, dan komitmen kerja merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar.

Karya ilmiah ini dipersembahkan kepada para kepala sekolah dan guru Sekolah Dasar di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara atas dedikasi dan profesionalisme yang ditunjukkan dalam membangun pembelajaran yang bermutu. Penulis juga mempersembahkan tesis ini kepada orang tua dan keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan motivasi tanpa henti, serta kepada para dosen pembimbing dan penguji atas bimbingan ilmiah, arahan kritis, dan kontribusi akademik yang berharga selama proses penyusunan tesis ini.

Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan praktik kepemimpinan, supervisi akademik, dan budaya organisasi sekolah yang berorientasi pada peningkatan kinerja guru secara berkelanjutan.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadapan Ida Sanghyang Widhi Wasa atau Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat-Nya Tesis dengan judul **“Kontribusi Kepemimpinan Instruksional, Supervisi Akademik, Budaya Organisasi, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara”** dapat diselesaikan dengan tepat waktu. Tesis ini menjabarkan analisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru SD, khususnya kinerja Guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata bagi dunia pendidikan, terutama dalam perumusan kebijakan strategis di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara guna meningkatkan kinerja guru.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi Administrasi Pendidikan. terselesaikannya tesis ini telah banyak memperoleh uluran tangan dari berbagai pihak. Untuk itu, ijin penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut.

1. Direktur Program Pascasarjana Undiksha dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan tesis ini;
2. Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
3. Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd., selaku koordinator Program Studi Administrasi Pendidikan dan staf yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini;
4. Prof. Dr. I Made Yudana, 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 tesis ini;
5. Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd., sebagai pembimbing II, yang dengan gaya dan pola komunikasi yang khas, telah melecut semangat, motivasi, dan

harapan penulis selama penelitian dan penulisan naskah laporan tesis ini, sehingga tesis ini dapat terwujud dengan baik sesuai harapan;

6. Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL., dan Dr. Ni Wayan Sukerti, S.Pd., M.Pd., sebagai dosen penguji yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini;
7. Para Dosen pengajar yang telah banyak memberikan motivasi dan mendorong semangat penulis selama penyusunan tesis ini;
8. Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar yang telah memberikan izin dan bantuan administratif sehingga penulis memperoleh kesempatan melanjutkan studi dan menyelesaikan tesis ini;
9. Ni Nyoman Tujueni, S.Pd, selaku ketua gugus sekaligus mitra penelitian di tempat melakukan penelitian yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian;
10. Kepala Sekolah Dasar Negeri/Swasta se-gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di sekolah masing-masing;
11. Para guru SD di Gugus Letda Kajeng yang telah terlibat banyak sebagai subyek penelitian;
12. Rekan-rekan seangkatan di Program Studi Administrasi Pendidikan yang dengan karakternya masing-masing telah banyak berkontribusi membentuk kemandirian penulis selama menjalani studi dan penyelesaian tesis ini;
13. Bapak I Ketut Kari dan Ibu Ni Wayan Tagel selaku orang tua, serta Ni Ketut Suratni, S.Pd., selaku istri penulis, yang telah banyak membantu secara material dan moral selama penyelesaian tesis ini;

Penulis sangat menyadari bahwa tesis ini belum sempurna. Namun, kehadirannya dalam konstelasi masyarakat akademis akan menambah perbendaharaan ilmu dalam perkembangan ilmu pengetahuan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat akademis.

Denpasar, Pebruari 2026

I Made Suba

DAFTAR ISI

	HALAMAN
HALAMAN SAMPUL	i
ABSTRAK	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	vii
LEMBAR PENGESAHAN	viii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	ix
PRAKATA.....	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Pembatasan Masalah	11
1.4 Rumusan Masalah	12
1.5 Tujuan Penelitian.....	13
1.6 Manfaat Penelitian.....	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 Kajian Teori.....	15
2.1.1 Kinerja Guru.....	15
2.1.2 Kepemimpinan Instruksional	23
2.1.3 Supervisi Akademik	29
2.1.4 Budaya Organisasi.....	34
2.1.5 Komitmen Kerja.....	41
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	45
2.3 Kerangka Pikir.....	48
2.4 Hipotesis Penelitian.....	54
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Jenis Penelitian.....	55
3.2 Tempat dan Waktu penelitian	56
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	56
3.4 Variabel Penelitian.....	57
3.5 Metode dan Instrument Pengumpulan Data	60
3.5.1 Metode Pengumpulan Data	60
3.5.2 Instrumen Pengumpulan Data	61
3.6 Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	64
3.6.1 Validitas Isi	64
3.6.2 Validitas Butir.....	68
3.6.3 Uji Reliabilitas Perangkat Kuesioner	69
3.7 Teknik Analisis Data.....	70
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	70
3.7.2 Pengujian Prasyarat Analisis	72
3.7.3 Analisis Statistik Inferensial.....	74

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	79
4.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	79
4.1.1 Data Kepemimpinan Instruksional.....	80
4.1.2 Data Supervisi Akademik.....	82
4.1.3 Data Budaya Organisasi	84
4.1.4 Data Komitmen Kerja	86
4.1.5 Data Kinerja Guru	89
4.2 Pengujian Prasyarat Analisis	91
4.2.1 Pengujian Normalitas Sebaran Data.....	91
4.2.2 Uji Multikolineritas	92
4.2.3 Uji Linearitas Garis Regresi.....	93
4.2.4 Uji Heteroskedastisitas	94
4.2.5 Uji Autokorelasi	95
4.3 Pengujian Hipotesis.....	96
4.3.1 Terdapat Kontribusi yang Signifikan Kepemimpinan Instruksional Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara	96
4.3.2 Terdapat Kontribusi yang Signifikan Supervisi Akademik Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara	97
4.3.3 Terdapat Kontribusi yang Signifikan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.....	98
4.3.4 Terdapat Kontribusi yang Signifikan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara.....	99
4.3.5 Secara Bersama-sama, Terdapat Kontribusi yang Signifikan Kepemimpinan Instruksional, Supervisi akademik, Budaya organisasi, dan Komitmen kerja Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus Letda Kajeng Kecamatan Denpasar Utara	101
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	103
4.5 Implikasi Penelitian.....	118
BAB V PENUTUP	123
5.1 Simpulan.....	123
5.2 Saran.....	124
DAFTAR RUJUKAN	126
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	133

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matrik Grand Teori Variabel Kinerja Guru	21
Tabel 2.2 Matrik Grand Teori Variabel Kepemimpinan Instruksional	27
Tabel 2.3 Matrik Grand Teori Variabel Supervisi Akademik	32
Tabel 2.4 Matrik Grand Teori Variabel Budaya Organisasi	40
Tabel 2.5 Matrik Grand Teori Variabel Komitmen Kerja	44
Tabel 3.1 Populasi Penelitian	56
Tabel 3.2 Kisi-Kisi Kuesioner Kepemimpinan Instruksional	62
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Kuesioner Supervisi Akademik	62
Tabel 3.4 Kisi-Kisi Kuesioner Budaya Organisasi.....	63
Tabel 3.5 Kisi-Kisi Kuesioner Komitmen Kerja.....	63
Tabel 3.6 Kisi-Kisi Kuesioner Kinerja Guru.....	64
Tabel 3.7 Tabulasi Silang (2x2).....	64
Tabel 3.8 Tabulasi Silang 2 X 2 Instrument Kepemimpinan Instruksional	65
Tabel 3.9 Tabulasi Silang 2 X 2 Instrument Supervisi Akademik	66
Tabel 3.10 Tabulasi Silang 2 X 2 Instrument Budaya Organisasi.....	66
Tabel 3.11 Tabulasi Silang 2 X 2 Instrument Komitmen Kerja	67
Tabel 3.12 Tabulasi Silang 2 X 2 Instrument Kinerja Guru.....	68
Tabel 3.13 Rangkuman Hasil Uji Validitas Butir.....	69
Tabel 3.14 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	70
Tabel 3.15 Patokan Acuan Penilaian Skala Lima.....	71
Tabel 4.1 Rangkuman Analisis Deskriptif	79
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Instruksional	80
Tabel 4.3 Penilaian Acuan Patokan Variabel Kepemimpinan Instruksional Kepala Sekolah.....	82
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Supervisi Akademik.....	83
Tabel 4.5 Penilaian Acuan Patokan Variabel Supervisi Akademik.....	84
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Budaya Organisasi	85
Tabel 4.7 Penilaian Acuan Patokan Variabel Budaya Organisasi	86
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Komitmen Kerja.....	87

Tabel 4.9 Penilaian Acuan Patokan Variabel Komitmen Kerja	88
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Guru	89
Tabel 4.11 Penilaian Acuan Patokan Variabel Kinerja Guru	91
Tabel 4.12 Uji Normalitas Sebaran Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov	92
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas Variabel	92
Tabel 4.14 Uji Linieritas Dengan Uji F Pada Taraf Signifikansi $\alpha = 0,05$	93
Tabel 4.15 Uji Autokorelasi Variabel	95
Tabel 4.16 Uji Signifikansi Dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru Atas Kepemimpinan Instruksional	96
Tabel 4.17 Uji Signifikansi Dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru Atas Supervisi Akademik	97
Tabel 4.18 Uji Signifikansi Dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru Atas Budaya Organisasi	98
Tabel 4.19 Uji Signifikansi Dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru Atas Komitmen Kerja	100
Tabel 4.20 Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial Variabel Kepemimpinan Instruksional, Supervisi Akademik, Budaya Organisasi, Dan Komitmen Kerja Dengan Kinerja Guru	101
Tabel 4.21 Uji Signifikansi Persamaan Regresi Kepemimpinan Instruksional, Supervisi Akademik, Budaya Organisasi Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Guru	102
Tabel 4.22 Rangkuman Analisis Regresi Dan Regresi Ganda Variabel Terikat Terhadap Variabel Bebas	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Konstelasi Variabel Penelitian.....	55
Gambar 4.1	Histogram Variabel Kepemimpinan Instruksional	81
Gambar 4.2	Histogram Variabel Supervisi Akademik	83
Gambar 4.3	Histogram Variabel Budaya Organisasi	85
Gambar 4.4	Histogram Variabel Komitmen Kerja.....	88
Gambar 4.5	Histogram Variabel Kinerja Guru	90
Gambar 4.6	Uji Heteroskedastisitas	94



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Izin Pengambilan Data Penelitian dari Universitas Pendidikan Ganesha	133
Lampiran 2: Surat Izin Penelitian dari Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan	134
Lampiran 3: Surat Izin Pengambilan Data dari Ketua Gugus Letda Kajeng	135
Lampiran 4: Instrumen Penelitian (Kuesioner) Sebelum Uji Coba	136
Lampiran 5: Instrumen Penelitian (Kuesioner) Setelah Uji Coba	154
Lampiran 6: Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	172
Lampiran 7: Data Hasil Penelitian	182
Lampiran 8: Analisis Data Hasil Penelitian Menggunakan Aplikasi SPSS	186
Lampiran 9: Daftar Riwayat Hidup Penulis	196
Lampiran 10: Dokumentasi Pengambilan Data Penelitian	197

