

**KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN PELAYAN,
KOMPETENSI PEDAGOGIK, MOTIVASI KERJA,
DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA GURU
SD DI GUGUS TUANKU IMAM BONJOL
KECAMATAN DENPASAR BARAT**



TESIS

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

OLEH

NILUH PUTU ARIANI

NIM 2429031023

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
- 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 Luh Putu Ariani 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	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.

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, 23 Februari 2026

Yang memberi pernyataan,



(Ni Luh Putu Ariani)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini merupakan hasil proses pembelajaran akademik sebagai wujud tanggung jawab akademik dan refleksi professional penulis sebagai pengawas sekolah. Penulis persembahkan sebagai rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas kekuatan, Kesehatan dan kesempatan yang diberikan dalam menyelesaikan studi ini. Penulis yakin bahwa kepemimpinan pelayan, kompetensi pedagogik, motivasi kerja, dan etos kerja merupakan faktor startegis untuk meningkatkan kinerja guru Sekolah Dasar.

Karya tulis ini dipersembahkan kepada para kepala sekolah dan guru Sekolah Dasar di Gugus Tuanku Imam Bonjol Kecamatan Denpasar Barat atas kolaborasi, dedikasi dan profesionlisme untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Penulis persembahkan karya ini kepada dosen pembimbing dan seluruh dosen yang telah membimbing secara akademik dan intelektual. Proses diskusi, kritik dan arahan yang diberikan memperkaya pemahaman penulis serta membentuk cara berpikir yang lebih sistematis dan reflektif. Tesis ini juga dipersembahkan kepada orang tua atas doa dan keteladan, keluarga tercinta atas segala doa dan dukungannya, dan sahabat seperjuangan yang telah memberikan dukungan dan semangat dalam proses penyusunan.

Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan menjadi bagian dari upaya peningkatan mutu Pendidikan.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala kebaikannya sehingga rancangan tesis yang berjudul “ **Kontribusi Kepemimpinan Pelayan, Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Guru SD di Gugus Tuanku Imam Bonjol Kecamatan Denpasar Barat** ” ini dapat diselesaikan dengan maksimal, tanpa ada halangan yang berarti. Tesis ini tidak akan terwujud tanpa dukungan, bimbingan, dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat dan terima kasih, penulis ingin menyampaikan apresiasi kepada:

1. Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis;
2. Direktur Program Pascasarjana Undiksha dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan tesis ini;
3. Koordinator Program Studi Administrasi Pendidikan Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd, dan staf dosen pengajar yang banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini; atas dukungan akademik dan fasilitas yang diberikan selama masa studi;
4. Prof. Dr. I Made Yudana, M.Pd, selaku pembimbing utama, atas kesabaran, arahan, dan motivasi yang tiada henti selama proses penyusunan tesis ini;
5. Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd, atas kontribusi, masukan dan motivasi dalam penyempurnaan penelitian ini;

6. Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, ST., MT sebagai penguji I yang telah banyak memberikan masukan yang bermanfaat dalam penyempurnaan tesis ini;
7. Dr. Basilius Raden Werang, S.S.,S.Sos.,JCL, sebagai penguji II yang telah memberikan masukan yang bermanfaat dalam penyempurnaan 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. Ketua Gugus dan Kepala Sekolah Dasar Negeri/Swasta se-gugus Tuanku Imam Bonjol Kecamatan Denpasar Barat yang telah memberikan izin melakukan penelitian;
10. Para guru SD di Gugus Tuanku Imam Bonjol yang telah terlibat banyak sebagai subyek penelitian;
11. Orang tua, dan keluarga tercinta, yang selalu menjadi sumber kekuatan, doa, dan semangat dalam setiap langkah penulis;
12. Rekan-rekan seperjuangan, atas kebersamaan, diskusi dan dukungan moral yang sangat membantu dalam proses penelitian dan penulisan.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan rancangan tesis ini, baik dari segi kosakata, tata bahasa, etika maupun isi. Maka dari itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran membangun dari pembaca yang kemudian akan penulis jadikan sebagai evaluasi.. Semoga rancangan tesis ini dapat diterima sebagai ide/gagasan yang menambah kekayaan intelektual guru dan pembaca.

Denpasar, 23 Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

LOGO UNDIKSHA.....	Hal i
HALAMAN COVER.....	ii
ABSTRAK.....	iii
SURAT PERNYATAAN	v
LEMBAR PERSETUJUAN.....	vi
LEMBAR PENGESAHAN	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	viii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	10
1.3 Pembatasan Masalah	11
1.4 Rumusan Masalah	11
1.5 Tujuan Penelitian.....	12
1.6 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 Kajian Teori.....	15
2.1.1 Kinerja Guru	15
2.1.2 Kepemimpinan Pelayan	22
2.1.3 Kompetensi Pedagogik	27
2.1.4 Motivasi Kerja	34
2.1.5 Etos Kerja	43
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan	50
2.3 Kerangka Pikir.....	54
2.4 Hipotesis Penelitian.....	61
BAB III METODE PENELITIAN	62
3.1 Jenis Penelitian	62

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	63
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	63
3.3.1 Populasi Penelitian.....	63
3.3.2 Sampel Penelitian	64
3.4 Variabel Penelitian.....	64
3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	66
3.5.1 Teknik Pengumpulan Data	66
3.5.2 Instrumen Pengumpulan Data.....	67
3.6 Validitas dan Reliabilitas Instrumen	67
3.6.1 Validitas Isi	67
3.6.2 Validitas Butir Instrumen	71
3.6.3 Uji Reliabilitas Perangkat	72
3.7 Metode Analisis Data	73
3.7.1 Uji Asumsi atau Prasyarat Analisis	74
3.7.2 Analisis Statistik Inferensial	76
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	82
4.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	82
4.1.1 Data Kepemimpinan Pelayan.....	83
4.1.2 Data Kompetensi Pedagogik.....	85
4.1.3 Data Motivasi Kerja.....	88
4.1.4 Data Etos Kerja.....	91
4.1.5 Data Kinerja Guru.....	94
4.2 Pengujian Prasyarat Analisis	97
4.2.1 Pengujian Normalitas Sebaran Data	97
4.2.2 Uji Multikolineritas.....	98
4.2.3 Uji Linearitas Garis Regresi	99
4.2.4 Uji Heteroskedastisitas	100
4.2.5 Uji Autokorelasi.....	101
4.3 Pengujian Hipotesis	102
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	109
4.5 Implikasi Penelitian	122

BAB V PENUTUP.....	126
5.1 Rangkuman.....	126
5.2 Simpulan.....	131
5.3 Saran	133
DAFTAR PUSTAKA.....	134
LAMPIRAN-LAMPIRAN	141



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Matrik Grand Teori Variabel Kinerja Guru	20
Tabel 2.2	Matrik Grand Teori Variabel Kepemimpinan Pelayan	25
Tabel 2.3	Matrik Grand Teori Variabel Kompetensi Pedagogik	32
Tabel 2.4	Matrik Grand Teori Variabel Motivasi Kerja	41
Tabel 2.5	Matrik Grand Teori Variabel Etos Kerja	48
Tabel 3.1	Populasi Penelitian	64
Tabel 3.2	Tabulasi Silang (2x2).....	68
Tabel 3.3	Tabulasi Silang 2 x 2 Instrument Kepemimpinan Pelayan.....	68
Tabel 3.4	Tabulasi Silang 2 x 2 Instrument Kompetensi Pedagogik.....	69
Tabel 3.5	Tabulasi Silang 2 x 2 Instrument Motivasi Kerja.....	70
Tabel 3.6	Tabulasi Silang 2 x 2 Instrument Etos Kerja	70
Tabel 3.7	Rangkuman Hasil Uji Validitas Butir	71
Tabel 3.8	Kriteria Validitas Butir Soal menurut Guilford	72
Tabel 3.9	Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas Instrumen.....	73
Tabel 3.10	Patokan Acuan Penilaian Skala Lima.....	74
Tabel 4.1	Rangkuman Analisis Deskriptif	82
Tabel 4.2	Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Pelayan	83
Tabel 4.3	Penilaian Acuan Patokan Variabel Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah.....	85
Tabel 4.4	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kompetensi Pedagogik	86
Tabel 4.5	Penilaian Acuan Patokan Variabel Kompetensi Pedagogik	88
Tabel 4.6	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Motivasi Kerja	89
Tabel 4.7	Penilaian Acuan Patokan Variabel Motivasi Kerja.....	91
Tabel 4.8	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Etos Kerja.....	92
Tabel 4.9	Penilaian Acuan Patokan Variabel Etos Kerja.....	94
Tabel 4.10	Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Guru	95
Tabel 4.11	Penilaian Acuan Patokan Variabel Kinerja Guru.....	97
Tabel 4.12	Uji Normalitas Sebaran dengan Uji Kolmogorov-Smirnov	98
Tabel 4.13	Uji Multikolinearitas Variabel	98
Tabel 4.14	Uji Linieritas dengan Uji F pada Taraf Signifikansi $\alpha = 0,05$	99
Tabel 4.15	Uji Autokorelasi Variabel	101
Tabel 4.16	Uji Signifikansi dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru atas Kepemimpinan Pelayan.....	102
Tabel 4.17	Uji Signifikansi dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru atas Kompetensi Pedagogik.....	103
Tabel 4.18	Uji Signifikansi dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru atas Motivasi Kerja.....	104
Tabel 4.19	Uji Signifikansi dan Kelinearian Regresi Kinerja Guru atas Etos Kerja.....	105

Tabel 4.20	Uji Signifikansi Persamaan Regresi Kepemimpinan Pelayan, Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	106
Tabel 4.21	Rangkuman Analisis Regresi dan Regresi Ganda Variabel Terikat Terhadap Variabel Bebas	107
Tabel 4.22	Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial Variabel Kepemimpinan Pelayan, Kompetensi Pedagogik, Motivasi Kerja, dan Etos Kerja dengan Kinerja Guru	108



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Konstelasi Variabel.....	62
Gambar 4.1	Poligon Variabel Kepemimpinan Pelayan.....	84
Gambar 4.2	Poligon Variabel Kompetensi Pedagogik.....	87
Gambar 4.3	Poligon Variabel Motivasi Kerja.....	90
Gambar 4.4	Poligon Variabel Etos Kerja.....	93
Gambar 4.5	Poligon Variabel Kinerja Guru.....	96
Gambar 4.6	Uji Heteroskedastisitas.....	100



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat izin Pengambilan Data dari Universitas Pendidikan Ganesha	141
Lampiran 2 : Surat izin penelitian dari Kepala Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar.....	142
Lampiran 3 : Surat izin pengambilan data dari ketua Gugus Tuanku Imam Bonjol Kecamatan Denpasar Barat	143
Lampiran 4 : Instrumen Penelitian	144
Lampiran 5 : Analisis Hasil Uji Coba Kuisioner	193
Lampiran 6 : Data Lengkap Hasil Penelitian	201
Lampiran 7 : Analisis Deskriptif	204
Lampiran 8 : Pengujian Asumsi	210
Lampiran 9 : Pengujian Hipotesis	213
Lampiran 10 : Daftar Riwayat Hidup	219
Lampiran 11 : Dokumentasi Kegiatan Penelitian	220

