

**DETERMINASI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL BERLANDASKAN *TRI HITA
KARANA*, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN
KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN
GANESHA**



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

2026



**DETERMINASI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL BERLANDASKAN *TRI HITA
KARANA*, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMITMEN
KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA
KEPENDIDIKAN DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN
GANESHA**

TESIS

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

OLEH

I KETUT SUASTAWA

NIM 2429031013

**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.



Balai
Sertifikasi
Elektronik

Tesis oleh I Ketut Suastawa 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.



Balai
Sertifikasi
Elektronik

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan dari Program 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 dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya 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, Pebruari 2026
Yang memberi pernyataan,



I Ketut Suastawa

PRAKATA

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugrah-Nya, sehingga tesis yang berjudul: “Determinasi Kepemimpinan Transformasional Berlandaskan *Tri Hita Karana*, Budaya Organisasi, dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Universitas Pendidikan Ganesha”, dapat diselesaikan sesuai dengan yang direncanakan.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Pendidikan Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha pada Program Studi S2 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. Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, 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;
2. Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, SE. Ak,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;
3. Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T. dan Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL. sebagai penguji yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini;
4. Para tenaga kependidikan di Undiksha yang telah terlibat banyak sebagai subyek penelitian;
5. Koordinator Program Studi Administrasi Pendidikan dan staf dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini;
6. Direktur Program Pascasarjana Undiksha dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan tesis ini;

7. Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini;
8. Rekan-rekan seangkatan di Program Studi Administrasi Pendidikan yang dengan karakternya masing-masing telah banyak berkontribusi membentuk kedirian penulis selama menjalani studi dan penyelesaian tesis ini;
9. Bapak I Nyoman Ngara dan Ibu Ni Wayan Sukerti selaku orang tua penulis, yang telah banyak membantu secara material dan moral selama penyelesaian tesis ini.

Semoga semua bantuan yang telah mereka berikan dalam menyelesaikan studi ini, mereka diberkati imbalan yang sepadan oleh Tuhan Yang Maha Esa, kesehatan, dan keharmonian dalam menjalani kehidupan.

Penulis 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, terutama mereka yang menyatakan diri bernaung di bawah kebesaran panji-panji pendidikan.

Singaraja, Pebruari 2026

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah	9
1.3 Pembatasan Masalah	10
1.4 Rumusan Masalah Penelitian	10
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Hasil Penelitian	12
1.7 Penjelasan Istilah	13
1.8 Rencana Publikasi	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	15
2.1 Kajian Teori	15
2.2 Kajian Penelitian Relevan	61
2.3 Kerangka Berpikir	72
2.4 Hipotesis Penelitian	74
BAB III METODE PENELITIAN	75
3.1 Jenis Penelitian	75
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	76
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian	76
3.4 Variabel Penelitian	79
3.5 Metode dan Instrumen Pengumpulan Data	83
3.6 Validasi dan Reliabilitas Pengumpulan Data	86
3.7 Teknik Analisis Data	91

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	99
4.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	99
4.2 Pengujian Prasyarat Analisis	110
4.3 Pengujian Hipotesis	115
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian.....	124
4.5 Implikasi Penelitian.....	134
BAB V PENUTUP.....	137
5.1 Simpulan.....	137
5.2 Saran.....	146
DAFTAR RUJUKAN	147
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	150



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	61
Tabel 3.1 Populasi Tendik yang Berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K) di Universitas Pendidikan Ganesha	78
Tabel 3.2 Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Transformatifional Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i>	84
Tabel 3.3 Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi	85
Tabel 3.4 Kisi-kisi Instrumen Komitmen kerja.....	85
Tabel 3.5 Kisi-kisi Instrumen Kinerja tenaga kependidikan.....	86
Tabel 3.6 Tabulasi silang 2x2	87
Tabel 3.7 Hasil Validitas Butir.....	90
Tabel 3.8 Hasil Pengujian Reliabilitas	91
Tabel 3.9 Patokan Acuan Penilaian Skala Lima	92
Tabel 4.1 Rangkuman Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformatifional Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i> (X_1), Budaya Organisasi (X_2), Komitmen Kerja (X_3) dan Kinerja Tenaga Kependidikan (Y)	97
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Transformatifional Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i>	100
Tabel 4.3 Konversi Kategorisasi Variabel Kepemimpinan Transformatifional Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i>	102
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Skor Budaya Organisasi	103
Tabel 4.5 Konversi Kategorisasi Variabel Budaya Organisasi.....	104
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Skor Komitmen Kerja.....	105
Tabel 4.7 Konversi Kategorisasi Variabel Komitmen Kerja	107
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Skor Kinerja Tenaga Kependidikan	108
Tabel 4.9 Konversi Kategorisasi Variabel Kinerja Tenaga Kependidikan	109
Tabel 4.10 Uji Normalitas Sebaran dengan Uji <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	110
Tabel 4.11 Uji Linieritas dengan Uji F pada Taraf Signifikansi $\alpha = 0,05$	111
Tabel 4.12 Uji Multikolineritas Variabel Model.....	113
Tabel 4.13 Uji Autokorelasi.....	114
Tabel 4.14 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Penelitian	115
Tabel 4.15 Uji Signifikansi dan Kolinieritas Regresi Kepemimpinan Transformatifional Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i> Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan	116
Tabel 4.16 Uji Signifikansi dan Kolinieritas Regresi Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan	118
Tabel 4.17 Uji Signifikansi dan Kolinieritas Regresi Komitmen Kerja	

	Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan.....	119
Tabel 4.18	Uji Signifikansi dan Kolinieran Regresi Kepemimpinan Transformasional Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i> , Budaya Organisasi, Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan	121
Tabel 4.19	Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial Variabel Kepemimpinan Transformasional Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i> , Budaya Organisasi, Dan Komitmen Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan	122
Tabel 4.20	Sumbangan Efektif.....	123



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Konstelasi Variabel Bebas X_1 , X_2 , X_3 dengan Variabel Terikat Y	72
Gambar 4.1 Histogram Kepemimpinan Transformasional Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i>	101
Gambar 4.2 Histogram budaya organisasi	104
Gambar 4.3 Histogram Komitmen Kerja	106
Gambar 4.4 Histogram kinerja tenaga kependidikan	108
Gambar 4.5 Grafik Uji Heteroskedastisitas	114



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian	150
Lampiran 2. Hasil Uji Validitas Instrumen	158
Lampiran 3. Hasil Uji Relibialitas	186
Lampiran 4. Data Uji Lanjut	187
Lampiran 5. Uji Prasyasrat Analisis.....	192
Lampiran 6. Uji Hipotesis	196

