

KONTRIBUSI KEPEMIMPINAN BERLANDASKAN *TRI
HITA KARANA*, SUPERVISI AKADEMIK, BUDAYA
ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
KINERJA GURU SD DI GUGUS I GUSTI NGURAH RAI
KECAMATAN DENPASAR BARAT

TESIS

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



OLEH
PANDE MADE NGURAH WIRAHMAT
NIM 2429031029

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



Pembimbing I	Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T. NIP.197912012006041001
Pembimbing 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.

Tesis oleh PANDE MADE NGURAH WIRAHMAT 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 24 Februari 2026

Dewan Penguji

Ketua	Dr. Ni Luh Gede Erni Sulindawati, S.E., Ak., M.Pd. NIP.196909042003122001
Anggota	Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, S.T., M.T. NIP.197912012006041001
Anggota	Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL. NIP.196606142003121002
Anggota	Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd. NIP.195605201983031002

Mengetahui Direktur Program 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 BSR - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi mobile VeryDS oleh BSR
- 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.

Singaraj, 24 Pebruari 2026

Yang memberi pernyataan,



(Pande Made Ngurah Wirahmat)

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, Ida Sang Hyang Widhi Wasa atas segala kebaikannya sehingga tesis yang berjudul “Kontribusi Kepemimpinan Berlandaskan *Tri Hita Karana*, Supervisi Akademik, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja guru SD di Gugus I Gusti Ngurah Rai Kecamatan Denpasar Barat” dapat diselesaikan dengan maksimal tanpa ada halangan yang berarti. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan tesis ini, baik dari segi kosakata, tata bahasa, etika, maupun isi. Maka dari itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca yang kemudian akan penulis jadikan sebagai bahan evaluasi. Tesis ini disusun sebagai salah satu persyaratan dalam meraih gelar Magister Pendidikan di Program Studi Administrasi Pendidikan, Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha. Tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu tidak terlepas dari bantuan banyak pihak. Oleh karena itu, Penulis ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. I Wayan Lasmawan, M.Pd. selaku Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan dukungan secara moral serta memfasilitasi kepentingan penulis dalam penyelesaian tesis ini;
2. Prof. Dr. I Nyoman Jampel, M.Pd. selaku Direktur Program Pascasarjana, yang telah memberikan legalitas dalam penyusunan karya akhir sehingga berjalan lancar serta telah banyak memberikan tuntunan, motivasi, petunjuk dan gagasan yang sangat bermanfaat;
3. Dr. Ini Luh Gede Erni Sulindawati, SE., Ak., M.Pd. selaku Koordinator Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana, sekaligus

selaku ketua dewan penguji yang telah memberikan legalitas, arahan, serta bimbingan sehingga penulis mampu melewati berbagai hambatan dalam proses studi dan penyelesaian tesis ini;

4. Dr. Basilius Redan Werang, S.S., S.Sos., JCL selaku sekretaris Program Studi Administrasi Pendidikan Program Pascasarjana, sekaligus sebagai pembimbing II, yang telah dengan sabar membimbing, memberikan arahan, semangat serta motivasi, sehingga tesis ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik sesuai harapan;
5. Prof. Dr. Kadek Rihendra Dantes, ST, MT selaku pembimbing I yang telah dengan sabar mengarahkan, membimbing, memberikan semangat, serta motivasi sehingga tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu sesuai harapan;
6. Prof. Dr. Anak Agung Gede Agung, M.Pd, dan Dr. Ini Luh Gede Erni Sulindawati, SE., Ak., M.Pd, selaku penguji dalam tesis ini. Terima kasih yang sebesar-besarnya penulis ucapkan atas arahan, bimbingan, semangat, dan motivasinya sehingga tesis ini dapat disusun dan diselesaikan serta dapat diakui menjadi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Magister Pendidikan;
7. Bapak/ibu dosen pengajar pada program studi Administrasi Pendidikan Pascasarjana. Prof. Dr. Made Yudana, M.Pd, Prof. Dr. I Putu Wisna Ariawan, M.Si, Prof. Dr. Ir. Dewa Gede Hendra Divayana, S.Kom., M.Kom., MCE., IPU., ASEAN.Eng., APEC.Eng, Dr. Ni Wayan Marti, S. Kom., M. Kom. Terima kasih banyak atas bimbingan dan motivasinya selama penulis mengikuti proses studi pada Program Studi Administrasi Pendidikan yang penuh kasih sayang, suka cita, dan kekeluargaan dalam mengajar sehingga penulis merasa nyaman dan bahagia dalam melaksanakan proses belajar;

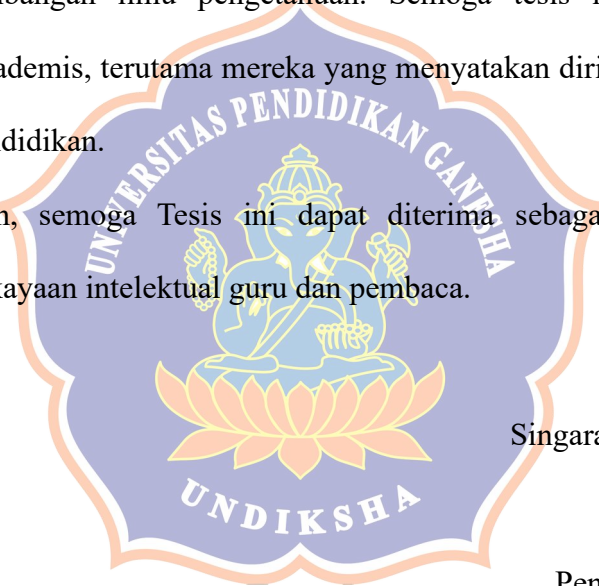
8. Ketua Gugus I Gusti Ngurah Rai; Kepala SDN 5 Padangsambian; Kepala SDN 3 Padangsambian; Kepala SDN 6 Padangsambian; Kepala SDN 11 Padangsambian; Kepala SDN 17 Padangsambian; Kepala SDN 18 Padangsambian, yang telah memberikan ijin penelitian kepada penulis serta memberikan dukungan sepenuh hati sehingga tesis ini selesai sesuai harapan;
9. Guru-guru di Gugus I Gusti Ngurah Rai yang telah membantu penulis dalam mengisi kuesioner penelitian agar penulis mendapatkan data penelitian sesuai dengan judul penelitian yang penulis ajukan. Terima kasih juga atas dukungan dan semangat dari bapak/ibu sekalian;
10. Pemerintah Kota Denpasar melalui Bapak Wali Kota Denpasar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi melalui program beasiswa Tugas Belajar, sehingga penulis dapat mengembangkan kompetensi dan menambah wawasan secara akademik;
11. BKPSDM Kota Denpasar yang telah memfasilitasi penyelenggaraan program beasiswa Tugas Belajar serta memberikan dukungan administratif selama penulis menjalani pendidikan pascasarjana di Universitas Pendidikan Ganesha;
12. Dinas Pendidikan Kepemudaan dan Olahraga Kota Denpasar yang telah memberikan izin dan dukungan penuh kepada penulis untuk mengikuti program pendidikan pascasarjana sehingga dapat berjalan lancar tanpa ada hambatan yang berarti;
13. Rekan-rekan mahasiswa satu angkatan di Program Studi Administrasi Pendidikan, yang telah banyak membantu serta memberikan semangat kepada penulis selama dalam proses studi sampai penyusunan karya akhir sehingga

kita dapat menyelesaikan proses studi secara bersama-sama sesuai dengan harapan bersama;

14. Keluarga tercinta yang banyak memberikan bantuan secara moral maupun material selama penulis mengikuti proses studi pada program pascasarjana di Universitas Pendidikan Ganesha sehingga penulis dapat menyelesaikan tepat pada waktunya.

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 di bawah kebesaran panji-panji pendidikan.

Demikian, semoga Tesis ini dapat diterima sebagai ide/gagasan yang menambah kekayaan intelektual guru dan pembaca.



Singaraja, 24 Pebruari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	iv
LEMBAR PERNYATAAN	vi
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	vii
LEMBAR PENGESAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Pembatasan Masalah.....	10
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
2.2 Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....	61
2.3 Kerangka Pikir.....	67
2.4 Perumusan Hipotesis.....	74
BAB III METODE PENELITIAN.....	75
3.1 Jenis Penelitian.....	75
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	75
3.3 Rancangan Penelitian.....	76
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian.....	77
3.5 Variabel Penelitian.....	77
3.6 Metode dan Instrumen Pengumpulan Data.....	81
3.7 Teknik Analisis Data.....	85
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	94
4.1 Deskripsi Data Hasil Penelitian	94

4.2 Pengujian Prasyarat Analisis.....	107
4.3 Pengujian Hipotesis	111
BAB V PENUTUP.....	130
5.1 Simpulan	130
5.2 Saran	131
DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN.....	141



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matrik Grand Teori Variabel Kinerja Guru	22
Tabel 2.2 Matrik Grand Teori Variabel Kepemimpinan Berlandaskan <i>Tri Hita</i> <i>Krana</i>	35
Tabel 2.3 Matrik Grand Teori Variabel Supervisi Akademik	42
Tabel 2.4 Matrik Grand Teori Variabel Budaya Organisasi	56
Tabel 2.5 Matrik Grand Teori Variabel Kepuasan Kerja	59
Tabel 3.1 Populasi Penelitian	77
Tabel 3.2 Kisi-kisi Kinerja Guru	81
Tabel 3.3 Kisi-kisi Kepemimpinan Berlandaskan <i>Tri Hita Krana</i>	82
Tabel 3.4 Kisi-kisi Supervisi Akademik	82
Tabel 3.5 Kisi-kisi Budaya Organisasi	82
Tabel 3.6 Kisi-kisi Kepuasan Kerja	83
Tabel 3.7 Hasil Pengujian Validitas Butir Instrumen Penelitian	84
Tabel 3.8 Hasil Pengujian Validitas Butir Instrumen Penelitian	85
Tabel 3.9 Acuan Penilaian Skala Lima	86
Tabel 4.1 Rangkuman Analisis Deskriptif	94
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja Guru	95
Tabel 4.3 Acuan Penilaian Variabel Kinerja Guru	97
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Skor Kepemimpinan Berlandaskan <i>Tri Hita</i> <i>Karana</i>	98
Tabel 4.5 Acuan Penilaian Variabel Kepemimpinan Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i>	99
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Supervisi Akademik	100

Tabel 4.7 Penilaian Acuan Patokan Variabel Supervisi Akademik	102
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Budaya Organisasi	103
Tabel 4.9 Penilaian Acuan Patokan Variabel Budaya Organisasi	104
Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kepuasan Kerja.....	105
Tabel 4.11 Acuan Penilaian Variabel Kepuasan Kerja	107
Tabel 4.12 Uji Normalitas Sebaran Dengan Uji Kolmogorov-Smirnov	107
Tabel 4.13 Uji Multikolinieritas Variabel.....	108
Tabel 4.14 Uji Linieritas Dengan Uji F Pada Taraf Signifikansi $\alpha = 0,05$	109
Tabel 4.15 Uji Autokorelasi Variabel	111
Tabel 4.16 Uji Signifikansi dan Kelinieran Regresi Kinerja Guru atas Kepemimpinan Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i>	112
Tabel 4.17 Uji Signifikansi dan Kelinieran Regresi Kinerja Guru atas Supervisi Akademik	113
Tabel 4.18 Uji Signifikansi dan Kelinieran Regresi Kinerja Guru atas Budaya Organisasi.....	114
Tabel 4.19 Uji Signifikansi dan Kelinieran Regresi Kinerja Guru atas Etos Kerja	115
Tabel 4.20 Uji Signifikansi Persamaan Regresi Kepemimpinan Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i> , Supervisi Akademik, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru	116
Tabel 4.21 Rangkuman Analisis Regresi dan Regresi Ganda Variabel Terikat Terhadap Variabel Bebas	117

Tabel 4.22 Uji Signifikansi Koefisien Korelasi Parsial Variabel Kepemimpinan
Berlandaskan *Tri Hita Karana*, Supervisi Akademik, Budaya
Organisasi, dan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Guru.....118



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Konstelasi Variabel Penelitian.....	76
Gambar 4.1 Histogram Variabel Kinerja Guru	96
Gambar 4.2 Histogram Variabel Kepemimpinan Berlandaskan <i>Tri Hita Karana</i>	98
Gambar 4.3 Histogram Variabel Supervisi Akademik	101
Gambar 4.4 Histogram Variabel Budaya Organisasi	103
Gambar 4.5 Histogram Variabel Kepuasan Kerja	106
Gambar 4.6 Uji Heteroskedastisitas	110



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Ijin Penelitian	141
Lampiran 2. Surat Keterangan Penelitian	142
Lampiran 3. Instrumen Penelitian	143
Lampiran 4. Sertifikat Hak Kekayaan Intelektual (HKI) Instrumen Penelitian..	156
Lampiran 5. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel	158
Lampiran 6. Data Hasil Penelitian dan Analisis Data	168
Lampiran 7. Dokumentasi Penelitian	184

