

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI  
KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI KANTOR DESA KUKUH  
KECAMATAN KERAMBITAN KABUPATEN  
TABANAN**

**TESIS**



**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN (S2)  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA**



- 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.



**Balai  
Sertifikasi  
Elektronik**



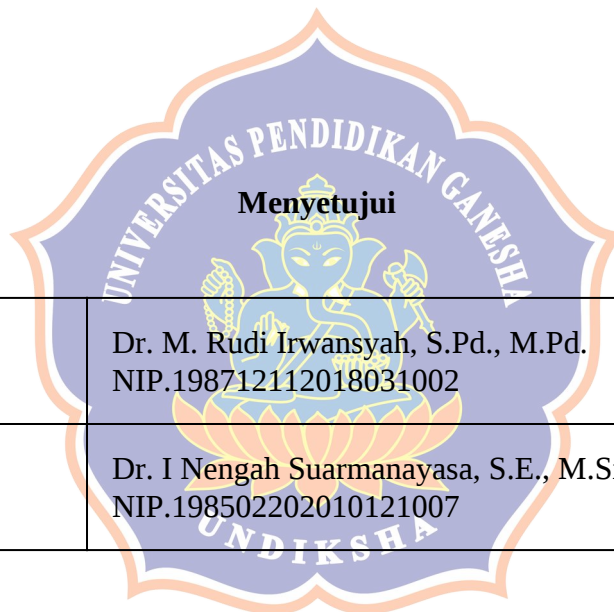
- UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
- Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE - BSSN, validitas dokumen elektronik ini bisa dicek menggunakan aplikasi 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.



Balai  
Sertifikasi  
Elektronik

# TESIS

## DIAJUKAN UNTUK MELENGKAPI TUGAS DAN MEMENUHI SYARAT-SYARAT UNTUK MENCAPAI GELAR MAGISTER MANAJEMEN



|               |                                                                  |
|---------------|------------------------------------------------------------------|
| Pembimbing I  | Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd.<br>NIP.198712112018031002    |
| Pembimbing II | Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si.<br>NIP.198502202010121007 |



- 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 MADE SUKERTI,SE telah dipertahankan di depan tim penguji dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Ilmu Manajemen (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pendidikan Ganesha  
Pada tanggal 13 Juli 2026

### Dewan Penguji

|         |                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| Ketua   | Dr. Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi, S.E., M.Si.<br>NIP.197611102014042001 |
| Anggota | Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., M.Pd.<br>NIP.198712112018031002              |
| Anggota | Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si.<br>NIP.198502202010121007           |
| Anggota | Dr. Komang Krisna Heryanda, S.E., M.M.<br>NIP.198309212015041001           |
| Anggota | Dr. Fridayana Yudiaatmaja, M.Sc.<br>NIP.197404122010121001                 |

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 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 bagianbagian 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, 11 Agustus 2026..

Yang memberi pernyataan,

( Ni Made Sukerti )



## PRAKATA

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas anugrah-Nya, sehingga tesis yang berjudul: “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Desa Kukuh Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan”, 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 Ilmu Manajemen. terselesaikannya tesis ini telah banyak memperoleh uluran tangan dari berbagai pihak. Untuk itu, izinkan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan kepada pihak-pihak berikut.

Dr. M. Rudi Irwansyah, S.Pd., 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;

Dr. I Nengah Suarmanayasa, S.E., M.Si., 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; ... (nama lengkap dengan gelar) dan ... (nama lengkap dengan gelar) sebagai penguji yang telah banyak memberikan masukan-masukan yang bermanfaat untuk penyempurnaan tesis ini; ... (nama lengkap dengan gelar), selaku mitra penelitian di tempat melakukan penelitian yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian; Kepala Desa Kukuh, Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan yang telah

memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Kantor Desa Kukuh, Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan; Kepala (Instansi tempat peneliti bekerja) ... yang telah memberikan izin dan bantuan administratif sehingga penulis memperoleh kesempatan melanjutkan studi dan menyelesaikan tesis ini; Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen dan staf dosen pengajar yang telah banyak membantu dan memotivasi penulis selama penyusunan tesis ini; Direktur Pascasarjana Undiksha dan staf, yang telah banyak membantu selama penulis menyelesaikan tesis ini; Rektor Universitas Pendidikan Ganesha, yang telah memberikan bantuan secara moral dan memfasilitasi berbagai kepentingan penulis dalam menyelesaikan tesis ini;

Rekan-rekan seangkatan di Program Studi Ilmu Manajemen yang dengan karakternya masing-masing telah banyak berkontribusi membentuk kedirian penulis selama menjalani studi dan penyelesaian tesis ini; Bapak dan Ibu 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, .....  
Penulis.

## DAFTAR ISI

|                                      |      |
|--------------------------------------|------|
| SAMPUL LUAR.....                     | i    |
| SAMPUL DALAM.....                    | ii   |
| HALAMAN PRASYARAT.....               | iv   |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... | v    |
| HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI ..... | vi   |
| LEMBAR PERNYATAAN .....              | vii  |
| PRAKATA.....                         | viii |
| ABSTRAK .....                        | xi   |
| DAFTAR ISI.....                      | xii  |
| DAFTAR TABEL.....                    | xiv  |
| DAFTAR GAMBAR.....                   | xv   |
| DAFTAR LAMPIRAN.....                 | xvi  |
| BAB I    PENDAHULUAN.....            | 1    |
| 1.1    Latar Belakang .....          | 1    |
| 1.2    Identifikasi Masalah .....    | 10   |
| 1.3    Pembatasan Masalah .....      | 11   |
| 1.4    Perumusan Masalah .....       | 12   |
| 1.5    Tujuan Penelitian .....       | 12   |
| 1.6    Manfaat Penelitian.....       | 13   |
| 1.7    Penjelasan Istilah.....       | 13   |
| 1.8    Rencana Publikasi .....       | 14   |
| BAB II    KAJIAN PUSTAKA .....       | 16   |
| 2.1    Kajian Teori .....            | 16   |

|                                             |                                             |     |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|-----|
| 2.2                                         | Kajian Hasil Penelitian yang Relevan.....   | 41  |
| 2.3                                         | Kerangka Berpikir.....                      | 48  |
| 2.4                                         | Hipotesis Penelitian.....                   | 49  |
| BAB III METODE PENELITIAN.....              |                                             | 54  |
| 3.1                                         | Jenis Penelitian.....                       | 54  |
| 3.2                                         | Tempat dan Waktu Penelitian.....            | 54  |
| 3.3                                         | Populasi dan Sampel Penelitian .....        | 55  |
| 3.4                                         | Variabel Penelitian.....                    | 55  |
| 3.5                                         | Metode dan Instrumen pengumpulan Data ..... | 57  |
| 3.6                                         | Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....   | 59  |
| 3.7                                         | Teknik Analisis Data.....                   | 60  |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... |                                             | 65  |
| 4.1                                         | Hasil Penelitian.....                       | 65  |
| 4.2                                         | Pembahasan.....                             | 92  |
| BAB V PENUTUP.....                          |                                             | 98  |
| 5.1                                         | Simpulan.....                               | 98  |
| 5.2                                         | Saran.....                                  | 99  |
| DAFTAR PUSTAKA .....                        |                                             | 100 |
| LAMPIRAN.....                               |                                             | 106 |

## DAFTAR TABEL

|            |                                                                                                                                                                 |    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1.1  | Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Kantor Desa Kuku, Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan Tahun 2023-2024 .....                                                 | 4  |
| Tabel 2.1  | Publikasi Penelitian Sebelumnya .....                                                                                                                           | 41 |
| Tabel 4.1  | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                                                                                         | 65 |
| Tabel 4.2  | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                                                                                                                  | 66 |
| Tabel 4.3  | Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....                                                                                                   | 66 |
| Tabel 4.4  | Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....                                                                                                             | 67 |
| Tabel 4.5  | Uji Validitas Variabel Penelitian.....                                                                                                                          | 68 |
| Tabel 4.6  | Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....                                                                                                   | 69 |
| Tabel 4.7  | Kriteria dan Kategori Penilaian Jawaban Responden dari Variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja serta Kinerja Karyawan pada Kantor Desa ..... | 70 |
| Tabel 4.8  | Jumlah Skor, Skor Rata-rata dan Kategori Penilaian Variabel Gaya Kepemimpinan pada Kantor Desa Kuku, Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan.....               | 70 |
| Tabel 4.9  | Jumlah Skor, Skor Rata-rata dan Kategori Penilaian Variabel Motivasi Kerja pada Kantor Desa Kuku, Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan.....                  | 72 |
| Tabel 4.10 | Jumlah Skor, Skor Rata-rata dan Kategori Penilaian Variabel Disiplin Kerja pada Kantor Desa Kuku, Kecamatan Kerambitan, Kabupaten Tabanan.....                  | 73 |

|                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 4.11 Jumlah Skor, Skor Rata-rata dan Kategori Penilaian Variabel<br>Kinerja Pegawai pada Kantor Desa Kuku, Kecamatan<br>Kerambitan Kabupaten Tabanan..... | 74 |
| Tabel 4.12 One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test .....                                                                                                             | 76 |
| Tabel 4.13 Nilai VIF pada Tabel <i>Coefficients</i> .....                                                                                                       | 78 |
| Tabel 4.14 Hasil Regresi Linear Berganda .....                                                                                                                  | 80 |
| Tabel 4.15 Hasil Uji F-test .....                                                                                                                               | 83 |
| Tabel 4.16 Hasil Uji t.....                                                                                                                                     | 86 |
| Tabel 4.17 Nilai Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ ) .....                                                                                                 | 91 |



## DAFTAR GAMBAR

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....                                         | 49 |
| Gambar 4.1 Grafik Normal P-Plot.....                                      | 77 |
| Gambar 4.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas Diagram <i>Scatterplot</i> ..... | 79 |
| Gambar 4.3 Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ .....                    | 85 |
| Gambar 4.4 Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ .....                    | 87 |
| Gambar 4.5 Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ .....                    | 89 |
| Gambar 4.6 Daerah Penerimaan dan Penolakan $H_0$ .....                    | 90 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|              |                                                   |     |
|--------------|---------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1.  | Kuesioner Penelitian.....                         | 106 |
| Lampiran 2.  | Tabulasi Data.....                                | 110 |
| Lampiran 3.  | Analisis Deskriptif Variabel .....                | 115 |
| Lampiran 4.  | Uji Validitas.....                                | 121 |
| Lampiran 5.  | Uji Reliabilitas.....                             | 126 |
| Lampiran 6.  | Uji Asumsi Klasik .....                           | 128 |
| Lampiran 7.  | Analisis Regresi Linier Berganda .....            | 130 |
| Lampiran 8.  | Uji Simultan (F).....                             | 130 |
| Lampiran 9.  | Uji Parsial ( t ).....                            | 130 |
| Lampiran 10. | Uji Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )..... | 131 |

