

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Kinerja Guru

Kinerja diartikan sebagai hasil yang dicapai, prestasi yang ditunjukkan, serta kemampuan kerja seseorang. Menurut Hasibuan (2016) kinerja didefinisikan sebagai perilaku kerja yang dipengaruhi oleh kemampuan dan motivasi individu untuk mencapai hasil terbaik dalam suatu organisasi. Sementara menurut Mangkunegara (2017), kinerja adalah pencapaian hasil kerja seorang individu yang diukur berdasarkan standar tertentu dalam waktu yang telah ditentukan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya mencakup hasil akhir, namun juga proses kerja dan kepatuhan terhadap norma serta etika yang berlaku di organisasi.

Glickman (1990) mendefinisikan kinerja guru sebagai perilaku yang mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang digunakan dalam melaksanakan tugas pengajaran. Darling-Hammond (2000) sendiri mengungkapkan bahwa kinerja guru terkait dengan kemampuan mereka dalam mendesain dan mengimplementasikan kegiatan pembelajaran yang dapat mendorong keterlibatan siswa serta menciptakan lingkungan belajar yang positif. Sementara itu, Hoy dan Miskel (2008) melihat kinerja guru sebagai tingkat efektivitas dalam

mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan, yang dapat diukur melalui kemampuan mengelola kelas dan kualitas pengajaran.

Mulyasa (2013) mengungkapkan bahwa kinerja guru mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan tindak lanjut pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk memastikan proses pembelajaran berjalan dengan baik. Sallis (2002) juga menyatakan bahwa kinerja guru adalah aktivitas atau perilaku yang dapat mempengaruhi perkembangan siswa dalam aspek kognitif, afektif, dan psikomotor, yang melibatkan keterampilan mengajar, interaksi dengan siswa, dan kemampuan untuk memfasilitasi pembelajaran secara efektif. Secara keseluruhan, kinerja guru dilihat sebagai kombinasi dari kompetensi profesional, keterampilan dalam pengelolaan kelas, serta kemampuan untuk menciptakan pengalaman belajar yang bermakna bagi siswa.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa Kinerja guru merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan pendidikan, yang mencakup berbagai aspek seperti kompetensi, keterampilan, dan kemampuan mengelola proses pembelajaran. Berdasarkan definisi dari berbagai ahli, kinerja guru tidak hanya dilihat dari seberapa baik mereka mengajar, tetapi juga dari kemampuan mereka dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif, mendesain kegiatan pembelajaran yang efektif, dan mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. Guru yang memiliki kinerja yang baik dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dan

perkembangan siswa dalam berbagai aspek, termasuk kognitif, afektif, dan psikomotor. Oleh karena itu, untuk mencapai kinerja yang optimal, guru perlu memiliki kompetensi profesional yang tinggi, keterampilan dalam pengelolaan kelas, serta kemampuan untuk merencanakan dan mengevaluasi pembelajaran secara efektif.

1. Faktor yang mempengaruhi Kinerja Guru

Menurut Barnawi (2014) kinerja guru dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dibedakan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri guru itu sendiri, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam mengajar. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi kinerja guru antara lain motivasi, kompetensi, kesehatan, dan pengalaman. Motivasi mencakup semangat dan keinginan guru untuk melaksanakan tugasnya dengan baik, yang sangat mempengaruhi kualitas kinerja mereka. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan dedikasi dan inovasi dalam proses pembelajaran. Kompetensi, yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan profesional, memungkinkan guru memberikan pembelajaran yang efektif dan memadai bagi siswa. Kondisi fisik dan mental guru juga menjadi faktor penting, di mana kesehatan yang baik memungkinkan mereka bekerja secara optimal. Selain itu, pengalaman mengajar yang lebih banyak biasanya akan

meningkatkan keahlian dan kemampuan guru dalam menghadapi berbagai situasi di kelas.

Faktor eksternal berasal dari luar diri guru, yang dapat mempengaruhi kinerja mereka dalam konteks yang lebih luas. Faktor-faktor ini meliputi kondisi sekolah, dukungan sosial, kurikulum dan kebijakan pendidikan, serta tuntutan masyarakat dan orang tua. Kondisi sekolah, seperti lingkungan dan fasilitas yang mendukung, termasuk sarana prasarana yang memadai dan suasana yang kondusif, dapat membantu guru dalam menjalankan tugasnya. Dukungan sosial dari sesama rekan guru, kepala sekolah, serta orang tua siswa sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung. Kebijakan dan kurikulum yang diterapkan oleh pemerintah atau instansi pendidikan juga memengaruhi cara guru mengajar dan merencanakan pembelajaran. Harapan dan tuntutan dari masyarakat serta orang tua terhadap kualitas pendidikan juga turut memengaruhi cara guru melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, kinerja guru merupakan hasil interaksi antara faktor-faktor internal dan eksternal yang saling memengaruhi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan pendidikan.

2. Indikator Kinerja Guru

Menurut Marzano (2007) indikator kinerja guru dapat dilihat dari beberapa aspek yang menggambarkan kualitas pengajaran dan pengelolaan kelas, yaitu: (1) Perencanaan pembelajaran yang efektif,

di mana guru yang merencanakan pembelajaran dengan baik, menyusun tujuan pembelajaran yang jelas, serta memilih strategi yang sesuai dengan karakteristik siswa akan lebih efektif dalam mengajar. (2) Penerapan strategi pengajaran yang terbukti efektif, yaitu strategi yang berbasis bukti dan relevan dengan tujuan pembelajaran, serta penggunaan berbagai metode yang inovatif untuk memotivasi siswa dan meningkatkan hasil belajar mereka. (3) Pengelolaan kelas yang baik, meliputi kemampuan guru menciptakan dan mempertahankan lingkungan belajar yang kondusif dengan mengelola perilaku siswa secara efektif, termasuk dalam pengaturan waktu, ruang, dan interaksi antara guru dan siswa. (4) Pemberian umpan balik yang konstruktif, di mana guru memberikan umpan balik yang jelas, terarah, dan bermanfaat kepada siswa untuk meningkatkan hasil belajar mereka sekaligus sebagai alat evaluasi diri bagi guru.

Supardi (2014) menambahkan indikator kinerja guru yang lebih rinci, meliputi: (1) Kemampuan menyusun rencana pembelajaran yang komprehensif, terstruktur, dan mendukung pencapaian tujuan pembelajaran. (2) Kemampuan melaksanakan pembelajaran, di mana guru mengajar dengan cara yang menarik dan memotivasi siswa untuk belajar. (3) Kemampuan melakukan evaluasi hasil belajar, meliputi pengukuran dan evaluasi hasil belajar siswa secara sistematis, pemberian umpan balik, serta penyusunan tindak lanjut

yang diperlukan. (4) Kemampuan mengadakan hubungan interpersonal yang baik dengan siswa, yang mencakup kemampuan guru menjalin hubungan yang positif dengan siswa untuk menciptakan iklim belajar yang mendukung perkembangan pribadi siswa.

Menurut Harris dan Sass (2009), keterampilan profesional guru dalam pengajaran dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu: (1) Kreativitas dalam pengajaran, di mana guru yang dapat mengembangkan metode pengajaran yang kreatif dan inovatif akan lebih efektif dalam mencapai tujuan pembelajaran. (2) Komitmen terhadap peningkatan kualitas pembelajaran, yang mencakup upaya aktif guru untuk meningkatkan kualitas pengajaran mereka melalui pembelajaran berkelanjutan dan refleksi diri. (3) Pencapaian hasil belajar siswa, yang menjadi tolak ukur kinerja guru, di mana keberhasilan siswa dalam mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan menunjukkan kinerja yang baik dari seorang guru.

Dengan memahami indikator-indikator tersebut, sekolah dan lembaga pendidikan dapat menilai dan meningkatkan kinerja guru secara objektif. Evaluasi kinerja guru yang berbasis pada indikator-indikator ini juga dapat membantu mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan, serta mendorong guru untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas pengajaran mereka.

2.1.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif atau negatif yang timbul dari evaluasi individu terhadap pekerjaan mereka, yang melibatkan berbagai faktor seperti tugas pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan penghargaan yang diterima. Beberapa ahli memberikan definisi yang beragam mengenai kepuasan kerja. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja didefinisikan sebagai "perasaan positif atau perasaan keseluruhan yang dimiliki individu terkait pekerjaan mereka." Definisi ini menekankan pada pengalaman emosional individu terhadap pekerjaan yang mereka jalani, yang bisa sangat bervariasi antara satu orang dengan yang lainnya. Herzberg et al. (1959) dalam teori dua faktor mereka, menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama: faktor motivator (seperti pencapaian, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan peluang untuk berkembang) dan faktor *hygiene* (seperti kondisi kerja, gaji, kebijakan perusahaan, dan hubungan antar pribadi). Herzberg mengemukakan bahwa faktor motivator dapat meningkatkan kepuasan kerja, sementara faktor *hygiene* berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan.

Spector (1997) mengembangkan konsep kepuasan kerja lebih lanjut dengan memperkenalkan *Job Satisfaction Survey* (JSS), yang mengidentifikasi sembilan dimensi utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, termasuk gaji, promosi, pengawasan, kondisi kerja, dan

hubungan dengan rekan kerja. Menurutnya, kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi individu terhadap berbagai aspek dalam pekerjaan yang mereka jalani. Judge dan Bono (2001) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh faktor kepribadian individu, yang sering disebut sebagai "*affective disposition*". Mereka menjelaskan bahwa individu yang secara alami memiliki sikap positif cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, bahkan dalam kondisi yang tidak ideal sekalipun.

Secara keseluruhan, kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, mulai dari karakteristik pribadi, kondisi pekerjaan, hingga lingkungan sosial di tempat kerja. Menjaga kepuasan kerja merupakan hal yang penting bagi organisasi karena berkaitan dengan produktivitas, motivasi, dan retensi karyawan.

1. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Spector (1997) mengembangkan *Job Satisfaction Survey* (JSS), sebuah alat untuk mengukur kepuasan kerja yang mencakup sembilan dimensi utama: (1) gaji dan kompensasi, mencakup kepuasan karyawan terhadap gaji, tunjangan, bonus, dan bentuk kompensasi lainnya. Keseimbangan yang adil antara gaji dan tanggung jawab pekerjaan sangat penting untuk mempertahankan motivasi, di mana ketidakpuasan dalam dimensi ini sering menjadi alasan utama karyawan meninggalkan pekerjaan; (2) promosi, yang mengukur kepuasan terhadap peluang untuk berkembang

dalam karir. Kesempatan untuk promosi dan kenaikan pangkat memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk tetap berkomitmen pada organisasi; (3) pengawasan, mengevaluasi kepuasan terhadap hubungan dengan atasan, termasuk cara mereka memberikan arahan, umpan balik, dan dukungan. Pengawasan yang adil dan konstruktif memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif; (4) kondisi kerja, melibatkan faktor-faktor fisik yang memengaruhi kenyamanan dan keselamatan di tempat kerja. Lingkungan kerja yang bersih, aman, dan nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan; (5) hubungan dengan rekan kerja, yang menilai kepuasan terhadap interaksi sosial di tempat kerja. Hubungan yang harmonis di antara rekan kerja dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung kolaborasi dan produktivitas; (6) keamanan pekerjaan, yang mengukur rasa stabilitas yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Keamanan yang tinggi mengurangi kecemasan dan meningkatkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi; (7) pekerjaan itu sendiri, yaitu kepuasan terhadap tugas pekerjaan, termasuk apakah pekerjaan itu menantang, menarik, atau memberikan peluang untuk berkembang; (8) kebijakan dan administrasi perusahaan, mencakup kepuasan terhadap transparansi dan keadilan kebijakan organisasi. Kebijakan yang mendukung menciptakan rasa kepercayaan dan keadilan di antara

karyawan; (9) penghargaan dan pengakuan, menilai kepuasan terhadap apresiasi yang diterima atas pencapaian kerja, baik dalam bentuk penghargaan formal maupun apresiasi informal.

Kesembilan dimensi ini memberikan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Dengan mengevaluasi dimensi-dimensi ini, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Memastikan keseimbangan dalam semua dimensi ini menjadi kunci untuk mempertahankan kepuasan dan motivasi karyawan.

2. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Locke (1976) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi individu terhadap sejauh mana pekerjaannya memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Dalam konteks kinerja guru, kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu: (1) keterlibatan guru dalam proses pembelajaran, di mana guru yang puas cenderung lebih aktif terlibat dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, serta menciptakan lingkungan belajar yang kondusif; (2) hubungan yang harmonis dengan rekan kerja dan atasan, di mana kepuasan kerja tercermin dalam hubungan interpersonal yang positif antara guru dengan kepala sekolah, kolega, dan siswa, sehingga mendukung kolaborasi

dan kerja sama; (3) kemampuan mengelola beban kerja dengan efisien, di mana guru yang puas mampu mengelola tekanan kerja dengan baik, mempertahankan performa yang stabil, dan terhindar dari kelelahan kerja; (4) kreativitas dan inovasi dalam mengajar, di mana guru yang puas lebih termotivasi untuk mencoba metode pengajaran baru, memanfaatkan teknologi pendidikan, atau menciptakan pendekatan pembelajaran yang inovatif.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2019) Indikator yang menentukan kepuasan kerja meliputi: (1) *Need Fulfillment*, yaitu sejauh mana pekerjaan memberikan kesempatan kepada individu untuk memenuhi kebutuhan mereka; (2) *Discrepancies*, yaitu perbedaan antara harapan dan kenyataan, di mana kepuasan meningkat ketika hasil yang diterima lebih tinggi dari harapan; (3) *Value Attainment*, yakni pencapaian nilai-nilai yang dianggap penting oleh individu melalui pekerjaan mereka; (4) *Equity*, yang mencerminkan keadilan dalam perlakuan di tempat kerja; serta (5) *Genetic Components*, yaitu peran sifat pribadi dan faktor genetik dalam memengaruhi kepuasan kerja. Selain itu, menurut Gilmer (2021), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi: (1) kesempatan untuk maju; (2) keamanan kerja; (3) besaran gaji; (4) kebijakan perusahaan dan manajemen; (5) pengawasan; (6) faktor intrinsik dari pekerjaan; (7) kondisi kerja; (8) aspek sosial dalam pekerjaan; (9) komunikasi; dan (10) fasilitas yang tersedia.

Supardi (2014) sendiri mengidentifikasi kepuasan kerja yang berkontribusi pada kinerja guru kedalam beberapa aspek, yaitu: (1) pemenuhan kebutuhan finansial dan non-finansial, di mana guru yang merasa dihargai melalui gaji yang layak, tunjangan, atau penghargaan non-materi lebih mungkin menunjukkan kinerja optimal; (2) penghargaan terhadap prestasi kerja, di mana guru yang mendapatkan pengakuan atas pencapaian mereka merasa lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kualitas pengajaran; (3) kesesuaian beban kerja dengan kapasitas guru, di mana guru yang merasa bahwa tanggung jawab pekerjaan mereka sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang tersedia akan lebih puas dalam menjalankan tugasnya.

Dengan memahami hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja guru, sekolah dapat merancang kebijakan yang mendukung kesejahteraan guru, seperti meningkatkan gaji, memberikan penghargaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Langkah-langkah ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kinerja individu tetapi juga pada kualitas pendidikan secara keseluruhan.

2.1.3. *Ethical Leadership*

Ethical leadership (kepemimpinan etis) merupakan konsep yang berkembang seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya perilaku moral dalam organisasi Brown et al. (2005), mengemukakan

bahwa kepemimpinan etis merujuk pada pemimpin yang tidak hanya menunjukkan perilaku moral yang tinggi, tetapi juga menjadi contoh bagi bawahannya melalui tindakan, keputusan, dan komunikasi yang mengutamakan kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab. Dalam konteks pendidikan, *ethical leadership* sangat penting karena pemimpin yang etis dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, membangun hubungan yang adil, dan meningkatkan kesejahteraan guru. Pemimpin yang etis dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi dan kinerja guru, karena mereka merasa dihargai dan dipimpin dengan prinsip-prinsip yang kuat.

Yukl (2010) menjelaskan bahwa *Ethical leadership* itu sendiri mencakup perilaku pemimpin yang mengutamakan kejujuran, transparansi, dan penghargaan terhadap kepentingan orang lain, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam pelaksanaan kebijakan. Ciulla (1998) mendefinisikan *Ethical leadership* sebagai keseimbangan antara tujuan, cara mencapainya, dan dampak keputusan tersebut terhadap semua pihak yang terlibat. Pemimpin etis mempertimbangkan kepentingan kolektif serta keadilan dalam setiap tindakan mereka. *Ethical Leadership* juga dapat diartikan sebagai suatu proses di mana pemimpin mempengaruhi karyawan melalui nilai-nilai, prinsip-prinsip serta keyakinan sesuai dengan apa yang diterima karyawan dalam perilaku organisasi melalui tindakan pemimpin tersebut (Bubble, 2013). Teori *Social Learning Theory* dari Bandura (1977) mendasari

kepemimpinan etis dengan penekanan pada pengaruh perilaku pemimpin yang etis terhadap bawahannya. Melalui model pembelajaran sosial, guru yang dipimpin oleh pemimpin etis akan meniru dan mengadopsi nilai-nilai etis dalam interaksi mereka dengan siswa, rekan sejawat, dan lingkungan sekolah. Hal ini memperkuat keyakinan bahwa pemimpin etis dapat membentuk budaya organisasi yang mendukung moralitas dan kinerja yang lebih baik.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin etis bertindak berdasarkan prinsip moral yang kuat, memengaruhi orang lain melalui teladan, dan mendorong terciptanya lingkungan organisasi yang etis.

1. Indikator *Ethical Leadership*

Menurut Brown et al. (2005), indikator *ethical leadership* dapat diukur melalui beberapa aspek yang menggambarkan perilaku pemimpin yang beretika. (1) Perilaku Pemimpin sebagai Panutan (Role Model Behavior), pemimpin etis harus menunjukkan perilaku yang dapat dijadikan contoh oleh bawahannya. Mereka harus mengamalkan nilai-nilai etika yang mereka harapkan dari orang lain dalam tindakan sehari-hari. Pemimpin yang bertindak dengan integritas dan kejujuran akan memberikan contoh yang baik, yang mendorong bawahannya untuk mengikuti perilaku yang serupa; (2) Pengambilan Keputusan yang Adil (*Fair Decision Making*), pemimpin etis harus

mengambil keputusan yang adil, transparan, dan berdasarkan prinsip keadilan. Keputusan tersebut harus mempertimbangkan kepentingan semua pihak yang terlibat dan menghindari *favoritisme* atau diskriminasi. Hal ini menciptakan kepercayaan di antara anggota organisasi, karena mereka merasa keputusan yang diambil selalu memperhatikan kesejahteraan bersama; (3) kepedulian terhadap Karyawan (*Concern for People*), Pemimpin etis menunjukkan perhatian dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Mereka tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada kebutuhan emosional, moral, dan profesional bawahannya. Pemimpin yang peduli akan berusaha menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan pribadi dan profesional karyawan; (4) Komunikasi yang Transparan dan Terbuka (*Open and Transparent Communication*), pemimpin etis berkomunikasi secara terbuka dan transparan dengan anggota tim. Mereka memastikan bahwa informasi penting mengenai keputusan organisasi atau kebijakan disampaikan dengan jelas dan tanpa bias. Komunikasi yang terbuka meningkatkan rasa kepercayaan dan memberikan rasa aman bagi karyawan; (5) Tanggung Jawab Sosial dan Profesional (*Social and Professional Responsibility*), pemimpin etis memiliki komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan profesional, baik dalam konteks internal organisasi maupun dalam masyarakat luas. Mereka berusaha agar keputusan yang

diambil tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga memberikan dampak positif bagi lingkungan sosial dan masyarakat sekitar; (6) Penyelesaian Konflik Secara Etis (*Ethical Conflict Resolution*), pemimpin yang etis harus mampu menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan sesuai dengan prinsip-prinsip etika. Dalam menghadapi perbedaan pendapat atau pertentangan, pemimpin etis akan mencari solusi yang mengedepankan penghargaan terhadap setiap individu dan menjaga integritas dalam proses penyelesaian konflik. Indikator-indikator ini membantu mengidentifikasi dan menilai sejauh mana seorang pemimpin dapat disebut sebagai pemimpin yang etis, serta bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku dan kinerja bawahan.

Menurut Supardi (2014) penerapan kepemimpinan etis dapat meningkatkan kinerja guru melalui berbagai indikator yang signifikan sebagai berikut: (1) Keberpihakan terhadap Keadilan dalam Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan, pemimpin etis mendukung keadilan dalam pengelolaan sumber daya pendidikan, seperti fasilitas, waktu, dan dukungan administratif, yang memberikan kesempatan yang adil bagi setiap guru untuk berkembang. Pemimpin yang berkomitmen terhadap keadilan ini akan memastikan bahwa setiap guru mendapatkan peluang yang sama untuk memperoleh sumber daya yang mereka perlukan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran; (2) Pemberian Kesempatan

yang Adil untuk Berkembang, pemimpin yang etis memberikan kesempatan yang adil bagi semua guru untuk berkembang secara profesional. Mereka mendorong guru untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka melalui pelatihan, pengembangan diri, serta memberikan umpan balik yang konstruktif dan motivasional. Hal ini mendorong guru untuk berusaha lebih keras dalam meningkatkan kualitas pengajaran mereka; (3) Pengambilan Keputusan Berdasarkan Prinsip yang Benar dan Adil, pemimpin etis membuat keputusan dengan dasar prinsip yang benar dan adil, baik dalam hal pembagian tugas, promosi, maupun kebijakan pendidikan lainnya. Keputusan-keputusan ini akan menciptakan rasa kepercayaan dan rasa hormat di antara guru, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan kinerja mereka; (4) Pemimpin Etis sebagai Teladan yang Baik, pemimpin etis menjadi teladan yang baik dalam berperilaku, baik dalam hal profesionalisme maupun dalam interaksi sosial. Guru yang dipimpin oleh pemimpin yang beretika cenderung meniru perilaku tersebut, baik dalam interaksi dengan siswa maupun dengan kolega. Melalui penerapan indikator-indikator ini, pemimpin etis dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan kinerja guru secara keseluruhan.

Menurut Supardi, (2014), penerapan kepemimpinan etis dapat meningkatkan kinerja guru melalui beberapa indikator berikut:(1)

Keberpihakan terhadap Keadilan dalam Pengelolaan Sumber Daya Pendidikan, pemimpin etis memastikan pengelolaan sumber daya pendidikan dilakukan dengan adil, memberikan kesempatan yang sama bagi setiap guru untuk berkembang. Keputusan-keputusan yang berbasis pada prinsip keadilan ini berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan profesional guru, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas pengajaran mereka; (2) Pemberian Kesempatan yang Adil untuk Berkembang, pemimpin yang beretika memberi kesempatan yang adil bagi guru untuk berkembang secara profesional, baik melalui pelatihan maupun evaluasi yang konstruktif. Dengan kesempatan ini, guru lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi mereka dalam mengajar, sehingga berdampak positif terhadap kinerja dan kualitas pembelajaran; (3) Pengambilan Keputusan Berdasarkan Prinsip yang benar dan adil, pemimpin etis membuat keputusan berdasarkan prinsip yang benar dan adil, baik dalam hal distribusi tugas, evaluasi kinerja, maupun pengelolaan kebijakan pendidikan lainnya. Keputusan-keputusan ini menciptakan kepercayaan di kalangan guru, meningkatkan rasa keadilan dan motivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka; (4) Pemimpin etis sebagai teladan yang baik, pemimpin yang etis menjadi teladan bagi guru dalam hal perilaku, etika, dan integritas. Guru cenderung meniru perilaku pemimpin mereka, yang menciptakan hubungan

yang lebih baik di dalam kelas dan dengan kolega. Pemimpin yang menunjukkan perilaku profesional dan etis akan mendorong guru untuk mengadopsi pendekatan serupa dalam interaksi mereka dengan siswa dan rekan kerja.

Dengan mengaitkan indikator-indikator kinerja guru dalam konteks *ethical leadership*, kita dapat memahami bagaimana kepemimpinan yang baik dapat mempengaruhi kualitas pengajaran. Pemimpin yang etis tidak hanya memberikan contoh yang baik, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan profesional dan kesejahteraan guru, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka dalam mengajar dan mencapai hasil yang lebih baik dalam pembelajaran.

2.1.4. Person Job Fit

Person-Job Fit adalah konsep yang mengacu pada kesesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan atau kebutuhan pekerjaan. Para ahli memberikan berbagai perspektif yang saling melengkapi untuk menjelaskan pentingnya keselarasan ini dalam konteks organisasi dan kinerja karyawan. Menurut Kristof-Brown dan Schneider (2005), *person-job fit* mencerminkan keselarasan antara kemampuan individu dengan tuntutan pekerjaan, serta kesesuaian antara preferensi individu terhadap hasil kerja dengan apa yang dapat ditawarkan oleh pekerjaan tersebut. Pendapat ini menyoroti pentingnya mencocokkan kemampuan dan preferensi individu untuk menciptakan harmoni antara karyawan

dan pekerjaannya. Sementara itu, Edwards (1991) menjelaskan *person-job fit* sebagai hubungan antara dua aspek utama, yaitu kesesuaian kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan (*ability-demand fit*) dan kesesuaian pekerjaan dalam memenuhi kebutuhan individu (*need-supply fit*). Pendekatan ini menegaskan bahwa *person-job fit* tidak hanya bergantung pada apa yang dimiliki individu tetapi juga apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan kepada individu tersebut.

Cable dan DeRue (2002) memperluas pengertian ini dengan memasukkan elemen kepribadian dan minat individu, yang dianggap penting dalam memastikan keselarasan dengan sifat pekerjaan. Di sisi lain, Muchinsky & Monahan (1987) secara sederhana mendefinisikan *person-job fit* sebagai tingkat kecocokan antara karakteristik unik seseorang dengan persyaratan pekerjaan tertentu, yang mencakup semua aspek teknis dan psikologis yang relevan. Lebih lanjut, Sekiguchi (2004) menegaskan bahwa *person-job fit* mencakup dua dimensi utama, yaitu kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan individu. Pandangan ini menggambarkan *person-job fit* sebagai hubungan timbal balik yang menguntungkan kedua belah pihak, baik individu maupun organisasi.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, *person-job fit* dapat dipahami sebagai tingkat kesesuaian antara kemampuan, karakteristik, dan preferensi individu dengan tuntutan serta kebutuhan pekerjaan.

Kesesuaian ini penting untuk meningkatkan kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan komitmen terhadap organisasi. Dengan memahami konsep ini, organisasi dapat memastikan proses rekrutmen, seleksi, dan pengelolaan karyawan lebih efektif sehingga mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

1. Karakteristik *Person-Job Fit*

Menurut Holland (1997) , terdapat enam tipe karakteristik individu yang berpengaruh dalam menentukan tingkat kesesuaian antara individu dengan pekerjaan (*person-job fit*). Holland menyatakan bahwa kepuasan kerja dan kecenderungan untuk tetap berada atau meninggalkan suatu pekerjaan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian antara tipe individu dengan lingkungan pekerjaan. Enam tipe tersebut adalah sebagai berikut: (1) Tipe *Realistic* (R), individu dengan tipe ini lebih menyukai pekerjaan yang melibatkan aktivitas fisik, penggunaan keterampilan teknis, dan kerja langsung dengan objek atau alat, seperti mesin atau peralatan. Mereka cenderung tertarik pada pekerjaan yang mengutamakan keterampilan praktis dan sering kali lebih menyukai pekerjaan yang melibatkan dunia fisik; (2) Tipe *Investigative* (I), individu dengan tipe ini cenderung analitis, penasaran, dan logis. Mereka menikmati pekerjaan yang melibatkan penelitian, analisis, atau pemecahan masalah, seperti ilmuwan, insinyur, atau peneliti. Tipe ini lebih suka mengolah informasi dan berfokus pada pemahaman

konsep atau teori; (3) Tipe *Artistic* (A), individu dengan tipe ini kreatif, ekspresif, dan memiliki sensitivitas estetik yang tinggi. Mereka cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kebebasan dalam berekspresi, seperti seniman, desainer, atau penulis. Tipe ini lebih tertarik pada pekerjaan yang memungkinkan mereka mengekspresikan ide dan gagasan secara kreatif; (4) Tipe *Social* (S), individu dengan tipe ini memiliki orientasi interpersonal yang kuat. Mereka menyukai membantu orang lain, bekerja dalam tim, dan berkomunikasi. Pekerjaan yang sesuai dengan tipe ini biasanya melibatkan interaksi dengan orang lain, seperti pekerjaan di bidang pendidikan, pelayanan kesehatan, atau pekerjaan sosial; (5) Tipe *Enterprising* (E), individu dengan tipe ini ditandai dengan orientasi pada kepemimpinan, persuasi, dan ambisi. Mereka senang mengatur orang lain, mengambil risiko, dan mengejar keuntungan finansial. Mereka cenderung memilih pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk memimpin, seperti manajer, pengusaha, atau eksekutif;

(6) Tipe *Conventional* (C), individu dengan tipe ini menyukai struktur, aturan, dan aktivitas yang terorganisasi dengan baik. Mereka biasanya senang bekerja dengan data, angka, atau tugas administrasi. Pekerjaan yang sesuai dengan tipe ini melibatkan tugas yang terorganisir dan rutin, seperti akuntan, analis data, atau administrator. Holland menekankan bahwa

kepuasan kerja dan komitmen terhadap pekerjaan cenderung lebih tinggi jika tipe kepribadian individu sesuai dengan lingkungan pekerjaan (*vocational environment*). Ketidaksesuaian antara keduanya dapat menyebabkan ketidakpuasan, stres, atau kecenderungan untuk meninggalkan pekerjaan.

Menurut Kristof-Brown dan Schneider (2005), *person-job fit* memiliki dimensi utama yang menjadi dasar dalam mengevaluasi kinerja guru. Dimensi pertama adalah kecocokan kompetensi guru dengan tugas pekerjaan. Guru yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan cenderung lebih efektif dalam menjalankan tugas, seperti perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pengajaran, dan evaluasi hasil belajar siswa; dimensi kedua adalah keselarasan nilai pribadi guru dengan nilai institusi. Guru yang merasa bahwa nilai-nilai pribadinya, seperti integritas, komitmen, dan dedikasi, sejalan dengan nilai-nilai sekolah, lebih mungkin memiliki motivasi intrinsik untuk berprestasi dalam pekerjaannya; dimensi ketiga adalah pemenuhan kebutuhan guru oleh organisasi. Kinerja guru meningkat ketika sekolah atau institusi pendidikan mampu memenuhi kebutuhan guru, baik secara fisik, seperti penyediaan sarana dan prasarana, maupun secara emosional melalui dukungan dari atasan dan kolega.

Menurut Cable dan DeRue (2002), *person-job fit* berkaitan erat dengan kepuasan kerja dan kinerja individu. Dalam konteks guru, beberapa indikator kinerja yang relevan dengan *person-job fit* mencakup (1) pencapaian hasil belajar siswa. Guru yang merasa cocok dengan pekerjaannya mampu memberikan pengajaran berkualitas yang tercermin pada hasil belajar siswa. Mereka lebih efektif dalam merancang dan melaksanakan pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan siswa, yang pada gilirannya meningkatkan pencapaian akademik siswa; (2) komitmen pada pekerjaan dan institusi. Guru yang merasa sesuai dengan pekerjaannya menunjukkan komitmen tinggi terhadap tanggung jawab mereka, seperti mempersiapkan materi pembelajaran dengan baik, mendukung perkembangan siswa, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan institusi pendidikan secara keseluruhan; (3) kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan. Guru yang cocok dengan pekerjaannya lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan kurikulum, metode pembelajaran, atau teknologi pendidikan. Kemampuan ini memungkinkan mereka untuk tetap efektif dalam menghadapi dinamika dunia pendidikan yang terus berkembang.

Dengan memahami hubungan antara *person-job fit* dan kinerja guru, lembaga pendidikan dapat mengidentifikasi dan mendukung kebutuhan guru agar lebih selaras dengan tuntutan

pekerjaan mereka. Hal ini dapat dicapai melalui proses seleksi yang tepat, pelatihan yang relevan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kecocokan antara guru dan pekerjaan mereka.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kepemimpinan etis (*ethical leadership*) telah menjadi topik yang berkembang pesat, terutama dalam kaitannya dengan bagaimana kepemimpinan ini memengaruhi kepuasan kerja, kesesuaian individu dengan pekerjaannya (*person-job fit*), dan kinerja karyawan. Dalam konteks organisasi pendidikan, seperti sekolah, peran kepemimpinan etis sangat signifikan karena berkaitan dengan kemampuan seorang pemimpin untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, menghargai integritas, dan mendorong produktivitas. Guru, sebagai elemen inti dalam institusi pendidikan, membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung agar dapat memberikan performa terbaik. Kepemimpinan yang beretika tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga membantu menciptakan sinergi antara kepribadian individu dan tuntutan pekerjaan (*person-job fit*), yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara kepemimpinan etis, kepuasan kerja, dan kinerja, baik di sektor pendidikan maupun sektor lainnya. Namun, studi tentang variabel-variabel ini di Indonesia, khususnya pada guru sekolah menengah kejuruan (SMK), masih memerlukan pengkajian lebih mendalam untuk memahami dinamika lokal yang memengaruhi hasil-hasil tersebut.

Table 1
Penelitian terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul	Metode	Hasil penelitian
1	Kaffashpoor dan Sadeghian (2020)	<i>The Role of Ethical Leadership in Employee Well-Being Mediated by Job Satisfaction</i>	Kuantitatif, survei karyawan medis	<i>Ethical leadership</i> meningkatkan kesejahteraan melalui kepuasan kerja sebagai mediator penting.
2	Ainun et al. (2023)	Pengaruh Kepuasan Kerja, <i>Person Job-Fit</i> , dan Keadilan Distributif terhadap Kinerja Guru (SMK Ma'arif 9 AA Kebumen)	<i>Path Analysis</i>	Kepuasan kerja signifikan memediasi hubungan <i>person-job fit</i> terhadap kinerja guru Eprints Universitas Putra Bangsa.
3	Pala'langan et al. (2021)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> , Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru di Tangerang	Kuantitatif, korelasional	<i>Servant leadership</i> berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru.
4	Ejaz et al. (2021)	<i>Mediating Role of Job Satisfaction in Ethical Leadership and Employee Well-Being</i>	Analisis model mediasi	Kepuasan kerja sebagai mediator penting dalam hubungan antara ethical leadership dan kesejahteraan.
5	Liana & Hidayat, (2021)	<i>The Effects of Servant Leadership and Organizational Climate</i>	Kuantitatif, survei	Iklim organisasi yang positif memperkuat pengaruh <i>servant</i>

		<i>on Teacher's Performance (Tangerang)</i>		<i>leadership terhadap kinerja guru.</i>
6	Rahmat et al., (2023)	<i>Exploring the Effect of Ethical Leadership on Teachers' Job Performance in Indonesian Schools</i>	Kuantitatif, survei guru	Ethical leadership meningkatkan kepercayaan guru yang berujung pada kinerja lebih baik.
7	Qing et al., (2021)	<i>Ethical Leadership, Job Satisfaction, and Performance in Chinese Educational Institutions</i>	Kuantitatif, survei guru	Kepemimpinan etis berpengaruh langsung pada kepuasan kerja dan kinerja guru.
8	Damin et al., (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di SMAN 2 Tangerang	Kuantitatif	Kepemimpinan etis signifikan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja guru.
9	Sari et al., (2022)	<i>The Mediating Effect of Job Satisfaction on Person-Job Fit and Job Performance</i>	Kuantitatif	Kepuasan kerja memediasi hubungan person-job fit dan kinerja secara signifikan di sektor pendidikan.
10	Bustomi et al., (2022)	Pengaruh <i>Ethical Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di SMK Negeri Bandung	Kuantitatif	Kepemimpinan etis memperbaiki hubungan kerja dan meningkatkan produktivitas guru.

Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu, terlihat bahwa kepemimpinan etis (ethical leadership) memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat person-job fit, dan memengaruhi kinerja guru atau karyawan. Penelitian dari berbagai konteks, baik nasional maupun

internasional, konsisten menunjukkan bahwa pemimpin yang beretika dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, adil, dan mendukung kesejahteraan karyawan.

Selain itu, kepuasan kerja seringkali berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kepemimpinan etis dengan hasil kerja seperti kesejahteraan dan kinerja. Dalam konteks pendidikan, terutama di Indonesia, peran kepemimpinan etis terbukti signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan integritas guru di berbagai sekolah menengah kejuruan. Dengan demikian, hasil penelitian terdahulu ini menjadi landasan penting untuk memperdalam kajian mengenai dinamika hubungan antara kepemimpinan etis, kepuasan kerja, person-job fit, dan kinerja guru. Penelitian lebih lanjut diharapkan dapat memberikan wawasan baru dan relevan untuk memperbaiki kualitas kepemimpinan dan performa di sektor pendidikan.

2.3. Hubungan Antar Variabel

Guru merupakan ujung tombak dalam pelaksanaan proses belajar mengajar di sekolah. Dikatakan demikian karena guru merupakan individu yang berhadapan langsung dengan para siswanya. Tinggi rendahnya prestasi siswa berkaitan erat dengan kinerja guru yang sehari-hari mendampingi siswanya. Oleh karena itu guru yang memiliki kinerja yang baik merupakan guru yang diharapkan oleh lembaga maupun siswanya untuk terus melakukan tugasnya dengan baik.

1. Pengaruh Kepemimpinan Etis terhadap Kinerja Guru

Kinerja guru tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah kepemimpinan etis. Kepemimpinan etis adalah perilaku pemimpin yang mengutamakan nilai moral dan integritas, serta memberikan teladan kepada bawahannya. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang memiliki kepemimpinan etis mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung guru untuk mencapai kinerja optimal. Dengan adanya kepemimpinan etis, guru merasa lebih dihargai, dihormati, dan didukung dalam tugasnya. Oleh karena itu, diduga bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan etis kepala sekolah, semakin baik pula kinerja guru yang tercapai. Sebaliknya, jika kepemimpinan etis tidak diterapkan dengan baik, kinerja guru dapat menurun karena kurangnya motivasi dan rasa kepercayaan terhadap pemimpin mereka.

2. Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Guru

Person-job fit adalah kesesuaian antara kemampuan, kepribadian, serta nilai individu dengan tuntutan dan karakteristik pekerjaan. Dalam konteks guru, *person-job fit* dapat diwujudkan apabila seorang guru memiliki kompetensi yang sesuai dengan tanggung jawab mengajar yang diemban. *Person-job fit* yang baik akan membuat guru lebih nyaman dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Sebaliknya, jika terjadi ketidakcocokan antara karakteristik guru dan tuntutan pekerjaan, maka kinerja guru dapat menurun. Dengan

demikian, diduga bahwa *person-job fit* berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja guru, di mana semakin tinggi tingkat *person-job fit*, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

Kepuasan kerja adalah salah satu aspek penting yang dapat meningkatkan kinerja guru. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap positif terhadap tugas yang diemban dan lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja dapat muncul dari berbagai faktor, seperti penghargaan yang diterima, hubungan yang baik dengan kolega, dan dukungan dari kepala sekolah. Guru yang puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih produktif, berinovasi, dan menunjukkan dedikasi tinggi dalam mengajar. Oleh karena itu, diduga terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja guru. Artinya, semakin tinggi kepuasan kerja seorang guru, semakin tinggi pula kinerja yang akan dicapainya.

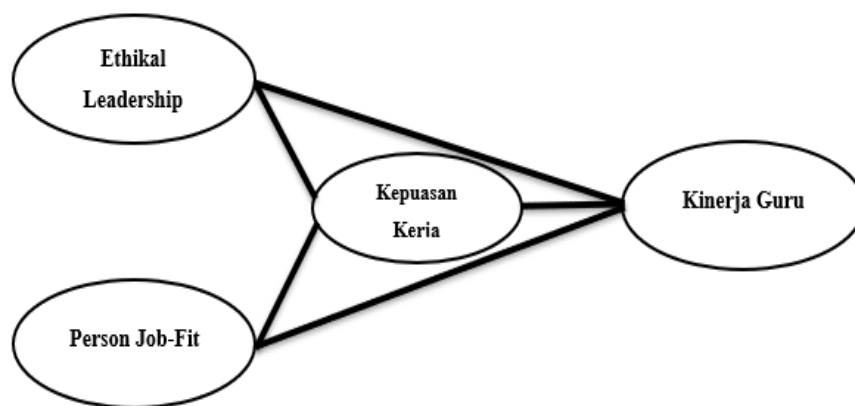
4. Pengaruh *Ethical Leadership* , *Person-Job Fit*, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru.

Kinerja guru dalam dunia pendidikan tidak hanya ditentukan oleh satu faktor, melainkan kombinasi dari berbagai faktor. Kepemimpinan etis kepala sekolah memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, *person-job fit* memastikan bahwa guru dapat menjalankan tugasnya dengan baik, dan kepuasan kerja mendorong guru untuk memberikan kinerja terbaiknya. Ketiga faktor ini

saling terkait dan bersama-sama memengaruhi kinerja guru secara keseluruhan. Kepemimpinan etis dapat meningkatkan kepuasan kerja dan person-job fit, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja guru. Dengan demikian, kombinasi antara kepemimpinan etis, *person-job fit*, dan kepuasan kerja sangat menentukan keberhasilan guru dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik.

2.4. Model Empiris

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dibuat model empiris seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 1. Model Empiris

X1: *Ethical Leadership*

X2: *Person-Job Fit*

Y: *Kepuasan Kerja*

Z: *Kinerja Guru*

Gambar diatas menunjukkan hubungan antara variabel independen (**X1**, **X2**), variabel mediasi (**Y**), dan variabel dependen (**Z**).

2.5. Hipotesis

Berikut adalah hipotesis yang disusun berdasarkan judul penelitian Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara *Ethical Leadership* dan *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Guru sesuai format yang diminta:

1. Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Guru

H₀: *Ethical leadership* tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

H₁: *Ethical leadership* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

2. Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kepuasan Kerja Guru

H₀: *Person-job fit* tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

H₁: *Person-job fit* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru.

3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru

H₀: Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru.

H₁: Kepuasan kerja berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru.

4. Pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Guru

H₀: *Ethical leadership* tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru.

H₁: *Ethical leadership* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru.

5. Pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Guru

H₀: *Person-job fit* tidak berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru.

H₁: *Person-job fit* berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja guru.

6. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara *Ethical Leadership* dan Kinerja Guru

H₀: Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan kinerja guru.

H₁: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan kinerja guru.

7. Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan antara *Person-Job Fit* dan Kinerja Guru

H₀: Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *person-job fit* dan kinerja guru.

H₁: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara *person-job fit* dan kinerja guru.

Hipotesis ini dirancang untuk menguji secara empiris hubungan variabel dalam penelitian dan memberikan kontribusi penting dalam literatur manajemen pendidikan.

