

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1 Analisis Deskriptif

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan etis dan *person-job fit* terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh kepemimpinan etis dan *person-job fit* terhadap kinerja guru, mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru, dan mengetahui peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan *person-job fit* terhadap kinerja guru di SMK Taruna Abdi Bangsa Winong. Adapun obyek penelitiannya adalah kepemimpinan etis, *person-job fit*, kepuasan kerja, dan kinerja guru. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan kuesioner kepada responden penelitian, yaitu para guru di SMK Taruna Abdi Bangsa Winong. Responden yang mengisi kuesioner sebanyak 31 guru. Dari 31 kuesioner yang disebar, semuanya terjawab lengkap dan layak dianalisis dalam penelitian ini. Setelah data terkumpul, kemudian data diedit, diberi kode, dan ditabulasikan untuk selanjutnya dianalisis dengan bantuan program statistik SEM PLS 4.

SMK Taruna Abdi Bangsa Winong adalah sebuah sekolah menengah kejuruan yang terletak di Jalan Mirit Km 3, Winong, Kecamatan Mirit, Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah. Sekolah ini telah beroperasi sejak tahun 2012 dan terakreditasi dengan nilai B. Dengan fokus pada pengembangan keterampilan siswa di bidang teknik komputer dan

jaringan, SMK Taruna Abdi Bangsa berkomitmen untuk memberikan pendidikan yang berkualitas dan mempersiapkan para lulusannya untuk siap bersaing di dunia kerja. Dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan, sekolah ini terus mengembangkan fasilitas dan menyediakan akses internet bagi siswa.

Sekolah ini juga merupakan lembaga pendidikan swasta yang berada di bawah naungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Selain itu, SMK Taruna Abdi Bangsa Winong turut berkontribusi dalam misi pemerintah untuk meningkatkan kualitas pendidikan di tingkat menengah dan mempersiapkan tenaga kerja yang kompeten.

4.1.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas dalam analisis menggunakan program Smart PLS dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dan indikator dalam model benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam konteks ini, terdapat dua jenis validitas yang menjadi fokus utama, yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain, yang menandakan bahwa indikator tersebut memang mewakili konsep yang sama. Sementara itu, *discriminant validity* bertujuan memastikan bahwa suatu konstruk cukup berbeda dari konstruk lainnya, sehingga tidak terjadi tumpang tindih antar konsep. Kedua uji

ini penting untuk menjamin keakuratan alat ukur yang digunakan, sehingga model yang dihasilkan memiliki validitas yang kuat dan hasil analisis menjadi lebih andal serta representatif terhadap fenomena yang diteliti (Hair et al., 2017).

1. *Convergent Validity*

Convergent validity pada model pengukuran reflektif dievaluasi dengan melihat nilai outer loading dari setiap indikator terhadap konstruk yang diukur. Dalam analisis menggunakan Smart PLS, indikator dianggap memiliki *validitas konvergen* yang baik jika memiliki nilai loading lebih dari 0,70. Namun, dalam konteks penelitian eksploratori atau pengembangan awal skala pengukuran, nilai loading antara 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima, selama nilai tersebut dapat dijustifikasi secara teoritis (Chin, 1998; Hair et al., 2017). Nilai *outer loading* ini mencerminkan kekuatan hubungan antara indikator dan konstruk yang diwakilinya, sehingga dapat menunjukkan sejauh mana indikator tersebut mampu merepresentasikan variabel yang dimaksud.

Hasil dari uji validitas konvergen akan menunjukkan nilai korelasi untuk setiap indikator dalam konstruk masing-masing. Indikator dengan nilai *loading* tinggi memperkuat konstraknya, sedangkan indikator yang tidak memenuhi

ambang batas sebaiknya dipertimbangkan untuk direvisi atau dihapus. Dengan memastikan *validitas konvergen* yang memadai, peneliti dapat memastikan bahwa indikator yang digunakan saling terkait erat dan konsisten dalam mengukur konsep teoritis yang ditetapkan, sehingga mendukung integritas model secara keseluruhan.

Table 2
Outer Loading

Vriabel	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
<i>Ethical Leadership (X1)</i>		
X1.1	0.945	> 0,7 (Valid)
X1.2	0.908	> 0,7 (Valid)
X1.3	0.927	> 0,7 (Valid)
X1.4	0.913	> 0,7 (Valid)
<i>Person Job-Fit (X2)</i>		
X2.1	0.968	> 0,7 (Valid)
X2.2	0.950	> 0,7 (Valid)
X2.3	0.943	> 0,7 (Valid)
X2.4	0.951	> 0,7 (Valid)
Kinerja Guru (Y)		
Y.1	0.949	> 0,7 (Valid)
Y2	0.887	> 0,7 (Valid)
Y3	0.908	> 0,7 (Valid)
Y.4	0.920	> 0,7 (Valid)
Kepuasan Kerja (Z)		
Z.1	0.930	> 0,7 (Valid)
Z.2	0.941	> 0,7 (Valid)
Z.3	0.909	> 0,7 (Valid)
Z.4	0.916	> 0,7 (Valid)

Sumber: Data diolah (2025)

Secara umum, nilai outer loading di atas 0,7 dianggap valid, menunjukkan bahwa indikator tersebut mampu menggambarkan konstruk secara akurat. Berdasarkan data yang diperoleh, seluruh indikator dalam penelitian ini memiliki nilai outer loading di atas ambang batas tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator adalah valid dan tidak ada yang perlu dieliminasi dari model. Pada konstruk Ethical Leadership, keempat indikator yang digunakan menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan nilai outer loading berkisar antara 0,908 hingga 0,945. Indikator dengan nilai tertinggi adalah X1.1, yaitu sebesar 0,945, yang mengindikasikan kontribusi terbesar dalam menjelaskan konsep kepemimpinan etis. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap aspek dari kepemimpinan yang berlandaskan pada nilai-nilai etika, seperti integritas, keadilan, dan kejujuran, benar-benar terwakili dengan baik oleh indikator-indikator tersebut. Dengan demikian, konstruk Ethical Leadership dapat dinilai kuat dan relevan dalam konteks penelitian ini.

Sementara itu, pada konstruk Person Job-Fit, seluruh indikator juga menunjukkan validitas yang sangat tinggi. Nilai outer loading berkisar antara 0,943 hingga 0,968, dengan nilai tertinggi berada pada indikator X2.1. Hal ini mencerminkan bahwa kesesuaian antara karakteristik pribadi guru dengan

tuntutan pekerjaannya terwakili secara konsisten oleh seluruh indikator. Kesesuaian ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga keterpaduan nilai, minat, serta harapan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya berperan penting dalam membentuk persepsi individu terhadap kenyamanan dan efektivitas kerja.

Pada variabel Kinerja Guru, seluruh indikator juga memenuhi kriteria validitas dengan nilai outer loading antara 0,887 hingga 0,949. Indikator Y.1 tercatat sebagai yang paling tinggi nilainya, yaitu 0,949. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan seperti kemampuan mengajar, manajemen kelas, dan pencapaian tujuan pembelajaran mampu secara akurat menangkap kualitas kinerja guru dalam konteks pendidikan. Validitas yang tinggi pada konstruk ini memberikan jaminan bahwa analisis lebih lanjut mengenai pengaruh variabel-variabel lain terhadap kinerja guru akan didasarkan pada ukuran yang andal. Selanjutnya, konstruk Kepuasan Kerja juga menunjukkan hasil yang sangat meyakinkan. Seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,9, dengan nilai tertinggi sebesar 0,941 pada indikator Z.2. Ini menandakan bahwa persepsi guru mengenai kepuasan kerja yang mencakup kepuasan terhadap lingkungan kerja, penghargaan yang diterima, serta peluang pengembangan karier

telah terukur secara baik dan konsisten. Indikator-indikator ini bukan hanya valid secara statistik, tetapi juga menggambarkan pengalaman nyata guru dalam menjalani profesinya.

Secara keseluruhan, hasil analisis outer loading ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini memiliki kekuatan pengukuran yang tinggi. Dengan indikator-indikator yang valid dan relevan, penelitian ini memiliki fondasi yang kuat untuk melanjutkan ke tahap analisis berikutnya, seperti uji model struktural dan pengujian hipotesis. Validitas indikator yang baik ini juga memperkuat kepercayaan terhadap kesimpulan yang akan diambil berdasarkan hasil penelitian.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan salah satu aspek penting dalam pengujian validitas konstruk pada model pengukuran, yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model bersifat unik dan dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya. Dalam analisis menggunakan Smart PLS, discriminant validity umumnya dievaluasi dengan membandingkan akar kuadrat dari nilai Average Variance Extracted (AVE) dengan nilai korelasi antar konstruk laten. Validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila nilai akar AVE dari suatu konstruk lebih

tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain dalam model (Fornell & Larcker, 1981). Pendekatan ini menunjukkan bahwa konstruk yang diuji memiliki derajat perbedaan yang memadai dari konstruk lainnya, sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pengukuran. Dengan kata lain, setiap konstruk benar-benar mengukur konsep yang berbeda. Jika nilai akar AVE melebihi korelasi laten, maka konstruk tersebut dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik, dan hasil pengukuran dianggap akurat serta konsisten dalam mencerminkan perbedaan antar variabel laten.

Selain itu, uji validitas diskriminan juga turut memperkuat aspek reliabilitas dari instrumen penelitian. Instrumen yang mampu menunjukkan perbedaan yang signifikan antar konstruk menunjukkan bahwa masing-masing konstruk benar-benar mewakili dimensi teoritis yang terpisah. Oleh karena itu, *discriminant validity* menjadi langkah penting dalam proses validasi instrumen dan memastikan integritas model struktural yang digunakan dalam penelitian.

Table 3
Discriminant Validity

Variabel	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Akar AVE	Keterangan
<i>Ethical leadership</i>	0.852	0.923	> 0.50 (Reliabel)
Kepuasan Kerja	0.854	0.924	> 0.50 (Reliabel)
Kinerja Guru	0.848	0.921	> 0.50 (Reliabel)
<i>Person Job-Fit</i>	0.908	0.953	> 0.50 (Reliabel)

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan, keempat konstruk dalam penelitian ini yaitu Ethical Leadership, Kepuasan Kerja, Kinerja Guru, dan Person Job-Fit menunjukkan nilai akar AVE yang cukup tinggi, masing-masing sebesar 0,923; 0,924; 0,921; dan 0,953. Nilai-nilai ini secara konsisten lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya, yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu membedakan dirinya dengan jelas dari konstruk lainnya. Sebagai contoh, konstruk Ethical Leadership memiliki nilai akar AVE sebesar 0,923, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kepuasan Kerja (0,966), Kinerja Guru (0,985), maupun Person Job-Fit (0,954). Meskipun

korelasinya cukup tinggi, namun nilai akar AVE masih sedikit lebih besar, yang berarti konstruk ini masih dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Demikian pula, Kepuasan Kerja memiliki akar AVE sebesar 0,924, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Kinerja Guru (0,959) dan Person Job-Fit (0,959). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun terdapat hubungan yang kuat, konstruk-konstruk tersebut tetap memiliki identitas yang berbeda secara statistik.

Konstruk Kinerja Guru, dengan akar AVE sebesar 0,921, juga dapat dibedakan dari konstruk lainnya meskipun memiliki korelasi tinggi dengan Ethical Leadership (0,985), Kepuasan Kerja (0,959), dan Person Job-Fit (0,964). Sedikitnya selisih nilai menunjukkan bahwa variabel-variabel ini saling berkaitan erat, namun masih berada dalam batas yang dapat diterima untuk validitas diskriminasi. Terakhir, konstruk Person Job-Fit memiliki akar AVE tertinggi yakni 0,953, dan nilai ini tetap lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model ini memiliki validitas diskriminasi yang baik. Masing-masing konstruk dapat diukur secara terpisah tanpa tercampur atau tumpang tindih dengan konstruk lainnya,

yang memperkuat kualitas model pengukuran dalam penelitian ini.

4.1.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam sebuah konstruk mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Salah satu pendekatan yang digunakan dalam pengujian ini adalah melalui nilai *composite reliability*, yang berfungsi untuk menilai sejauh mana indikator dalam suatu konstruk memiliki keterkaitan yang kuat satu sama lain. Apabila nilai *composite reliability* melebihi angka 0,70, maka konstruk tersebut dapat dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik (Hair et al., 2019). Nilai di atas 0,70 menunjukkan bahwa indikator-indikator mampu secara konsisten merepresentasikan konstruk yang dimaksud, serta mencerminkan bahwa instrumen pengukuran tersebut stabil dan dapat dipercaya. Dengan demikian, angka tersebut merepresentasikan tingkat kesesuaian internal yang tinggi antara indikator dan konstruk yang diukur. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai *composite reliability* di atas ambang batas minimum 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing indikator telah berhasil menggambarkan

konsep yang diukur dengan baik dan konsisten. Konsistensi ini turut memperkuat validitas hasil pengukuran, serta memberikan dasar yang kuat untuk menyatakan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian dapat diandalkan sebagai alat ukur dalam analisis lebih lanjut.

Table 4
Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability (rho_c)	Keterangan
<i>Ethical Leadership</i>	0.958	>0.7 (Reliabel)
Kepuasan Kerja	0.959	>0.7 (Reliabel)
Kinerja Guru	0.965	>0.7 (Reliabel)
<i>Person Job-Fit</i>	0.975	>0.7 (Reliabel)

Sumber: Data diolah (2025)

Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk atau variabel yang digunakan benar-benar dapat diandalkan dalam mengukur konsep yang ingin diteliti. Reliabilitas konstruk dinilai melalui tiga indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha*, *composite reliability (rho_c)*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Ketiga ukuran ini digunakan untuk melihat sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkaitan secara konsisten. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam model memiliki nilai *composite reliability* di atas 0,7, yang

merupakan batas minimal yang disarankan. Dengan demikian, semua konstruk dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengujian lebih lanjut. Pada variabel *Ethical Leadership*, diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,942, *composite reliability* 0,958, dan AVE 0,852. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur *Ethical Leadership* saling mendukung dan memberikan hasil yang stabil. AVE yang tinggi mengindikasikan bahwa sebagian besar varians dari indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut.

Variabel Kepuasan Kerja juga menunjukkan hasil yang sangat baik, dengan *Cronbach's Alpha* 0,943, *composite reliability* 0,959, dan AVE sebesar 0,854. Ini berarti bahwa indikator-indikator yang menyusun Kepuasan Kerja mampu mengukur konsep tersebut secara konsisten. Kesesuaian nilai-nilai ini mencerminkan bahwa persepsi kepuasan guru terhadap pekerjaannya berhasil ditangkap dengan baik oleh alat ukur yang digunakan. Untuk variabel Kinerja Guru, nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,955, *composite reliability* sebesar 0,965, dan AVE sebesar 0,848. Ini menandakan bahwa instrumen yang digunakan sangat dapat dipercaya dalam menggambarkan tingkat

kinerja guru. Nilai reliabilitas yang tinggi ini memperkuat bahwa konstruk Kinerja Guru telah tersusun dari indikator-indikator yang tepat dan saling melengkapi.

Sementara itu, variabel *Person Job-Fit* mencatat hasil yang paling tinggi, dengan *Cronbach's Alpha* sebesar 0,966, *composite reliability* sebesar 0,975, dan AVE sebesar 0,908. Ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan benar-benar mampu menangkap konsep kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya secara menyeluruh. Nilai AVE yang sangat tinggi mencerminkan bahwa sebagian besar informasi dalam indikator tidak bercampur dengan konsep lain, melainkan benar-benar menggambarkan konstruk yang dimaksud.

Secara keseluruhan, hasil uji reliabilitas ini memperkuat bahwa semua konstruk yang digunakan dalam penelitian berada dalam kategori sangat baik. Semua indikator bekerja secara konsisten dalam satu kelompok dan mampu merepresentasikan konstruk yang dituju, sehingga hasil analisis selanjutnya dapat dipercaya dan akurat.

4.1.3 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak Smart PLS 4. Program ini dipilih karena

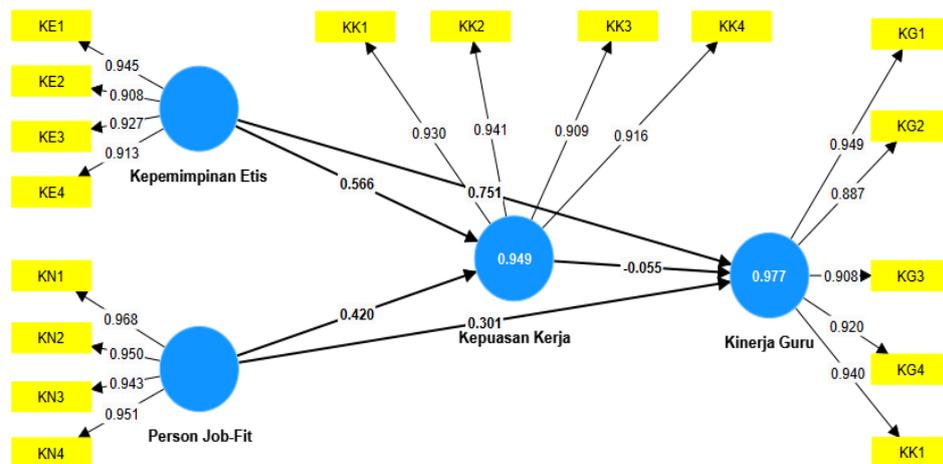
mampu menguji validitas dan reliabilitas model yang telah dirancang, sekaligus memberikan dukungan empiris terhadap teori yang mendasari penelitian. Smart PLS memungkinkan peneliti untuk mengukur kekuatan hubungan antar variabel laten dalam model struktural, serta menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan konstruk yang diukur. Selain berfungsi sebagai alat konfirmasi terhadap model teoritis, Smart PLS juga efektif untuk mengidentifikasi pengaruh antar variabel laten, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian, hubungan kausal dalam model dapat dijelaskan secara lebih komprehensif. Analisis ini membantu peneliti menemukan pola dan struktur hubungan antar variabel yang mungkin tidak tampak secara eksplisit dalam data mentah. Oleh karena itu, hasil dari Smart PLS menjadi dasar penting dalam penarikan kesimpulan dan interpretasi yang mendalam atas temuan penelitian ini.

4.1.3.1 Model Penelitian

Output dari analisis menggunakan Smart PLS menampilkan struktur model konstruk secara menyeluruh, termasuk nilai loading factor yang menggambarkan kekuatan hubungan antara masing-masing konstruk. Dalam penelitian ini, model mencakup variabel kepemimpinan transformasional, kompensasi, lingkungan kerja non-fisik, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Setiap konstruk diukur melalui indikator-indikator yang telah ditetapkan, guna memastikan

validitas dan reliabilitas data secara empiris. Model struktural yang dihasilkan memperlihatkan bagaimana setiap variabel saling berinteraksi dan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan. Hubungan antar konstruk ditampilkan secara visual dalam bentuk diagram jalur (path diagram), yang mempermudah pemahaman terhadap arah dan kekuatan pengaruh antar variabel laten dalam model. Visualisasi ini sangat berguna untuk mengevaluasi sejauh mana faktor-faktor seperti kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja non-fisik berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Nilai *loading factor* pada setiap indikator menjadi acuan dalam menilai kontribusi relatif indikator-indikator tersebut terhadap konstruk yang diwakilinya. *Loading factor* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki representasi yang kuat terhadap konstruk yang diukur. Dengan demikian, model ini tidak hanya menjelaskan hubungan teoritis antar variabel, tetapi juga memberikan dasar yang kuat untuk pengambilan keputusan berbasis data dalam konteks manajerial dan sumber daya manusia.



Gambar 2 Model Penelitian

4.1.3.2 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk menentukan apakah suatu hipotesis dapat diterima atau harus ditolak, dengan mengacu pada perbandingan antara nilai p-value dan tingkat signifikansi (α) yang umumnya ditetapkan sebesar 0,05. Dalam proses ini, p-value menjadi indikator penting untuk menunjukkan seberapa kuat bukti empiris yang mendukung hipotesis tersebut. Apabila nilai p-value lebih besar dari 0,05, maka hipotesis dianggap tidak signifikan secara statistik dan dinyatakan ditolak. Sebaliknya, jika p-value lebih kecil atau sama dengan 0,05, maka hipotesis dinyatakan signifikan dan diterima.

Proses pengambilan keputusan ini memungkinkan peneliti untuk bersikap objektif dan berdasarkan pada bukti yang diperoleh dari data penelitian. Selain itu, penyajian hasil uji hipotesis dalam bentuk tabel membantu memperjelas interpretasi, dengan menampilkan

perbandingan nilai p-value dari masing-masing hubungan antar variabel terhadap batas signifikansi yang telah ditentukan.

Tabel ini memberikan gambaran menyeluruh terkait arah dan kekuatan pengaruh antar konstruk yang diuji dalam model, serta memperlihatkan apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak. Interpretasi hasil uji hipotesis yang tepat sangat penting untuk memastikan validitas kesimpulan penelitian. Dengan demikian, analisis ini menjadi landasan utama dalam mengkonfirmasi atau menolak teori yang diangkat, serta dalam memberikan rekomendasi berdasarkan temuan empiris.

Table 5
Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Specific Direct Effect*)

No	Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEVI)	P values
1	X1 -> Y	0.751	0.760	0.131	5.739	0.000
2	X1 -> Z	0.566	0.555	0.128	4.406	0.000
3	X2 -> Y	0.301	0.280	0.141	2.141	0.032
4	X2 -> Z	0.420	0.431	0.126	3.323	0.001
5	Z -> Y	-0.055	-0.044	0.138	0.401	0.689

Sumber: Data diolah (2025)

H1: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien pengaruh langsung antara *Ethical Leadership* (X1) terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar 0,751 dengan nilai T-statistik 5,739 dan P-value 0,000. Karena nilai P

lebih kecil dari 0,05, hipotesis ini diterima. Artinya, *Ethical Leadership* terbukti berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap Kinerja Guru. Semakin tinggi tingkat kepemimpinan yang etis yang dirasakan guru, semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa perilaku kepemimpinan yang etis, seperti keadilan, kejujuran, dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, memang mampu mendorong guru untuk bekerja lebih optimal. Dalam konteks SMK Taruna Abdi Bangsa, keberadaan pemimpin yang beretika menjadi salah satu faktor penting yang membangun motivasi dan semangat kerja guru.

H2: *Person-Job Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru

Koefisien pengaruh *Person-Job Fit* (X2) terhadap Kinerja Guru (Y) diperoleh sebesar 0,301 dengan nilai T-statistik 2,141 dan P-value 0,032. Karena P-value lebih kecil dari 0,05, hipotesis ini juga diterima. Ini berarti ada hubungan positif yang signifikan antara kesesuaian antara individu dan pekerjaannya dengan kinerja guru. Guru yang merasa pekerjaannya sesuai dengan minat, kemampuan, dan harapannya cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi. Dalam praktiknya, semakin seorang guru merasa cocok dengan perannya, semakin besar kemungkinan mereka bekerja dengan lebih antusias, efektif, dan berkualitas.

H3: *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Analisis menunjukkan bahwa *Ethical Leadership* (X1) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan koefisien sebesar 0,566, T-statistik 4,406, dan P-value 0,000. Nilai P yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hipotesis ini diterima. Hal ini berarti kepemimpinan yang etis tidak hanya berdampak pada kinerja guru, tetapi juga berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kepuasan ini bisa berasal dari kepercayaan terhadap pemimpin, rasa keadilan dalam lingkungan kerja, serta adanya penghargaan terhadap upaya yang dilakukan.

H4: *Person-Job Fit* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Koefisien hubungan *Person-Job Fit* (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Z) adalah 0,420, dengan T-statistik 3,323 dan P-value 0,001. Karena nilai P lebih kecil dari 0,05, hipotesis ini diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa guru yang merasa cocok dengan pekerjaannya cenderung merasa lebih puas. Kesesuaian ini membuat mereka lebih nyaman, lebih mudah mengatasi tantangan kerja, serta merasa lebih berarti dalam pekerjaannya.

H5: Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru

Hasil uji menunjukkan bahwa koefisien pengaruh Kepuasan Kerja (Z) terhadap Kinerja Guru (Y) sebesar -0,055 dengan T-statistik 0,401 dan P-value 0,689. Nilai P yang jauh lebih besar dari 0,05 menyebabkan hipotesis ini ditolak. Artinya, dalam penelitian ini, kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja

guru. Meskipun kepuasan kerja biasanya diharapkan dapat mendorong kinerja yang lebih baik, dalam konteks SMK Taruna Abdi Bangsa, hubungan tersebut tidak terlihat secara signifikan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja, seperti beban kerja, dukungan organisasi, atau kebijakan manajemen.

Table 6
Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Specific Indirect Effect*)

No	Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEVI)	P values
1	X1 → Z → Y	-0.031	-0.025	0.081	0.379	0.705
2	X2 → Z → Y	-0.023	-0.019	0.074	0.315	0.753
3	X1 → X2 → Z → Y	Tidak Dihitung (Karena H5 - UPB - Tidak Signifikan)		-	-	-

Sumber: Data diolah (2025)

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Guru.

Hipotesis ini menguji peran Kepuasan Kerja (Z) sebagai mediator antara *Ethical Leadership* (X2) dan Kinerja Guru (Y).

- Koefisien Original Sample (O): -0.031

- Sample Mean (M): -0.025

- *Standard Deviation* (STDEV): 0.081

- *T Statistics* ($|O/STDEV|$): 0.379

- *P Values*: 0.705

Hasil analisis menunjukkan T-statistics yang rendah (0.379) dan P-value yang jauh lebih besar dari 0.05 (0.705), yang berarti tidak ada pengaruh signifikan antara *Ethical Leadership* (X1) dan Kinerja Guru (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z). Dengan demikian, hipotesis ini ditolak. Tidak ada bukti kuat untuk menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memediasi hubungan tersebut.

H7: Kepuasan Kerja memediasi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Guru.

Hipotesis ini menguji apakah Kepuasan Kerja (Z) bisa berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Person-Job Fit* (X2) dan Kinerja Guru (Y).

- *Koefisien Original Sample* (O): -0.023

- *Sample Mean* (M): -0.019

- *Standard Deviation* (STDEV): 0.074

- *T Statistics* ($|O/STDEV|$): 0.315

- *P Values*: 0.753

Meskipun nilai koefisien pengaruh tidak langsung yang ditemukan cukup menunjukkan hubungan praktis (-0.023), *T-statistics* yang rendah (0.315) dan *P-value* yang besar (0.753) mengindikasikan

bahwa pengaruh ini tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, hipotesis ini juga ditolak.

4.2 Pembahasan

4.2.1 *Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *ethical leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru dengan nilai koefisien sebesar 0,751 dan *p-value* 0,000. Ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang etis dari kepala sekolah dapat mendorong guru untuk menunjukkan performa kerja yang lebih tinggi. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan pendapat Brown et al. (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan etis mampu menciptakan budaya kerja yang adil, transparan, dan suportif. Dalam konteks SMK Taruna Abdi Bangsa, kepemimpinan etis terlihat dari praktik pengambilan keputusan yang adil, pemberian kesempatan yang merata kepada guru, serta komunikasi yang terbuka dari pihak yayasan dan kepala sekolah. Hal ini memberikan rasa kepercayaan dan motivasi kerja yang tinggi, sehingga guru terdorong untuk merancang pembelajaran yang lebih baik dan berinovasi dalam mengajar.

4.2.2 ***Person-Job Fit* berpengaruh positif terhadap Kinerja Guru**

Koefisien pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja guru adalah sebesar 0,301 dengan nilai p sebesar 0,032. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesesuaian antara individu dan pekerjaannya, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh guru. Temuan ini konsisten dengan konsep dari Kristof-Brown & Schneider (2005) yang menyatakan bahwa *Person-job fit* yang baik akan membuat individu lebih nyaman dan termotivasi dalam melaksanakan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Di SMK Taruna Abdi Bangsa, para guru yang merasa cocok dengan mata pelajaran, beban kerja, serta nilai-nilai institusi (seperti kedisiplinan dan profesionalisme), cenderung menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mengajar. Hal ini tampak pada laporan supervisi yang mencatat peningkatan dalam kategori "Amat Baik" dan "Baik" selama dua tahun terakhir. Guru yang memiliki fit yang kuat lebih mudah menyesuaikan diri, menjalankan tugas dengan antusias, dan berkontribusi terhadap tujuan sekolah.

4.2.3 ***Ethical Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

Nilai koefisien sebesar 0,566 dengan p -value 0,000 menunjukkan bahwa *ethical Leadership* juga berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Artinya, guru yang

merasa bahwa pemimpinnya memperlakukan mereka secara adil, menghargai kontribusi, dan mendukung perkembangan karier mereka, akan merasa lebih puas dengan pekerjaan yang dijalani. Hasil ini diperkuat oleh penelitian Çayak dan Eskici (2023) dan Almandeel dan Dawood (2019) yang menyatakan bahwa pemimpin etis meningkatkan kepercayaan, mengurangi stres kerja, dan menciptakan hubungan kerja yang sehat. Di SMK Taruna Abdi Bangsa, sistem supervisi berkala dan keterlibatan guru dalam perencanaan pembelajaran menciptakan persepsi positif terhadap manajemen sekolah, yang berkontribusi pada tingginya kepuasan kerja.

4.2.4 *Person-Job* Fit berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis menunjukkan nilai koefisien 0,420 dengan *p-value* 0,001, yang berarti *person-job fit* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ordu (2021) dan Mulyani & Pareke (2024), yang menunjukkan bahwa ketika seseorang merasa selaras dengan tugas yang dijalani, maka rasa puas dalam bekerja akan muncul secara alami. Guru di SMK Taruna Abdi Bangsa yang merasa pekerjaannya sesuai dengan minat dan kompetensinya akan cenderung memiliki perasaan positif terhadap tanggung

jawab yang diemban, merasa dihargai, dan menikmati pekerjaannya.

4.2.5 Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Guru

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai koefisien sebesar -0.055 , t -statistics 0.401 . dan p -value $0,689$. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun guru merasa puas terhadap pekerjaannya, hal tersebut tidak serta-merta meningkatkan performa mereka dalam menjalankan tugas mengajar maupun tanggung jawab lainnya. Dengan demikian, hipotesis ini ditolak. Temuan ini berlawanan dengan sebagian besar teori dan hasil penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan pendorong penting kinerja (Locke, 1976; Baluyos et al., 2019). Namun, hasil ini sejalan dengan temuan dari Poohongthong et al. (2014), yang menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks organisasi, kepuasan kerja tidak secara langsung memengaruhi kinerja individu. terutama bila terdapat tekanan kerja atau faktor struktural yang lebih dominan. Dalam konteks SMK Taruna Abdi Bangsa, terdapat kemungkinan bahwa kinerja guru lebih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti sistem supervisi berkala. evaluasi yang ketat dari pihak yayasan, atau standar kerja yang terstruktur. Guru tetap menunjukkan

performa tinggi bukan semata karena merasa puas, tetapi karena adanya kewajiban administratif, tekanan untuk mencapai target pembelajaran. serta kontrol institusional yang kuat. Hal ini juga menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja dengan struktur birokrasi yang relatif kaku, hubungan antara variabel afektif seperti kepuasan kerja dengan kinerja menjadi tidak terlalu kuat.

4.2.6 Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh *Ethical Leadership* terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *ethical Leadership* terhadap kinerja guru, dengan nilai koefisien sebesar -0,031, *t-statistik* 0,379, dan *p-value* 0,705. Nilai *p-value* yang tinggi menunjukkan bahwa pengaruh tidak signifikan secara statistik, sehingga hipotesis ini ditolak. Secara teori, *ethical Leadership* diharapkan bisa meningkatkan hasil kerja dengan meningkatkan kepuasan para pekerja (Qing et al., 2021; Rahmat et al., 2023).

Namun, hasil penelitian ini tidak mendukung pendapat tersebut, sehingga menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja sebagai penghubung sangat bergantung pada konteksnya. Temuan penelitian ini sesuai dengan penelitian Wulandari dan Kismono (2021) yang menemukan bahwa *ethical Leadership* tidak memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun melalui kepuasan kerja di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Hal yang sama juga ditemukan oleh Hidayat dan Suharnomo (2020) dalam bidang pendidikan, yaitu meskipun *ethical Leadership* mampu menciptakan persepsi positif terhadap pemimpin, hal itu belum tentu berdampak besar pada kepuasan atau kinerja, terutama ketika budaya organisasi lebih fokus pada sistem penilaian, standar formal, dan pengawasan yang ketat.

Dalam konteks SMK Taruna Abdi Bangsa, hasil ini bisa dijelaskan oleh sifat organisasi pendidikan yang bersifat birokratis, di mana guru lebih berusaha maksimal karena adanya sistem penilaian, target kerja, serta pengawasan berkala dari pihak yayasan, bukan hanya karena tingkat kepuasan kerja mereka. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak berperan sebagai faktor penghubung yang efektif antara *ethical Leadership* dan kinerja guru.

Secara teoritis, hasil ini memberikan tambahan pengetahuan pada kajian ilmu bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor yang konsisten dalam hubungan antara *ethical Leadership* dan kinerja, terutama di bidang pendidikan yang memiliki budaya kerja birokratis. Secara praktis, sekolah perlu membangun budaya *ethical Leadership* yang tidak hanya meningkatkan kepuasan emosional guru, tetapi juga mampu menyelaraskan nilai-nilai etis ke dalam sistem penilaian dan pemberian insentif yang lebih berarti.

4.2.7 Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh *Person-Job Fit* terhadap Kinerja Guru

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja guru, dengan nilai koefisien $-0,023$, *t-statistics* $0,315$, dan *p-value* $0,753$. Dengan nilai *p-value* di atas $0,05$, maka hipotesis ini juga ditolak. Secara teoritis, *person-job fit* seharusnya mampu meningkatkan kinerja guru melalui kepuasan kerja (Sari et al., 2022), namun hasil penelitian kali ini ternyata berbeda dan tidak mendukung temuan tersebut. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan konteks yang penting untuk dicermati.

Dalam konteks SMK Taruna Abdi Bangsa, yang birokratis dan penuh tuntutan formal, kepuasan kerja tidak mampu menjadi jembatan antara *person-job fit* dan performa kerja. Guru tetap menunjukkan performa tinggi karena adanya dorongan dari sistem formal, regulasi, serta mekanisme pengawasan yang ketat, bukan semata-mata karena faktor psikologis. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Sulistyono dan Riyadi (2019) yang menunjukkan bahwa dalam organisasi pendidikan yang sangat terstruktur, *person-job fit* lebih berdampak langsung terhadap performa karena adanya insentif berbasis kinerja, bukan karena kepuasan emosional.

Selain itu, penelitian oleh Fatimah dan Sofyan (2020) menyimpulkan bahwa dalam konteks pekerjaan yang sangat

terstandarisasi, seperti guru PNS atau tenaga pendidikan formal, kepuasan kerja bukan faktor utama penentu produktivitas, melainkan regulasi, pengawasan, dan beban kerja institusional. Sebaliknya, penelitian Ordu (2021) dan Alwis dan Hendriani (2024) justru menemukan bahwa kepuasan kerja bisa menjadi faktor yang memediasi hubungan antara kesesuaian antara orang dan pekerjaan dengan kinerja. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa kekuatan faktor mediasi kepuasan kerja sangat bergantung pada konteks organisasi, budaya kerja, serta sistem manajemen yang berlaku. Dengan demikian, hasil penelitian ini semakin memperkuat celah riset yang sudah disebutkan pada bab pendahuluan, bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi variabel perantara yang efektif.

Secara teoritis, temuan ini memberikan kontribusi bahwa hubungan antara kesesuaian antara orang dan pekerjaan serta kinerja bisa terjadi secara langsung tanpa melalui kepuasan kerja, terutama di organisasi pendidikan yang memiliki sistem birokrasi yang ketat. Secara praktis, pihak sekolah harus lebih menekankan penempatan guru yang sesuai dengan kompetensinya dibanding hanya fokus pada peningkatan kepuasan kerja, karena kinerja lebih dipengaruhi oleh kesesuaian peran dan kebijakan yang berlaku.