

## BAB V

### SIMPULAN

#### 5.1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara *ethical leadership* dan *person-job fit* terhadap kinerja guru di SMK Taruna Abdi Bangsa. Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling - Partial Least Square* (SEM-PLS), diperoleh beberapa simpulan sebagai berikut:

1. *Ethical Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Semakin etis perilaku kepala sekolah dalam memimpin, maka semakin baik pula kinerja guru. Artinya, semakin tinggi perilaku kepemimpinan etis yang ditunjukkan oleh kepala sekolah seperti keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab moral, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh guru. Temuan ini menegaskan bahwa nilai-nilai etika dalam kepemimpinan mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, memotivasi guru, serta mendorong mereka untuk bekerja secara lebih produktif dan profesional.
2. *Ethical Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Kepala sekolah yang menerapkan kepemimpinan secara adil, transparan, dan berintegritas menciptakan rasa aman dan nyaman bagi guru dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan kerja yang demikian meningkatkan perasaan dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja para guru.

3. *Person-job fit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Guru yang merasa sesuai dengan tuntutan pekerjaannya menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Ketika guru merasa kompetensi, nilai, dan harapannya selaras dengan tuntutan pekerjaan, maka mereka akan menunjukkan performa kerja yang lebih optimal. Kesesuaian ini memengaruhi efektivitas mereka dalam mengajar, menyusun materi, dan membimbing siswa.
4. *Person-job fit* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Guru yang merasa sesuai dengan pekerjaannya cenderung lebih puas karena mereka merasa mampu menjalankan tugas dengan baik, mendapatkan pengakuan, serta tidak merasa terbebani secara berlebihan.
5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Artinya, dalam konteks penelitian ini, kepuasan kerja tidak dapat dijadikan sebagai penentu langsung dalam peningkatan kinerja guru. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam konteks lingkungan SMK Taruna Abdi Bangsa, meskipun guru merasa puas dengan pekerjaannya, hal tersebut tidak secara langsung mendorong peningkatan performa kerja mereka. Mungkin terdapat faktor lain yang lebih dominan, seperti motivasi intrinsik, kepemimpinan, atau budaya organisasi.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *ethical Leadership* terhadap kinerja guru. Dengan kata lain, pengaruh *ethical leadership* terhadap kinerja guru bersifat langsung, tanpa melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Ini mengindikasikan bahwa perilaku etis kepala sekolah

dapat langsung meningkatkan kinerja guru tanpa harus memengaruhi tingkat kepuasan kerja mereka terlebih dahulu

7. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh *person-job fit* terhadap kinerja guru. Artinya, meskipun *person-job fit* dapat meningkatkan kepuasan kerja, kepuasan tersebut tidak cukup kuat untuk menjembatani pengaruhnya terhadap kinerja. Pengaruh kesesuaian pekerjaan terhadap kinerja lebih kuat secara langsung dibandingkan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Dengan demikian, *ethical leadership* dan *person-job fit* memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja guru, sedangkan kepuasan kerja tidak terbukti sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

## 5.2. Keterbatasan

Keterbatasan penelitian ini perlu dipahami dengan baik untuk memberikan konteks yang jelas terhadap hasil yang diperoleh dan ruang untuk penelitian selanjutnya. Pertama, penelitian ini terbatas pada satu lokasi, yaitu SMK Taruna Abdi Bangsa, yang dapat mempengaruhi generalisasi hasil ke sekolah atau institusi lainnya. Setiap sekolah memiliki karakteristik unik, seperti budaya kerja, kebijakan manajerial, dan lingkungan sosial yang berbeda, yang dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan etis, kesesuaian pekerjaan, serta kepuasan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum tentu sepenuhnya dapat diberlakukan di institusi pendidikan lain dengan latar belakang yang berbeda.

Keterbatasan kedua adalah pendekatan penelitian yang *bersifat cross-sectional*, di mana data dikumpulkan dalam satu periode waktu tertentu. Pendekatan ini membatasi kemampuan untuk memahami dinamika dan perubahan jangka panjang antar variabel yang diteliti. Misalnya, pengaruh *ethical leadership* atau *person-job fit* terhadap kinerja guru bisa jadi berkembang atau berubah seiring berjalannya waktu, yang tidak dapat diungkap melalui pendekatan satu waktu seperti ini. Keterbatasan ketiga berkaitan dengan penggunaan instrumen penelitian. Meskipun alat ukur dalam penelitian ini telah melalui uji validitas dan reliabilitas, tetap terdapat kemungkinan adanya bias persepsi atau perbedaan interpretasi di antara responden terhadap item-item pertanyaan. Faktor-faktor eksternal seperti tekanan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan dukungan emosional dari keluarga tidak dikaji secara khusus dalam penelitian ini, namun bisa saja berpengaruh pada tingkat kepuasan dan kinerja guru.

Selanjutnya, terdapat keterbatasan dalam pengukuran variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Meskipun indikator yang digunakan telah diambil dari teori yang relevan, namun bisa jadi belum sepenuhnya mencerminkan seluruh dimensi kepuasan kerja guru secara komprehensif dalam konteks lokal. Oleh karena itu, pengukuran lebih mendalam atau pendekatan kualitatif dapat dipertimbangkan dalam penelitian lanjutan untuk menggali aspek-aspek yang belum terkuak dalam penelitian ini.

Terakhir, keterbatasan lain terletak pada variabel lain yang tidak terobservasi atau tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Faktor-faktor

seperti kepemimpinan transformasional, beban kerja, dukungan organisasi, atau bahkan kebijakan pendidikan dari pemerintah, kemungkinan juga turut memengaruhi kinerja guru. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya sangat dianjurkan untuk mempertimbangkan variabel-variabel tersebut guna memperoleh gambaran yang lebih utuh dan komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja guru.

### 5.3. Implikasi

#### 5.3.1 Implikasi Praktis

1. Berdasarkan temuan bahwa kepemimpinan etis memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru, maka SMK Taruna Abdi Bangsa perlu mempertahankan dan memperkuat praktik kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai moral seperti kejujuran, keadilan, dan integritas. Kepala sekolah dapat mengembangkan sistem manajemen berbasis etika yang konsisten dalam pengambilan keputusan dan komunikasi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan kondusif.
2. Temuan bahwa *person-job fit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru menunjukkan pentingnya penempatan dan tugas guru yang sesuai dengan keahlian, minat, dan nilai-nilai pribadi mereka. Oleh karena itu, pihak sekolah perlu secara berkala melakukan evaluasi kecocokan tugas dengan kompetensi guru agar tercipta keharmonisan kerja yang mendukung performa optimal.

3. Meskipun kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh secara langsung terhadap kinerja guru, sekolah tetap perlu menjaga tingkat kepuasan kerja melalui penyediaan lingkungan kerja yang mendukung, hubungan interpersonal yang sehat, serta sistem penghargaan yang adil. Hal ini penting untuk menjaga motivasi dan komitmen jangka panjang dari para guru.
4. Temuan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan etis maupun *person-job fit* terhadap kinerja guru mengindikasikan bahwa faktor lain kemungkinan lebih dominan dalam menjembatani pengaruh tersebut. Oleh karena itu, sekolah dapat mempertimbangkan eksplorasi terhadap faktor lain seperti komitmen afektif, budaya organisasi, atau dukungan institusional dalam meningkatkan efektivitas manajerial dan kinerja tenaga pendidik.
5. Dengan mempertimbangkan bahwa *ethical leadership* dan *person-job fit* memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja guru, maka pihak sekolah disarankan untuk merancang kebijakan pengembangan SDM berbasis pada hasil penelitian ini. Kebijakan tersebut dapat mencakup pelatihan kepemimpinan etis bagi kepala sekolah dan pembinaan individual guru agar lebih sesuai dengan tuntutan peran yang diemban, guna mendorong produktivitas dan mutu pengajaran yang lebih tinggi.

### 5.3.2 Implikasi Teoritis

1. Temuan bahwa *ethical leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja guru memperkuat teori bahwa perilaku pemimpin yang etis dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih bermakna dan kondusif. Hasil ini sejalan dengan teori kepemimpinan etis yang dikemukakan oleh Brown et al. (2005), serta menambah bukti empiris dalam konteks lembaga pendidikan di Indonesia, khususnya pada jenjang SMK.
2. Hasil bahwa *person-job fit* secara signifikan memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja mendukung teori kecocokan individu dengan pekerjaan Kristof-Brown dan Schneider (2005) dalam meningkatkan performa dan kesejahteraan kerja. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur SDM dan psikologi kerja di sektor pendidikan, memperkuat posisi *person-job fit* sebagai variabel penting dalam desain pekerjaan dan manajemen guru.
3. Ketidakterbuktiannya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja guru, serta tidaknya peran mediasi kepuasan kerja, memberikan ruang bagi pengembangan teori baru atau revisi terhadap teori motivasi dan kepuasan kerja dalam konteks pendidikan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam lingkungan pendidikan tertentu, faktor intrinsik seperti nilai peran atau loyalitas mungkin lebih dominan dalam memengaruhi kinerja dibanding kepuasan kerja secara eksplisit.

4. Temuan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara *ethical leadership* dan kinerja maupun antara *person-job fit* dan kinerja memberikan kontribusi terhadap teori-teori mediasi dalam penelitian manajemen sumber daya manusia. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, peran mediasi tidak selalu universal, dan dapat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya kerja, sistem organisasi, atau persepsi individu terhadap otoritas dan tanggung jawab.
5. Secara keseluruhan, penelitian ini memperluas wawasan teoretis mengenai hubungan antara kepemimpinan, kesesuaian pekerjaan, dan kinerja, sekaligus mendorong penelitian selanjutnya untuk menggali mekanisme psikologis atau kontekstual lain yang mungkin lebih berpengaruh dalam menjembatani hubungan tersebut. Penambahan faktor seperti komitmen organisasi, motivasi intrinsik, atau keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi alternatif menjadi penting untuk diuji dalam penelitian berikutnya.