EDUTECH

Jurnal Teknologi Pendidikan

Journal homepage https://ejournal.upi.edu/index.php/edutech

Pengaruh Kepemimpinan Berbasis Etika Konfusianisme, Komunikasi Organisasi, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Guru di Sekolah Dasar Swasta XYZ Tangerang

Yudhy Eka Putra[1*], Dylmoon Hidayat[2]

[1]Sekolah Terpadu Pahoa, Summarecon Serpong, Indonesia

[2]Universitas Pelita Harapan, Indonesia

*Correspondence: e-mail: yudhy.ep@gmail.com, dylmoon.hidayat@lecturer.uph.edu

A B S T R A C T

This study examines the associations and predictive effects of Confucian ethical leadership, organizational communication, and organizational climate on teacher performance at XYZ Private Elementary School in Tangerang. A quantitative correlational cross-sectional survey design was employed. The study population comprised 131 teachers. Using non-probability convenience sampling based on respondents' willingness to participate, 112 complete and analyzable questionnaires were obtained, representing 85.5% of the population. All variables were measured through teachers' perceptions using a five-point Likert questionnaire; therefore, teacher performance in this study represents self-reported performance. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. In the reported model, Confucian ethical leadership was positively associated with teacher performance ($\beta = 0.35$; $t = 3.25$; $p = 0.001$), as were organizational communication ($\beta = 0.28$; $t = 2.80$; $p = 0.005$) and organizational climate ($\beta = 0.32$; $t = 3.10$; $p = 0.002$). The R^2 value of 0.68 indicates that the three predictors jointly explain 68% of the variance in teacher performance within the model. Given the correlational and cross-sectional design, these findings are interpreted as associations or predictive effects within the PLS-SEM model rather than evidence of direct causality.

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan dan pengaruh prediktif kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi terhadap kinerja guru di Sekolah Dasar Swasta XYZ Tangerang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional dengan

A R T I C L E I N F O

Article History:
Submitted/Received 7 Augs 2026
First Revised 11 Sept 2026
Accepted 1 Oct 2026
First Available online 31 Oct 2026
Publication Date 31 Oct 2026

Keyword:
Confucian ethical leadership,
Organizational communication,
Organizational climate,
Teacher performance,
PLS-SEM.

desain survei potong lintang (cross-sectional). Populasi penelitian berjumlah 131 guru. Dengan teknik non-probability convenience sampling berdasarkan kesediaan responden, diperoleh 112 kuesioner lengkap yang dapat dianalisis, setara dengan 85,5% dari populasi. Seluruh variabel diukur berdasarkan persepsi guru melalui kuesioner skala Likert lima tingkat, sehingga kinerja guru pada penelitian ini merupakan self-reported teacher performance. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS. Dalam model yang dilaporkan, kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme menunjukkan hubungan positif dengan kinerja guru (β = 0,35; t = 3,25; p = 0,001), demikian pula komunikasi organisasi (β = 0,28; t = 2,80; p = 0,005) dan iklim organisasi (β = 0,32; t = 3,10; p = 0,002). Nilai R^2 sebesar 0,68 menunjukkan bahwa ketiga prediktor secara bersama-sama menjelaskan 68% varians kinerja guru dalam model. Karena penelitian bersifat korelasional dan cross-sectional, temuan diinterpretasikan sebagai hubungan atau pengaruh prediktif dalam model PLS-SEM dan bukan sebagai bukti kausalitas langsung.

© 2025 Teknologi Pendidikan UPI

1. PENDAHULUAN

Pendidikan yang bermutu merupakan prasyarat penting bagi pengembangan sumber daya manusia. Dalam konteks sekolah, mutu pendidikan sangat dipengaruhi oleh kinerja guru karena guru berada pada garis depan proses pembelajaran. Kinerja guru tidak hanya terlihat dari kemampuan menyampaikan materi, tetapi juga dari kemampuan merancang pembelajaran, mengelola kelas, melakukan evaluasi, menindaklanjuti hasil belajar, membangun relasi dengan siswa, dan mengembangkan profesionalisme secara berkelanjutan. Karena guru bekerja di dalam sebuah organisasi, kualitas kinerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individual, tetapi juga dengan kondisi organisasi yang membentuk pengalaman kerja guru.

Latar empiris penelitian ini berasal dari pengamatan awal peneliti di Sekolah Dasar Swasta XYZ Tangerang. Pengamatan tersebut bersifat eksploratif dan tidak diposisikan sebagai studi pendahuluan yang terstruktur. Secara umum, pengamatan awal mengindikasikan adanya keterlambatan pada sebagian administrasi pembelajaran, kebutuhan penguatan pengelolaan kelas, serta variasi dalam pelaksanaan pembelajaran efektif. Kondisi tersebut digunakan sebagai konteks untuk merumuskan penelitian, bukan sebagai bukti empiris yang berdiri sendiri. Hal ini mengarahkan perhatian pada kemungkinan peran faktor organisasi, terutama kepemimpinan, komunikasi, dan iklim organisasi, dalam menjelaskan variasi kinerja guru.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan sekolah berhubungan dengan praktik dan kinerja guru. Leithwood, Sun, dan Schumacker (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan memengaruhi kondisi organisasi dan praktik guru, sedangkan Dutta dan Sahney (2022) menghubungkan kepemimpinan kepala sekolah dengan iklim sekolah, kinerja guru, dan capaian belajar siswa. Studi yang lebih baru juga memperlihatkan kontribusi kepemimpinan berbasis nilai, etika kerja, dan budaya organisasi terhadap kinerja guru (Asih et al., 2024; Maharani et al., 2025; Waruwu, 2025). Namun, mayoritas kajian pendidikan masih menggunakan kerangka kepemimpinan yang berkembang dari tradisi manajemen Barat atau ethical leadership secara umum.

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

Penelitian ini memberi perhatian khusus pada kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme. Konstruk ini dibangun melalui lima nilai kebajikan, yaitu ren (kemanusiaan dan kepedulian), yi (keadilan dan kebenaran), li (kepatutan dan kesantunan), zhi (kebijaksanaan), dan xin (kejujuran serta dapat dipercaya). Tu (1998), Snell, Wu, dan Lei (2022), serta Yuan, Chia, dan Gosling (2023) menempatkan kebajikan tersebut sebagai dasar pembentukan relasi yang bermoral, harmonis, dan bertanggung jawab. Kajian kontemporer juga mulai menunjukkan relevansi kepemimpinan etis berbasis budaya Tiongkok dalam organisasi (Wang & Xiang, 2025; Zheng, Zheng, & Wang, 2025). Dalam penelitian ini, nilai-nilai tersebut tidak diuji sebagai lima konstruk independen, melainkan sebagai dimensi konseptual dari satu konstruk kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme.

Komunikasi organisasi merupakan faktor kedua yang dikaji karena sekolah bergantung pada aliran informasi, koordinasi, umpan balik, dan interaksi lintas peran. Penelitian Sutrisno et al. (2023), Handoko, Ramadhoni, dan Fitriana (2024), serta Balqis, Usman, dan Ismail (2025) menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berkaitan dengan kinerja guru melalui kejelasan informasi, partisipasi, koordinasi, dan relasi kerja. Meskipun demikian, kajian komunikasi sering diperlakukan sebagai faktor administratif yang berdiri sendiri dan belum banyak ditempatkan secara bersamaan dengan kepemimpinan berbasis nilai budaya tertentu dan iklim organisasi dalam satu model.

Iklim organisasi menggambarkan persepsi guru terhadap suasana psikologis dan sosial di tempat kerja, termasuk keterbukaan, kepercayaan, dukungan pimpinan, hubungan kerja, dan kenyamanan lingkungan. Temuan Rizky, Wijaya, dan Rifa'i (2022), Dacholfany dan Saputra (2023), serta Permana, Surasni, dan Nurlaili (2025) menunjukkan bahwa iklim organisasi berhubungan dengan kinerja guru. Secara konseptual, iklim organisasi dibedakan dari kepemimpinan: kepemimpinan dalam penelitian ini menilai perilaku dan orientasi nilai pemimpin, sedangkan iklim organisasi menilai persepsi guru terhadap kualitas lingkungan kerja yang terbentuk dan dialami secara lebih luas.

Berdasarkan perbandingan tersebut, research gap penelitian ini terletak pada terbatasnya kajian yang mengintegrasikan kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi secara simultan untuk menjelaskan kinerja guru, khususnya pada konteks sekolah dasar swasta di Indonesia. Penelitian sebelumnya lebih banyak menguji kepemimpinan umum, komunikasi, atau iklim organisasi secara terpisah; sementara kajian empiris yang menerjemahkan ren, yi, li, zhi, dan xin ke dalam perilaku kepemimpinan sekolah masih relatif terbatas. Konteks sekolah swasta berbasis nilai dan budaya menjadikan konstruk tersebut relevan untuk dikaji sebagai perilaku kepemimpinan yang dapat dipersepsikan guru, tanpa mengasumsikan bahwa responden harus memahami istilah filsafat Konfusianisme secara teoretis.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan menguji hubungan positif dalam model PLS-SEM antara kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme, komunikasi organisasi, dan iklim organisasi dengan kinerja guru. Kontribusi yang diharapkan adalah memperluas diskusi kepemimpinan pendidikan berbasis nilai budaya Timur serta memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana tiga faktor organisasi tersebut berkaitan dengan persepsi kinerja guru pada konteks sekolah yang diteliti.

1.1. Kinerja Guru

Kinerja guru merupakan tingkat keberhasilan guru dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab profesional yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, tindak lanjut pembelajaran, serta pengembangan profesional. Adeyemi (2010) menempatkan kualitas pengajaran, persiapan materi, pengelolaan kelas, kedisiplinan, dan evaluasi

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

sebagai bagian penting dari kinerja. Dalam konteks Indonesia, Rahawarin dan Arikunto (2015) menghubungkan kinerja guru dengan kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Andriani, Kesumawati, dan Kristiawan (2018) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan dan motivasi. Berdasarkan sintesis teori dan standar kompetensi guru, penelitian ini mengoperasionalisasikan kinerja guru ke dalam tujuh domain: perencanaan pembelajaran, pelaksanaan pembelajaran, evaluasi pembelajaran, profesionalisme, disiplin, relasi dengan siswa, dan inovasi pembelajaran. Konstruk ini diukur melalui penilaian guru terhadap kinerjanya sendiri sehingga hasilnya merepresentasikan self-reported performance, bukan penilaian objektif dari supervisor atau observasi kelas.

Penggunaan self-report memungkinkan peneliti menangkap persepsi guru secara langsung, tetapi juga membawa kemungkinan social desirability dan kecenderungan penilaian diri yang tinggi. Oleh karena itu, interpretasi kinerja guru dalam penelitian ini dibatasi sebagai persepsi responden terhadap pelaksanaan tugas profesionalnya dan tidak disamakan dengan evaluasi kinerja eksternal.

1.2. Kepemimpinan Berbasis Etika Konfusianisme

Kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kualitas moral, keteladanan, dan keharmonisan relasional. Tu (1998) menempatkan moralitas dan relasi harmonis sebagai inti kehidupan sosial, sedangkan Yuan, Chia, dan Gosling (2023) menjelaskan bahwa etika kepemimpinan Konfusianisme menekankan pembentukan diri dan keteladanan moral pemimpin. Dalam konteks organisasi sekolah, orientasi tersebut relevan karena kepala sekolah tidak hanya mengelola pekerjaan, tetapi juga menjadi figur yang membentuk pola relasi dan norma perilaku.

Lima nilai yang menjadi dasar konstruk adalah ren, yi, li, zhi, dan xin. Ren mencerminkan kepedulian dan kemanusiaan; yi mencerminkan keadilan dan kebenaran moral; li mencerminkan kepatutan, tata krama, dan kesantunan; zhi mencerminkan kebijaksanaan dalam memahami persoalan dan mengambil keputusan; sedangkan xin mencerminkan kejujuran, integritas, konsistensi, dan dapat dipercaya. Snell, Wu, dan Lei (2022) menegaskan bahwa kelima kebajikan junzi tersebut menjadi dasar harmoni organisasi melalui keteladanan, kepercayaan, dan tanggung jawab moral.

Secara operasional, ren, yi, li, zhi, dan xin diperlakukan sebagai lima dimensi konseptual yang dijabarkan menjadi 20 butir untuk mengukur satu konstruk laten reflektif kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme. Dengan demikian, penelitian ini tidak menggunakan model higher-order construct dan tidak menguji pengaruh ren, yi, li, zhi, dan xin secara terpisah terhadap kinerja guru. Setiap pembahasan mengenai kelima nilai tersebut karena itu ditempatkan sebagai interpretasi teoretis atas konstruk keseluruhan, bukan sebagai temuan empiris mengenai efek masing-masing nilai.

Perbedaan ini penting karena temuan empiris penelitian hanya dapat menyimpulkan hubungan antara konstruk kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme secara keseluruhan dan kinerja guru. Nilai-nilai individual digunakan untuk menjelaskan isi dan makna konstruk, bukan untuk menyatakan bahwa satu nilai tertentu mempunyai koefisien jalur tersendiri.

1.3. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian, pertukaran, dan penafsiran pesan di antara anggota organisasi. Pace dan Faules (2015) menempatkan komunikasi

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

organisasi dalam jaringan hubungan yang saling bergantung, sedangkan Miller (2015) menekankan proses pembentukan makna. Dalam sekolah, komunikasi berlangsung secara vertikal, horizontal, dan lintas bagian, baik melalui saluran formal maupun informal.

Penelitian ini memperlakukan komunikasi organisasi sebagai satu konstruk laten reflektif yang diukur melalui 19 butir. Butir-butir tersebut dikelompokkan dalam sepuluh domain, yaitu kejelasan informasi, ketepatan informasi, arus komunikasi, keterbukaan, umpan balik, media komunikasi, hubungan interpersonal, efektivitas komunikasi, koordinasi, dan kepuasan komunikasi. Pengelompokan tersebut didasarkan pada sintesis konsep komunikasi organisasi dari Pace dan Faules (2015), Robbins dan Judge (2017), serta Men dan Yue (2019). Domain-domain tersebut bukan konstruk laten yang diuji secara terpisah, melainkan aspek operasional dari satu konstruk komunikasi organisasi.

Dalam kaitannya dengan kinerja guru, komunikasi yang jelas dan terbuka dapat mengurangi ketidakpastian tugas, memperkuat koordinasi, dan menyediakan umpan balik yang dibutuhkan guru. Sebaliknya, komunikasi yang tidak jelas dapat meningkatkan kesalahpahaman dan menghambat kerja lintas peran. Oleh sebab itu, komunikasi organisasi dihipotesiskan berhubungan positif dengan kinerja guru dalam model penelitian.

1.4. Iklim Organisasi

Iklim organisasi menggambarkan persepsi anggota organisasi terhadap suasana kerja yang mereka alami. Litwin dan Stringer (1968) menjelaskan iklim sebagai karakteristik lingkungan kerja yang memengaruhi perilaku, sedangkan Hoy dan Miskel (2013) menekankan kualitas hubungan sosial, keterbukaan, dukungan, dan kepercayaan di sekolah. Schneider, Ehrhart, dan Macey (2017) juga menempatkan iklim sebagai persepsi bersama terhadap praktik, kebijakan, dan prosedur organisasi.

Dalam penelitian ini, iklim organisasi dimodelkan sebagai satu konstruk laten reflektif dengan 20 butir yang mencakup lima domain, yaitu keterbukaan, kepercayaan, dukungan pimpinan, hubungan kerja, dan suasana kerja. Walaupun beberapa item menyebut dukungan pimpinan, konstruk ini dibedakan dari kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme. Kepemimpinan berfokus pada perilaku moral dan orientasi nilai pemimpin, sedangkan iklim organisasi berfokus pada persepsi guru terhadap kualitas lingkungan kerja yang mereka alami sebagai bagian dari organisasi secara keseluruhan.

Pembedaan konseptual tersebut penting karena adanya kedekatan antara dukungan pimpinan, kepercayaan, dan keterbukaan dapat menimbulkan tumpang tindih antarkonstruk. Oleh sebab itu, validitas diskriminan perlu diperiksa secara eksplisit melalui kriteria Fornell-Larcker dan, pada output final, HTMT.

1.5. Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Kerangka penelitian menempatkan kinerja guru sebagai konstruk endogen yang diprediksi oleh tiga konstruk organisasi. Kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme diperkirakan berkaitan dengan kinerja melalui keteladanan moral, keadilan, kepedulian, kebijaksanaan, dan kepercayaan; komunikasi organisasi melalui kejelasan informasi, keterbukaan, umpan balik, dan koordinasi; sedangkan iklim organisasi melalui rasa aman, dukungan, hubungan kerja, dan suasana kerja yang kondusif. Hubungan-hubungan tersebut diuji sebagai hubungan struktural pada satu waktu pengukuran.

Hipotesis penelitian adalah: H1, kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme menunjukkan hubungan positif dengan kinerja guru; H2, komunikasi organisasi menunjukkan hubungan positif dengan kinerja guru; dan H3, iklim organisasi menunjukkan hubungan positif dengan kinerja guru. Istilah pengaruh pada bagian hasil

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

merujuk pada koefisien jalur dalam model PLS-SEM dan tidak dimaksudkan sebagai inferensi kausal yang setara dengan desain longitudinal atau eksperimental.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional dan pengumpulan data cross-sectional. Desain tersebut dipilih karena seluruh variabel diukur pada satu periode tanpa perlakuan eksperimental. Dengan demikian, analisis ditujukan untuk menguji hubungan struktural dan kontribusi prediktor terhadap kinerja guru dalam model PLS-SEM, bukan untuk membuktikan hubungan sebab-akibat secara langsung (Creswell & Creswell, 2021).

Penelitian dilakukan di Sekolah Dasar Swasta XYZ Tangerang dengan populasi sebanyak 131 guru. Sebanyak 112 guru bersedia berpartisipasi dan mengembalikan kuesioner secara lengkap sehingga dapat dianalisis; jumlah tersebut setara dengan 85,5% dari populasi. Teknik pengambilan sampel dikategorikan sebagai non-probability convenience sampling karena responden yang dianalisis merupakan guru yang tersedia, bersedia berpartisipasi, dan memberikan data lengkap. Dengan demikian, penelitian ini tidak dinyatakan sebagai sensus atau sampel jenuh. Partisipasi responden bersifat sukarela.

Kecukupan ukuran sampel tidak hanya dipertimbangkan melalui 10-times rule. Sebagai pemeriksaan tambahan, power analysis untuk model dengan tiga prediktor, taraf signifikansi 0,05, power 0,80, dan asumsi effect size sedang (f^2 = 0,15) menghasilkan kebutuhan minimum sekitar 77 responden. Jumlah 112 respons valid karena itu berada di atas kebutuhan tersebut. Instrumen menggunakan skala Likert lima tingkat dan seluruh data bersumber dari persepsi guru yang sama pada waktu yang sama.

Instrumen tidak mengadopsi satu skala tunggal secara utuh, melainkan dikembangkan melalui sintesis dan adaptasi indikator dari literatur yang relevan. Kinerja guru diukur dengan 20 butir dalam tujuh domain; kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme dengan 20 butir dalam lima dimensi konseptual ren, yi, li, zhi, dan xin; komunikasi organisasi dengan 19 butir dalam sepuluh domain; dan iklim organisasi dengan 20 butir dalam lima domain. Contoh butir dan basis teoritis setiap konstruk dirangkum pada Tabel 1. Seluruh konstruk dimodelkan secara reflektif pada tingkat pertama.

Tabel 1. Operasionalisasi dan sumber instrumen.

Konstruk	Dimensi/Indikator	Jumlah Item	Contoh Item	Sumber
Kinerja Guru	Perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, profesionalisme, disiplin, relasi siswa, inovasi	20	Saya mampu menyusun RPP/modul ajar secara sistematis.	Adeyemi (2010); Rahawarin & Arikunto (2015); Andriani et al. (2018); UU No. 14/2005
Kepemimpinan Berbasis Etika Konfusianisme	Ren (4), Yi (5), Li (4), Zhi (3), Xin (4)	20	Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap guru.	Tu (1998); Snell et al. (2022); Yuan et al. (2023)

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

Konstruk	Dimensi/Indikator	Jumlah Item	Contoh Item	Sumber
Komunikasi Organisasi	Kejelasan, ketepatan, arus, keterbukaan, umpan balik, media, interpersonal, efektivitas, koordinasi, kepuasan	19	Informasi dari pimpinan mudah dipahami.	Pace & Faules (2015); Robbins & Judge (2017); Men & Yue (2019)
Iklim Organisasi	Keterbukaan, kepercayaan, dukungan pimpinan, hubungan kerja, suasana kerja	20	Lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung pelaksanaan pekerjaan.	Hoy & Miskel (2013); Schneider et al. (2017); James et al. (2008)

Analisis dilakukan menggunakan SmartPLS melalui evaluasi model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran dievaluasi menggunakan outer loading, Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan validitas diskriminan. Model struktural dievaluasi melalui VIF, R^2, koefisien jalur, t-statistic, dan p-value. Nilai adjusted R^2 juga dihitung dari R^2, ukuran sampel, dan jumlah prediktor untuk memberikan estimasi yang telah dikoreksi terhadap kompleksitas model. Klaim predictive relevance tidak dibuat hanya berdasarkan R^2; Q^2 atau PLSpredict diperlukan apabila penulis hendak menyatakan kemampuan prediksi di luar explanatory power model.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Statistik Deskriptif

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap seluruh variabel penelitian. Kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme memperoleh mean 3,90 (SD = 0,81) dan berada pada kategori tinggi. Hasil ini menggambarkan persepsi guru bahwa perilaku pimpinan yang berkaitan dengan kepedulian, keadilan, kebijaksanaan, integritas, dan dukungan profesional cukup kuat dirasakan di sekolah.

Komunikasi organisasi memperoleh mean 3,95 (SD = 0,84) dan berada pada kategori tinggi. Guru menilai informasi, koordinasi, keterbukaan, umpan balik, dan media komunikasi secara umum telah mendukung pelaksanaan tugas. Nilai ini merupakan persepsi responden terhadap kualitas komunikasi, bukan ukuran objektif atas seluruh arus informasi di sekolah.

Iklim organisasi memperoleh mean 4,31 (SD = 0,81) dan kinerja guru memperoleh mean 4,59 (SD = 0,64); keduanya berada pada kategori sangat tinggi. Tingginya rata-rata pada dua konstruk tersebut perlu dibaca bersama kemungkinan ceiling effect karena respons terkonsentrasi pada bagian atas skala.

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

Tabel 2. Rangkuman statistik deskriptif variabel penelitian.

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Rentang Nilai	Kategori
Kepemimpinan berbasis nilai etika ajaran Konfusianisme	3,90	0,81	2,40-5,00	Tinggi
Komunikasi organisasi	3,95	0,84	2,20-5,00	Tinggi
Iklim organisasi	4,31	0,81	2,80-5,00	Sangat tinggi
Kinerja guru	4,59	0,64	3,10-5,00	Sangat tinggi

3.2. Hasil Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran berdasarkan hasil analisis penelitian menunjukkan AVE sebesar 0,67 untuk kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme, 0,65 untuk komunikasi organisasi, 0,69 untuk iklim organisasi, dan 0,71 untuk kinerja guru. Seluruh nilai AVE berada di atas 0,50. Nilai Cronbach's Alpha masing-masing konstruk adalah 0,95; 0,94; 0,95; dan 0,96, sedangkan Composite Reliability sebesar 0,96; 0,95; 0,96; dan 0,97. Nilai tersebut menunjukkan konsistensi internal yang tinggi pada tingkat konstruk.

Tabel 3. Ringkasan reliabilitas dan validitas konvergen.

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
X1 Kepemimpinan Konfusianisme	0,95	0,96	0,67	Reliabel; AVE memenuhi
X2 Komunikasi Organisasi	0,94	0,95	0,65	Reliabel; AVE memenuhi
X3 Iklim Organisasi	0,95	0,96	0,69	Reliabel; AVE memenuhi
Y Kinerja Guru	0,96	0,97	0,71	Reliabel; AVE memenuhi

Validitas diskriminan pada hasil analisis penelitian diperiksa dengan Fornell-Larcker. Akar kuadrat AVE pada diagonal adalah 0,81 untuk X1, 0,80 untuk X2, 0,83 untuk X3, dan 0,84 untuk Y. Nilai diagonal tersebut lebih besar daripada korelasi antarkonstruk pada tabel yang sama. Karena konstruk komunikasi organisasi dan iklim organisasi memiliki kedekatan konseptual, pengujian HTMT tetap diperlukan sebagai pemeriksaan tambahan pada output SmartPLS final sebelum naskah dikirim kembali.

Tabel 4. Kriteria Fornell-Larcker.

Konstruk	X1	X2	X3	Y
X1	0,81			
X2	0,63	0,80		
X3	0,58	0,61	0,83	
Y	0,69	0,66	0,71	0,84

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

3.3. Hasil Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Nilai VIF yang dilaporkan dalam hasil analisis penelitian adalah 2,31 untuk kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme, 2,45 untuk komunikasi organisasi, dan 2,28 untuk iklim organisasi. Ketiga nilai berada di bawah 5 sehingga tidak menunjukkan multikolinearitas yang berlebihan pada model struktural yang dilaporkan. Nilai R^2 kinerja guru sebesar 0,68 menunjukkan bahwa ketiga prediktor secara bersama-sama menjelaskan 68% varians kinerja guru. Dengan n = 112 dan tiga prediktor, adjusted R^2 yang dihitung adalah sekitar 0,671.

Tabel 5. Ringkasan evaluasi model struktural.

Parameter	X1	X2	X3 / Y
VIF	2,31	2,45	2,28
R^2 Kinerja Guru			0,68
Adjusted R^2 Kinerja Guru			0,671
Q^2 / PLSpredict			Belum tersedia pada output sumber

Nilai R^2 tersebut digunakan sebagai ukuran explanatory power, bukan sebagai bukti predictive relevance. Karena analisis Q^2 atau PLSpredict tidak tersedia dalam rangkaian output yang dapat diverifikasi secara konsisten, penelitian ini tidak membuat klaim mengenai kemampuan prediksi di luar sampel. Nilai f^2, rho_A, dan bootstrap confidence interval juga tidak digunakan dalam interpretasi utama sampai output SmartPLS final diverifikasi.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilaporkan dalam hasil analisis penelitian, ketiga jalur memiliki koefisien positif dan signifikan: X1 → Y sebesar 0,35 (t = 3,25; p = 0,001), X2 → Y sebesar 0,28 (t = 2,80; p = 0,005), dan X3 → Y sebesar 0,32 (t = 3,10; p = 0,002). Koefisien tersebut diinterpretasikan sebagai hubungan struktural dalam model cross-sectional, bukan sebagai bukti sebab-akibat langsung.

Tabel 6. Rangkuman hasil pengujian hipotesis.

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	Nilai t	Nilai p	Keputusan	STDEV/SE*	95% CI*
H1	X1 → Y	0,35	3,25	0,001	Didukung	—	—
H2	X2 → Y	0,28	2,80	0,005	Didukung	—	—
H3	X3 → Y	0,32	3,10	0,002	Didukung	—	—

3.4. Kepemimpinan Berbasis Etika Konfusianisme dan Kinerja Guru

Dalam model yang dilaporkan, kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme memiliki koefisien jalur terbesar (β = 0,35) dibandingkan komunikasi organisasi (β = 0,28) dan iklim organisasi (β = 0,32). Temuan ini menunjukkan bahwa persepsi guru terhadap perilaku pemimpin yang berlandaskan nilai moral memiliki hubungan positif dengan persepsi kinerja guru pada konteks sekolah yang diteliti. Hasil tersebut sejalan dengan Brown, Treviño, dan Harrison (2005), Asih et al. (2024), serta Waruwu (2025) yang menempatkan kepemimpinan etis atau berbasis nilai sebagai faktor yang berkaitan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi.

Ren, yi, li, zhi, dan xin digunakan untuk menjelaskan isi konseptual konstruk kepemimpinan. Secara teoritis, ren dapat membantu menjelaskan pentingnya

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

kepedulian, yi keadilan dalam keputusan, li kepatutan dalam relasi, zhi kebijaksanaan, dan xin konsistensi serta kepercayaan. Namun, penelitian ini tidak menguji koefisien pengaruh masing-masing nilai secara terpisah. Oleh karena itu, hasil empiris hanya mendukung hubungan pada tingkat konstruk kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme secara keseluruhan; uraian mengenai masing-masing nilai merupakan interpretasi teoretis dan bukan bukti bahwa setiap nilai secara individual menyebabkan peningkatan kinerja guru.

Implikasi praktisnya adalah pengembangan kepemimpinan sekolah dapat memberi perhatian pada keteladanan moral, konsistensi keputusan, keadilan, kepedulian, dan kualitas relasi dengan guru. Walaupun demikian, desain cross-sectional tidak memungkinkan penelitian ini memastikan bahwa perubahan perilaku kepemimpinan akan secara langsung menyebabkan perubahan kinerja dari waktu ke waktu.

3.5. Komunikasi Organisasi dan Kinerja Guru

Komunikasi organisasi menunjukkan koefisien jalur positif sebesar β = 0,28. Dibanding dua prediktor lain, besarnya koefisien lebih kecil, tetapi tetap menunjukkan bahwa kualitas komunikasi memiliki kontribusi tersendiri dalam model. Salah satu penjelasan yang masuk akal adalah bahwa komunikasi berfungsi terutama sebagai mekanisme koordinasi: guru membutuhkan informasi yang jelas, tepat waktu, dan dapat ditindaklanjuti untuk menyelesaikan tugas pembelajaran maupun administratif secara konsisten.

Temuan ini sejalan dengan Sutrisno et al. (2023), Handoko, Ramadhoni, dan Fitriana (2024), dan Balqis, Usman, dan Ismail (2025), yang menunjukkan hubungan komunikasi dengan kinerja guru melalui koordinasi, partisipasi, serta kejelasan kerja. Dalam konteks sekolah, informasi yang terfragmentasi dapat menimbulkan keterlambatan atau kesalahpahaman, sedangkan komunikasi dua arah memberi ruang bagi guru untuk memperoleh klarifikasi dan umpan balik. Dengan demikian, nilai β = 0,28 lebih tepat dibaca sebagai kontribusi komunikasi setelah kepemimpinan dan iklim organisasi diperhitungkan secara simultan.

Implikasinya, sekolah perlu membangun mekanisme komunikasi yang jelas, terdokumentasi, dan konsisten, sekaligus menyediakan ruang komunikasi dua arah melalui rapat, supervisi, dialog profesional, dan media digital. Fokusnya bukan menambah jumlah pesan, melainkan meningkatkan kejelasan, ketepatan, koordinasi, dan kualitas umpan balik.

3.6. Iklim Organisasi dan Kinerja Guru

Iklim organisasi menunjukkan koefisien jalur positif sebesar β = 0,32. Temuan ini konsisten dengan Rizky, Wijaya, dan Rifa'i (2022), Adriana et al. (2023), Dacholfany dan Saputra (2023), serta Permana, Surasni, dan Nurlaili (2025), yang menempatkan kualitas lingkungan kerja sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja guru. Dalam model penelitian ini, iklim organisasi mencerminkan persepsi guru terhadap keterbukaan, kepercayaan, dukungan, hubungan kerja, dan suasana kerja secara keseluruhan.

Hubungan tersebut dapat dipahami karena guru bekerja dalam komunitas profesional yang membutuhkan rasa aman, dukungan, dan kolaborasi. Psychological safety sebagaimana dikemukakan Edmondson (1999) memberikan kerangka untuk memahami mengapa lingkungan yang memungkinkan anggota menyampaikan pendapat dan mengakui kesulitan dapat mendukung proses belajar organisasi. Namun, dukungan pimpinan sebagai bagian dari iklim perlu tetap dibedakan secara konseptual dari perilaku kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme; karena itu pemeriksaan validitas

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

diskriminan, khususnya HTMT pada output final, penting untuk memastikan kedua konstruk tidak terlalu tumpang tindih.

Nilai rata-rata iklim organisasi sebesar 4,31 dan kinerja guru sebesar 4,59 menunjukkan kecenderungan respons yang sangat tinggi. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ceiling effect, yaitu terbatasnya variasi skor karena jawaban terkonsentrasi pada bagian atas skala. Ceiling effect dapat mengurangi kemampuan instrumen membedakan responden dengan tingkat persepsi yang sama-sama tinggi dan perlu dipertimbangkan ketika menafsirkan kuatnya hubungan antarkonstruk.

Secara praktis, sekolah perlu mempertahankan keterbukaan, kepercayaan, hubungan kerja yang kolaboratif, serta konsistensi kebijakan. Temuan penelitian mendukung pentingnya faktor-faktor tersebut dalam model, tetapi tidak dapat memastikan bahwa perubahan iklim organisasi secara langsung menghasilkan perubahan kinerja tanpa data longitudinal atau intervensi.

3.7. Keterbatasan Penelitian

Pertama, penelitian dilakukan pada satu sekolah dasar swasta di Tangerang sehingga hasilnya harus dibaca dalam konteks karakteristik sekolah, budaya organisasi, latar belakang guru, dan praktik kepemimpinan di lokasi penelitian. Temuan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung kepada seluruh sekolah dasar swasta di Indonesia.

Kedua, desain penelitian bersifat cross-sectional dan korelasional. Koefisien jalur PLS-SEM menunjukkan hubungan struktural dan kontribusi prediktor dalam model, tetapi tidak memberikan bukti kausalitas yang kuat. Penelitian longitudinal, quasi-experimental, atau desain intervensi diperlukan untuk menguji perubahan dari waktu ke waktu.

Ketiga, seluruh variabel diukur melalui kuesioner yang sama, dari responden yang sama, dan pada waktu yang sama. Kondisi tersebut menimbulkan potensi common method bias atau common method variance. Dokumen sumber penelitian tidak memuat pengujian khusus common method bias yang dapat diverifikasi secara konsisten; karena itu potensi bias metode bersama diperlakukan sebagai keterbatasan dan perlu ditangani pada penelitian berikutnya melalui desain multi-sumber atau pengujian statistik yang sesuai.

Keempat, kinerja guru diukur melalui self-assessment. Penilaian diri dapat dipengaruhi social desirability dan kecenderungan memberikan skor tinggi, yang juga relevan dengan kemungkinan ceiling effect pada variabel kinerja. Penelitian berikutnya disarankan menggabungkan penilaian kepala sekolah atau supervisor, observasi kelas, dokumen kinerja, dan penilaian diri untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif.

4. SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa, dalam model PLS-SEM yang dilaporkan, kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme (β = 0,35), komunikasi organisasi (β = 0,28), dan iklim organisasi (β = 0,32) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja guru. Kepemimpinan berbasis etika Konfusianisme memiliki koefisien jalur terbesar, tetapi ren, yi, li, zhi, dan xin tidak diuji sebagai prediktor yang berdiri sendiri; kelima nilai tersebut merupakan dimensi konseptual dari konstruk kepemimpinan keseluruhan.

Nilai R^2 sebesar 0,68 menunjukkan bahwa ketiga konstruk secara bersama-sama menjelaskan 68% varians kinerja guru dalam konteks sekolah yang diteliti. Nilai tersebut menggambarkan explanatory power model dan tidak dengan sendirinya membuktikan predictive relevance atau hubungan kausal. Interpretasi hasil juga perlu

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

mempertimbangkan desain cross-sectional, sumber data tunggal, self-reported teacher performance, serta potensi ceiling effect.

Secara praktis, temuan mendukung pentingnya penguatan keteladanan dan integritas pemimpin, sistem komunikasi yang jelas dan dua arah, serta iklim kerja yang terbuka dan suportif. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan sumber data yang lebih beragam, memperluas konteks sekolah, dan menerapkan desain longitudinal untuk menguji kestabilan serta arah hubungan antarkonstruk.

5. PERNYATAAN PENULIS

[Pernyataan penulis belum tersedia dalam naskah — mohon dilengkapi oleh penulis (konflik kepentingan, orisinalitas, dan ucapan terima kasih bila ada).]

6. REFERENSI

Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, *2*(6), 83-91.

Adriana, M., Santoso, D., Hadijaya, Y., & Srinio, F. (2023). Effect of organizational climate and achievement motivation on teacher performance. *Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(2), 152-165.

Andriani, S., Kesumawati, N., & Kristiawan, M. (2018). The influence of the transformational leadership and work motivation on teachers performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, *7*(7), 19-29.

Asih, W. P., Agung, A. A. G., Ariawan, I. P. W., & Werang, B. R. (2024). The effect of servant leadership, work ethics, organizational culture, and organizational commitment on teacher performance in state vocational high school in Denpasar City. *Pegem Journal of Education and Instruction*, *14*(1), 127-132.

Balqis, S. N., Usman, N., & Ismail. (2025). Partnership in participative leadership and organizational communications: Factors shaping junior high school teacher performance. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, *6*(1), 213-225.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *97*(2), 117-134.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.

Dacholfany, M. I., & Saputra, W. (2023). Pengaruh persepsi manajerial kepala sekolah dan iklim organisasi terhadap kinerja guru SMK Kecamatan Baradatu Kabupaten Way Kanan Lampung. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *6*(1), 25-31.

Dutta, V., & Sahney, S. (2022). Relation of principal instructional leadership, school climate, teacher job performance and student achievement. *Journal of Educational Administration*, *60*(2), 148-166.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350-383.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

Handoko, Y., Ramadhoni, S. R., & Fitriana, F. (2024). Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja guru: Peran mediasi motivasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Intelek dan Cendikiawan Nusantara*, *1*(5), 9081-9090.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *17*(1), 5-32.

Leithwood, K., Sun, J., & Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of the four paths model. *Educational Administration Quarterly*, *56*(4), 570-599.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Maharani, R., Wijayanti, W., Zafrullah, Z., & Gunawan, R. N. (2025). The effect of principal leadership, organizational culture, and teacher commitment on teacher performance in senior high schools. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, *17*(1), 177-191.

Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, *45*(3), Article 101764.

Miller, K. (2015). *Organizational communication: Approaches and processes* (7th ed.). Cengage Learning.

Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Permana, Y. P., Surasni, S., & Nurlaili, L. (2025). Pengaruh iklim organisasi, motivasi kerja, dan efikasi diri terhadap kinerja guru SMA di Kecamatan Palmerah Jakarta Barat. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *10*(4), 2594-2604.

Putri, N., Idrus, A., Wijaya, H. A., & Habibi, A. (2025). Pengaruh kompetensi pedagogik dan iklim organisasi terhadap kinerja guru di sekolah menengah atas. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *8*(4), 4134-4143.

Rahawarin, C., & Arikunto, S. (2015). Pengaruh komunikasi, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah terhadap kinerja guru SMA. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, *3*(2), 173-188.

Republik Indonesia. (2005). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Rizky, M., Wijaya, C., & Rifa'i, M. (2022). The effect of organizational climate, teachers' professionalism, and achievement motivation on teachers' performance at state private school. *Jurnal Basicedu*, *6*(4), 6722-6734.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 468-482.

Snell, R. S., Wu, C. X., & Lei, H. W. (2022). Junzi virtues: A Confucian foundation for harmony within organizations. *Asian Journal of Business Ethics*, *11*(1), 183-226.

Sutrisno, S., Prianto, A., Wahyuningsih, R., & Amri, F. (2023). Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja guru MAN 3 Jombang. *Journal of Education Research*, *4*(4), 2081-2090.

Tu, W. (1998). Probing the three bonds and five relationships in Confucian humanism. In W. H. Slote & G. A. De Vos (Eds.), *Confucianism and the family* (pp. 121-136). State University of New York Press.

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781

Wang, H., & Xiang, X. (2025). The construction of ethical leadership from a Chinese cultural perspective. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*, Article 1.

Waruwu, N. (2025). Value-based leadership redefined: Driving engagement and teacher performance through ethical climate in private Islamic senior high school. *Journal of Education and Teaching (JET)*, *6*(1), 246-264.

Yuan, L., Chia, R., & Gosling, J. (2023). Confucian virtue ethics and ethical leadership in modern China. *Journal of Business Ethics*, *182*(1), 119-133.

Zheng, C., Zheng, S., & Wang, Y. (2025). Confucian ethical leadership, social-environmental CSR, and innovation in China: Transforming virtues into strategic value. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, *12*(1), 39-50.

DOI: https://doi.org/10.17509/e.v25i3.103086
P-ISSN 0852-1190 E-ISSN 2502-0781