

## PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR KEADILAN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA GURU

Niko Sudibjo<sup>1\*</sup> & Aluysius Songky Ananta<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pelita Harapan, Jl. Jenderal Sudirman Kav.50, Jakarta

\*Corresponding author: [niko.sudibjo@uph.edu](mailto:niko.sudibjo@uph.edu)

---

### ABSTRACT

*Educational institution such as schools rely heavily on the performance of their teachers in implementing educational practices. Therefore, it is very important for educational institution in managing the teachers' performance. Factors that are thought to affect performance include organizational justice, motivation and job satisfaction. Therefore, this study aims to examine the effect of organizational justice, work motivation, and job satisfaction on perceptions of the performance of 64 teachers in XYZ junior dan senior high school. The research data obtained were analyzed using a quantitative approach with the PLS-SEM method. The research instrument, a questionnaire to measure the impact of four variabels. The results of this study showed that organizational justice, work motivation and job satisfaction have a positive effect on the performance of XYZ Middle and High School teachers. Job satisfaction variabels succeeded in mediating the effect of work motivation on teacher performance, but on the other hand, job satisfaction did not succeed in mediating the effect of organizational justice on teacher performance.*

**Keywords:** *organizational justice, job motivation, job satisfaction, teacher performance*

Diterima: 2 Maret 2021, Revisi: 13 November 2021, Dipublikasikan: 7 Desember 2021

---

### PENDAHULUAN

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi, peningkatan kinerja karyawan tentunya menjadi aspek penting (Sudaryo et al., 2018). Irfan (2014) menjelaskan bahwa sebagai sumber daya manusia (guru) menjadi aset yang sangat berharga, kinerja guru diharapkan mampu menggerakkan pelayanan pendidikan yang berkualitas dan menginspirasi peserta didiknya. Tika (2006) memaknai kinerja sebagai suatu hasil pencapaian individu ataupun kelompok atas berbagai upayanya dalam menjalankan fungsi pekerjaan organisasi di periode waktu tertentu, yang mana dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Sehingga secara lebih spesifik, kinerja guru didefinisikan sebagai tindakan dan perilaku yang ditunjukkan oleh guru dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan sekolah.

Terdapat lima indikator kinerja guru menurut Ginting (2012) yaitu: pertama, adalah menjaga kualitas kerja sesuai dengan deskripsi tugas pendidik. Ginting (2012) menjelaskan

kualitas pekerjaan dapat digambarkan dalam berbagai tindakan yang berkaitan dengan akurasi, kerapian, implementasi pekerjaan, penggunaan dan pemeliharaan alat kerja, dan keterampilan dalam melaksanakan tugas. Kedua, melakukan produktivitas kerja yang sesuai dengan deskripsi tugas. Ketiga, ketepatan waktu sesuai dengan jadwal penugasan. Ginting (2012) menjelaskan bahwa penyesuaian pekerjaan yang diartikan sebagai kemampuan karyawan dalam rangka mengerjakan tugas sesuai dengan deskripsi maupun di luar deskripsi pekerjaan dan siap dengan penugasan baru serta kecepatan dalam berpikir dan bertindak di tempat kerja. Keempat, melakukan inisiatif dalam organisasi. Ginting (2012) berpendapat bahwa keandalan yang digambarkan sebagai kemampuan karyawan saat melaksanakan tugas, misalnya ketika melakukan inisiatif, dan lain-lain. Kelima, bekerjasama dengan anggota sekolah lainnya. Hubungan kerja dapat diobservasi dari sikap dan tindakan karyawan terhadap rekan ataupun orang lain, aturan-aturan dan perubahan di dalam pekerjaan (Ginting, 2012).

Penelitian ini dilakukan pada salah satu sekolah di level SMP dan SMA di Jakarta Selatan dengan *pseudonym* XYZ (demi menjaga kerahasiaan sekolah). SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan mengadopsi kurikulum *International Baccalaureate* (IB). Merujuk pada kinerja guru, data *exit interview* orang tua tahun 2020 menyampaikan bahwa kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan justru diduga menurun pelayanannya. Demikian juga ketika terjadi penurunan hasil akademis siswa kelas 12, pada jenjang IB Program Diploma (setara SMA) mengalami penurunan di tahun ajaran 2018-2019. Masukan orang tua mengenai kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan tersebut terefleksikan juga oleh hasil evaluasi dari departemen *marketing* sekolah. Data empiris dari departemen *marketing* sekolah XYZ di akhir bulan Februari tahun 2020 menunjukkan adanya penurunan yang cukup tajam hingga 60% saja dan masih belum memenuhi kuota jumlah siswa di akhir bulan Februari 2020. Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya yang selalu menunjukkan jumlah siswa di *waiting list* yang bisa mencapai 15% lebih banyak dari kuota yang disediakan.

Merujuk pada fenomena penurunan jumlah siswa dan masukan dari orang tua tersebut, maka kualitas kinerja guru inilah yang hendak diteliti dan menjadi latar belakang dari penelitian ini. Gambaran informasi mengenai kinerja diambil dari pengaruh keadilan organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Hal ini didasarkan pada penelitian terdahulu yang menemukan adanya pengaruh positif keadilan organisasi terhadap kinerja guru (Chandrawaty & Widodo, 2021), pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja guru (Sudibjo & Nasution, 2020), pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja guru (Li et al., 2018). Diharapkan dengan memahami keempat variabel tersebut, kebijakan-kebijakan yang diputuskan oleh manajemen sekolah mampu meningkatkan kinerja dari para gurunya.

Keadilan organisasi dipersepsikan sebagai tingkatan perasaan individu saat diperlakukan sama oleh organisasi tempat individu tersebut bekerja, dalam hal ini persepsi

keadilan yang dirasakan karyawan (Gibson et al., 2012). Moorman (1991) memberikan klasifikasi keadilan organisasi ke dalam jenis keadilan distributif, interaksional dan prosedural. Selain itu, Colquitt et al. (2011) mengutarakan keadilan organisasi dengan menambahkan aspek keadilan informasional.

Terdapat lima indikator keadilan organisasi. Pertama, merasa adil dengan mendapatkan imbalan yang memadai. Colquitt et al. (2011), Iqbal et al. (2017), dan Kalay (2016) mengategorikan imbalan sebagai bagian dalam keadilan distribusi. Melengkapinya, Dyna dan Graham (2005) yang dikutip oleh Kristanto (2015) mengutarakan perwujudan keadilan distribusi dapat dilakukan dengan cara pendistribusian atau pengalokasian sumber daya yang dimiliki. Indikator kedua adalah menerima kesamaan dalam penerapan keputusan organisasi. Dalam hal ini, keputusan organisasi diterapkan dengan prosedur yang sama sehingga memberikan rasa adil bagi karyawannya. Perasaan dari para karyawan yang muncul karena adanya kesamaan atas keputusan organisasi tersebut teridentifikasi sebagai keadilan prosedural (Colquitt et al., 2011; Iqbal et al., 2017; Rivai et al., 2019). Indikator ketiga adalah dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan berbagai hal di organisasi. Colquitt et al. (2011) dan Iqbal et al. (2017) menjelaskannya dalam bagian keadilan prosedural, yang mana unsur pelibatan atas semua elemen organisasi dilakukan dalam prosedur pengambilan keputusan. Dyna and Graham (2005) yang dikutip oleh Kristanto (2015) juga menegaskan bahwa keadilan organisasi dapat diwujudkan dalam pengambilan keputusan yang berkeadilan.

Indikator keempat, mendapat perlakuan yang sama oleh pemimpin dalam pekerjaan dan aktivitas sehari-hari. Colquitt et al. (2011) dan Iqbal et al. (2017) menyatakan perlakuan pemimpin dalam kehidupan sehari-hari dimasukkan dalam kategori sebagai keadilan interaksional. Dyna dan Graham (2005) yang dikutip oleh Kristanto (2015) juga menyampaikan adanya persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi dalam suatu organisasi. Kelima, keterbukaan pemimpin kepada bawahan dalam berkomunikasi mengenai berbagai informasi. Indikator tersebut dikategorikan oleh Colquitt et al. (2011) sebagai keadilan informasional. Dyna dan Graham (2005) yang dikutip oleh Kristanto (2015) menyampaikan bahwa persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi, terlebih sebagai atasan.

Faktor selanjutnya yang diduga mempengaruhi kinerja adalah motivasi kerja. Motivasi berasal dari kata latin '*movere*' yang memiliki makna daya penggerak yang menghasilkan tindakan atau perbuatan (Sule & Priansa, 2018). Kata '*motivation*' sendiri juga bermakna pemberian motif, atau hal yang menimbulkan suatu dorongan. Arti harfiah, motivasi dipahami sebagai pemberian motif untuk melakukan suatu tindakan. Indikator pertama dalam motivasi kerja adalah merasa adil dengan mendapatkan imbalan yang memadai. Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge (2017) beserta Adam dan Kamase, (2019) menyebutnya perasaan adil muncul ketika terpenuhinya kebutuhan fisiologis.

Indikator kedua motivasi kerja adalah berprestasi dalam mencapai target penugasan. Pengaktualisasian diri untuk berprestasi mencapai target perusahaan adalah salah satu pemicu motivasi dalam bekerja (Abraham Maslow dalam Robbins & Judge, 2017). Ketiga, menggunakan kekuasaan untuk mengorganisasi anggota sekolah. Kebutuhan akan harga diri dan merasa dihormati oleh individu lain dapat menjadi salah satu faktor motivasi bekerja (Abraham Maslow dalam Robbins & Judge, 2017). Adam dan Kamase (2019) lebih menonjolkan unsur kekuasaan ini lebih bersifat sebagai pengaktualisasian diri dalam memotivasi dirinya. Keempat, membangun relasi yang harmonis di dalam sekolah. Kebersamaan, sosial, dan cinta, sebagai kebutuhan untuk berteman, berinteraksi, dan merasa dicintai oleh rekannya dapat menjadi faktor dalam bekerja (Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge (2017). Adam dan Kamase (2019) menyebutnya sebagai rasa memiliki dalam kebersamaan secara sosial. Sedangkan Ali et al. (2016) menyertakan bentuk kebersamaan ini ke dalam bentuk kerjasama. Kelima, menciptakan kondisi sekolah yang kondusif. Abraham Maslow dalam Robbins dan Judge (2017) menyampaikan bahwa motivasi dapat terbentuk ketika karyawan merasakan keamanan dan keselamatan, yaitu bebas dari ancaman dalam lingkungan kerjanya. Untuk itu, penting adanya sebuah organisasi untuk menjaga lingkungan kerja yang aman dan kondusif (Adam dan Kamase, 2019 dan Ali et al., 2016).

Faktor selanjutnya yang diduga mempengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja. Kreitner dan Kinicki (2014) menyampaikan bahwa kepuasan kerja, dalam bahasa Inggrisnya adalah job satisfaction, yang diartikan sebagai suatu reaksi perasaan emosi individu atas berbagai hal pekerjaannya. Indikator pertama kepuasan kerja adalah rasa puas terhadap pendapatan yang diperoleh dari sekolah. Colquitt et al. (2009) secara jelas mengkategorikannya sebagai kepuasan atas pendapatan. Namun demikian, Octaviannand et al. (2017) juga menekankan bahwa pendapatan bisa menjadi faktor yang menurunkan kepuasan dalam bekerja. Kedua, bahagia akan adanya promosi yang sesuai dan proses yang adil di dalamnya. Colquitt et al. (2009) menyebutnya secara jelas sebagai kepuasan atas promosi. Dengan kata lain, promosi dianggap sebagai salah satu bentuk penghargaan atau apresiasi atas prestasi yang dicapai oleh karyawan saat bekerja (Octaviannand et al. (2017). Penghargaan promosi yang dilakukan secara adil ini akan menstimulus rasa puas dalam bekerja oleh para karyawan.

Indikator ketiga kepuasan kerja adalah cocok dengan pemimpin organisasi. Banyak karyawan merasa cocok dan merasa puas atas supervisi atasannya (Colquitt, 2009). Relasi dengan pemimpin organisasi dapat dibentuk melalui komunikasi, pendistribusian tugas dan wewenang, dan mekanisme organisasi yang dilakukan secara tepat, berkeadilan dan 'sustainable'. Di lain sisi, hubungan antara atasan dan staffnya tersebut bisa menurunkan tingkat kepuasan bekerja secara signifikan (Octaviannand et al., 2017). Keempat, nyaman bekerja dengan rekan sekerja. Perasaan puas yang muncul ketika didukung oleh rekan kerjanya (Colquitt, 2009). Dalam arti, rekan kerja yang diharapkan adalah rekan kerja yang

mampu berkolaborasi, bersinergi dan berempati dalam organisasi tersebut. Octaviannand et al. (2017) lebih lanjut menjelaskan jika karyawan tidak merasa terdukung oleh rekan kerjanya, karyawan tersebut akan cenderung merasa tidak puas saat bekerja. Kelima, cocok akan deskripsi tugas yang diberikan. Perasaan puas karena cocok atas deskripsi tugasnya bisa dipengaruhi oleh kemampuan dan keahliannya sendiri (Colquitt, 2009). Kepuasan kerja muncul Ketika karyawan merasa mampu mengaktualisasikan kemampuan dirinya di dalam organisasi tersebut. Bahkan ketika karyawan merasa cocok, karyawan tersebut akan bertanggung jawab dan berkomitmen (Octaviannand et al., 2017).

Berdasarkan pada latar belakang masalah penelitian yang sudah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel eksogenus yaitu keadilan organisasi dan motivasi kerja terhadap variabel endogenus kinerja guru. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran mediasi variabel kepuasan kerja. Untuk mencapai tujuan tersebut, dalam penelitian ini diajukan tujuh hipotesis penelitian yang terdiri dari lima hipotesis pengaruh langsung dan 2 hipotesis pengaruh tidak langsung (pengaruh mediasi) sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja

H<sub>2</sub>: Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H<sub>3</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H<sub>4</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja

H<sub>5</sub>: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja guru

H<sub>6</sub>: Keadilan organisasi melalui mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja guru

H<sub>7</sub>: Motivasi kerja melalui mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja guru

## METODE

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif dengan menerapkan metode analisis jalur dalam analisis *Structural Equation Modelling* (SEM-PLS). Penelitian dilaksanakan pada masa pandemi Covid 19 di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan di bulan Februari hingga Mei 2020. Metode PLS-SEM dipilih untuk digunakan karena metode ini cocok untuk meneliti data nonparametric dengan jumlah data kecil (Hair et al., 2014), dimana subjek penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh sebab responden merupakan keseluruhan populasi di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan sebanyak 64 guru. Keseluruhan populasi dipilih sebab jumlah responden kecil dan terjangkau. Responden diberikan kuesioner dengan menggunakan *google form*, dengan interval antara satu hingga lima skala Likert, dengan rincian berikut ini: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju. Data penelitian yang diperoleh kemudian dianalisis mengikuti aturan PLS-SEM yaitu dengan *outer model* untuk menguji

validitas dan reliabilitas data penelitian dan *inner model* untuk menguji multikolinieraitas, koefisien jalur dan koefisien determinan hasil penelitian.

Instrumen penelitian dikembangkan oleh peneliti berdasarkan teori masing-masing variabel yang dibagi menjadi beberapa indikator. Indikator variabel kinerja guru mengacu pada penjelasan Ginting (2012) yaitu (1) menjaga kualitas kerja sesuai dengan deskripsi tugas pendidik; (2) melakukan produktivitas kerja yang sesuai dengan deskripsi tugas; (3) ketepatan waktu sesuai dengan jadwal penugasan; (4) melakukan inisiatif dalam organisasi; dan (5) bekerjasama dengan anggota sekolah lainnya. Indikator variabel keadilan organisasi mengacu pada teori Colquitt et al. (2011) yaitu (1) merasa adil dengan mendapatkan imbalan yang memadai; (2) menerima kesamaan dalam penerapan keputusan organisasi; (3) dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan terkait dengan berbagai hal di organisasi; (4) mendapat perlakuan yang sama oleh pemimpin dalam pekerjaan dan aktivitas, sehari-hari dan (5) keterbukaan pemimpin kepada bawahan dalam berkomunikasi mengenai berbagai informasi. Indikator motivasi kerja mengacu pada teori Abraham Maslow (dalam Robbins & Judge, 2017) yaitu (1) Merasa adil dengan mendapatkan imbalan yang memadai; (2) Berprestasi dalam mencapai target penugasan; (3) Menggunakan kekuasaan untuk mengorganisasi anggota sekolah; (4) Membangun relasi yang harmonis di dalam sekolah; (5) Menciptakan kondisi sekolah yang kondusif. Indikator variabel kepuasan kerja mengacu pada teori Colquitt et al. (2009) yaitu (1) puas terhadap pendapatan yang diperoleh dari sekolah, (2) bahagia akan adanya promosi yang sesuai dan proses yang adil di dalamnya, (3) Cocok dengan pemimpin organisasi, (Nyaman bekerja dengan rekan sekerja, (4) Cocok akan deskripsi tugas yang diberikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji *Outer Model*

Uji *outer model* dilakukan dengan tujuan memastikan bahwa data yang diteliti valid dan reliabel. Uji validitas pertama-tama dilihat berdasarkan nilai loading faktor yaitu untuk setiap *descriptor* harus memiliki nilai 0,70 (Hair et al., 2014). Dengan menggunakan aplikasi Smart PLS, 48 deskriptor dinyatakan valid karena telah memenuhi *rule of thumb*, dengan rentang nilai 0.704-0,915. Uji selanjutnya adalah dengan melihat nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dimana *rule of thumb* yang ditetapkan adalah di atas 0,50 (Hair et al., 2014). Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk yang diteliti memiliki nilai AVE di atas 0,50. Hasil uji validitas konvergen (AVE) dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Loading factor, AVE dan Reliabilitas

Variabel	<i>Loading Factor</i>	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	<i>Composite reliability</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Kinerja		0,717	0,805	0,964
K1	0.888			
K2	0.818			
K3	0.915			
K4	0.876			

Variabel	Loading Factor	Average Variance Extracted (AVE)	Composite reliability	Cronbach Alpha
K5	0.907			
K6	0.898			
K7	0.823			
K8	0.736			
K9	0.765			
K10	0.820			
K11	0.824			
K12	0.873			
Keadilan Organisasi		0,627	0,761	0,950
KO1	0.772			
KO2	0.704			
KO3	0.802			
KO4	0.755			
KO5	0.757			
KO6	0.831			
KO7	0.809			
KO8	0.852			
KO9	0.705			
KO10	0.816			
KO11	0.848			
KO12	0.826			
KO13	0.797			
Motivasi Kerja		0,610	0,752	0,920
MK1	0.776			
MK2	0.762			
MK3	0.716			
MK4	0.793			
MK5	0.866			
MK6	0.806			
MK7	0.717			
MK8	0.740			
MK9	0.838			
Kepuasan Kerja		0,616	0,773	0,952
KK1	0.751			
KK2	0.750			
KK3	0.753			
KK4	0.728			
KK5	0.817			
KK6	0.842			
KK7	0.880			
KK8	0.838			
KK9	0.715			

Variabel	Loading Factor	Average Variance Extracted (AVE)	Composite reliability	Cronbach Alpha
KK10	0.759			
KK11	0.753			
KK12	0.755			
KK13	0.786			
KK14	0.840			

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Uji selanjutnya adalah pengujian reliabilitas yang dilakukan dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* dan *composite reliability*. Kedua pengujian ini memiliki *rule of thumb* di atas 0,7 (Hair et al., 2014). Berdasarkan analisis data yang tersaji pada tabel 1, keempat konstruk yang diteliti memiliki nilai di atas 0,70 baik untuk *Cronbach alpha* maupun *composite reliability*. Oleh sebab itu, konstruk dalam penelitian ini dinyatakan reliabel.

Uji validitas juga dilakukan dengan pengujian validitas diskriminan. Uji validitas diskriminan dilihat secara diagonal, yaitu bahwa nilai korelasi konstruk yang diteliti harus lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Pada tabel 2 disajikan data angka yang dicetak tebal yaitu: 0.792, 0.785, 0.847 dan 0.781 lebih besar nilainya dari pada angka korelasi antar konstruk lain (diagonal). Artinya konstruk penelitian ini memiliki validitas diskriminan yang baik. Hasil uji validitas diskriminan dinyatakan berikut ini:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	Keadilan Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja	Motivasi Kerja
Keadilan Organisasi (KO)	<b>0.792</b>			
Kepuasan Kerja (KK)	0.485	<b>0.785</b>		
Kinerja (K)	0.554	0.726	<b>0.847</b>	
Motivasi Kerja (MK)	0.186	0.479	0.401	<b>0.781</b>

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

### Uji Inner model

Pengujian inner model pertama adalah dengan memastikan bahwa setiap konstruk yang diteliti tidak multikoliner antara satu dengan lainnya. Hasil uji multikolinearitas yang diperoleh adalah seperti tersaji pada tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Eksogen	VIF	
	Kepuasan Kerja (KK)	Kinerja (K)
Keadilan Organisasi (KO)	1,036	1,312
Motivasi Kerja (MK)	1,036	1,303
Kepuasan Kerja (KK)		1,644

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)



Uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai VIF dengan *rule of thumb* dibawah 5.00. Berdasarkan hasil analisis data yang terjadi pada tabel 3, diketahui bahwa nilai VIF seluruh konstru dalam penelitian ini adalah di bawah nilai 5.00 yang berarti bahwa hubungan diantara variabel eksogen tidaklah tinggi atau tidak terjadi multikolinearitas (Hair et al., 2014).

Selanjutnya, untuk menguji model penelitian, maka penelitian ini menguji besaran nilai koefisien determinasi. Hasil uji koefisien determinasi (*R-square*) dalam penelitian ini tersaji pada tabel 4.

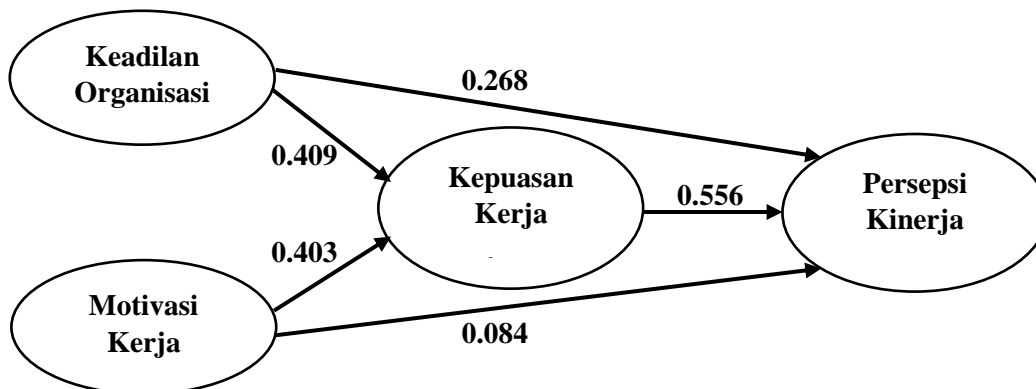
Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinan

Variabel Eksogen	Nilai R-Square
Kepuasan Kerja (Y1)	0.392
Kinerja (Y2)	0.586

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

Merujuk pada Tabel 4, konstruk kepuasan kerja (Y1) yang diperoleh dari penelitian nilai R-square yang diperoleh adalah 39.2%, yang dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi dan motivasi kerja. Sedangkan konstruk variabel kinerja (Y2) diperoleh nilai R-square sebesar 58.6%, yang dijelaskan oleh variabel keadilan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja.

Pengujian terakhir dalam penelitian ini adalah untuk menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan perolehan nilai *path coefficient* (koefisien jalur), dengan model penelitian yang digambarkan seperti pada gambar 1.



Gambar 1. Model Koefisien Jalur

Berdasarkan besaran koefisien jalur pada gambar 1, maka terdapat dua persamaan struktural yang diperoleh dalam penelitian ini. Persamaan struktural diperoleh melalui rumus  $Y=X_1+X_2+X_{dst}+e$  (Sarwono, 2007). Simbol Y merupakan variabel endogenus

dengan nilai 1, dan x merupakan pengaruh dari variabel eksogenus terhadap endogenus, sedangkan e merupakan error yang artinya nilai sisa yang merupakan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, yang dihitung dengan cara 1 dikurangi jumlah pengaruh variabel X. Oleh sebab itu, persamaan struktural penelitian ini dituliskan sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan kerja} = 0,409\text{KO} + 0,403\text{MK} + 0,608$$

$$\text{Kinerja} = 0,268\text{KO} + 0,084\text{MK} + 0,556\text{KK} + 0,414$$

Berdasarkan hasil penelitian, maka seluruh hipotesis penelitian didukung. Artinya bahwa hipotesis dugaan adanya pengaruh positif keadilan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru didukung oleh data penelitian. Dengan demikian, hasil pengujian hipotesis penelitian dapat dinyatakan dalam berikut ini

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Koefisien Jalur	Hasil
Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja (KO→K)	0,268	Didukung
Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (KO→KK)	0,392	Didukung
Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja (MK→KK)	0,403	Didukung
Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja (MK→K)	0,084	Didukung
Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja (KK→K)	0,556	Didukung
Keadilan Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja (KO→KK→K)	0,228	Didukung
Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja melalui Kepuasan Kerja (MK→KK→K)	0,224	Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2020)

### **Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan**

Hasil koefisien jalur mengenai hubungan keadilan organisasi dan persepsi kinerja adalah terdapat efek positif sebesar 0,268. Artinya bahwa hipotesis pertama penelitian ini didukung, sebab data hasil koefisien jalur menunjukkan angka positif. Hasil penelitian ini didukung oleh Iqbal et al. (2017) dimana dijelaskan bahwa keadilan distributif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai khususnya dalam penghasilan yang diperoleh karyawan. Meskipun hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dari keadilan organisasi terhadap kinerja, efek yang diberikan sangat kecil. Dilihat dari item kuesioner yang dibagikan, dalam indikator ‘merasakan keadilan dengan mendapatkan imbalan yang memadai’, mayoritas guru mendukung dengan menyampaikan persetujuannya. Namun demikian, terdapat sebagian guru yang masih menunjukkan keragu-raguan dan ketidaksetujuannya. Di lain sisi, keadilan distributif lain dalam ‘hal

mendapatkan perlakuan yang sama oleh pimpinan sekolah dalam pekerjaan dan aktivitas sehari-hari', justru menunjukkan presentase terbesar dimana guru menyampaikan persetujuannya.

### **Keadilan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan**

Hasil koefisien jalur yang ditemukan sebesar 0,392, menunjukkan adanya pengaruh keadilan organisasi secara positif kepada kepuasan kerja di SMP dan SMA XYZ. Artinya bahwa hipotesis kedua penelitian ini didukung, sebab data hasil koefisien jalur menunjukkan angka positif. Temuan penelitian Al-Douri (2020) kepuasan kerja karyawan, yang berarti pentingnya merawat dan menggunakannya dalam organisasi. Mirip dengan hasil yang didapatkan dalam keadilan organisasi di indikator yang menyatakan para guru merasakan keadilan dengan mendapatkan imbalan yang memadai, mayoritas guru mendukung persetujuannya meskipun mendapatkan persentase terbawah. Demikian juga dengan kepuasan kerja yang terdapat dalam indikator yang menyatakan kepuasan terhadap pendapatan yang diperoleh dari sekolah juga mendapatkan persentase terendah kedua dalam menyatakan persetujuannya di tingkat kepuasan kerja.

### **Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan**

Hasil koefisien jalur yang diperoleh untuk hubungan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,403. Artinya, motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan. Dengan demikian hipotesis ketiga penelitian ini didukung, sebab data hasil koefisien jalur menunjukkan angka positif Faktor intrinsik meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Peluang promosi, menerima tantangan, tanggung jawab diwakili oleh mayoritas guru dalam menyampaikan persetujuannya sehingga mereka termotivasi untuk berprestasi dalam mencapai target penugasan. Kedua adalah faktor ekstrinsik seperti paket gaji, lingkungan kerja, kebijakan organisasi seperti dalam indikator yang menyampaikan motivasi kerja berdasarkan fisiologis atau memenuhi kebutuhan primer sebaik mungkin. Dalam indikator ini dapat mengurangi tingkat ketidakpuasan kerja mengingat masih banyak yang menyampaikan keragu-ragu-raguannya dan ketidaksetujuannya. Di lain sisi, indikator lain dari motivasi karyawan yaitu lingkungan kerja, kerja sama, dan fasilitas yang diwakili oleh indikator (membangun relasi yang harmonis di dalam sekolah) dan (menciptakan kondisi sekolah yang kondusif) menunjukkan tingginya motivasi guru. Kedua indikator tersebut memiliki pengaruh terbesar daripada indikator-indikator motivasi kerja lainnya.

### **Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan**

Hasil koefisien jalur dari motivasi kerja terhadap persepsi kinerja adalah 0,084. Artinya, motivasi kerja mempengaruhi kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan secara positif. Dengan demikian hipotesis keempat penelitian ini didukung, sebab data hasil koefisien jalur menunjukkan angka positif Karyawan yang termotivasi merasa kurang stres, menikmati pekerjaan mereka, dan sebagai hasilnya memiliki kesehatan fisik dan mental yang lebih baik (Colquitt et al., 2009). Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi

kerja merupakan faktor yang berkontribusi cukup besar dalam mempengaruhi kinerja guru. Hal ini didukung oleh indikator membangun relasi yang harmonis di dalam sekolah dan menciptakan kondisi sekolah yang kondusif menunjukkan tingginya motivasi guru. Kedua indikator tersebut memiliki pengaruh terbesar daripada indikator-indikator motivasi kerja lainnya. Oleh sebab itu, pihak manajemen sekolah perlu memberikan perhatian yang khusus terhadap motivasi kerja para guru agar dapat mendorong peningkatan kinerja.

### **Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan**

Hasil koefisien jalur sebesar 0,556 menyatakan pengaruh positif kepuasan terhadap kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan. Artinya bahwa hipotesis kelima penelitian ini didukung, sebab data hasil koefisien jalur menunjukkan angka positif. Temuan penelitian ini mendukung penelitian Gunawan dan Sondakh (2019), dan Octaviannand, et al (2017). Relevansi kepuasan kerja terhadap persepsi kinerja dijabarkan oleh Colquitt et al (2009) yang menyampaikan bahwa kepuasan kerja memang dapat memprediksi kualitas dan kuantitas kinerja. Disampaikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang sedang terhadap persepsi kinerja. Apabila karyawan dapat merasakan kepuasan, ia akan mengerjakan berbagai deskripsi tugasnya dengan lebih maksimal seperti dalam indikator atas kepuasan kerja karena merasa cocok akan deskripsi pekerjaan yang diberikan, dan bukti juga menunjukkan bahwa perasaan positif (perasaan puas atas pekerjaan) akan menumbuhkan kreativitas, meningkatkan penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan memori dan mengingat jenis informasi tertentu. Hasil pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja dalam penelitian ini memiliki nilai tertinggi dibanding jalur lainnya. Artinya bahwa dalam konteks SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan ini, kepuasan kerja merupakan faktor yang paling mempengaruhi terbentuknya kinerja para guru. Oleh sebab itu, pihak manajemen sekolah perlu memberikan perhatian khusus terhadap kepuasan kerja para guru.

### **Keadilan organisasi melalui mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan**

Hasil koefisien jalur dari hasil pengujian hipotesis keenam adalah sebesar 0,228. Merujuk pada hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengaruh keadilan organisasi melalui kepuasan kerja terhadap persepsi kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan adalah positif. Artinya bahwa hipotesis keenam penelitian ini didukung, sebab data hasil koefisien jalur menunjukkan angka positif. Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti dan Aisyah (2016) dan Edy (2013). Meskipun hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif, hasil mediasi yang diberikan oleh variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa efek yang diberikan lebih kecil dari pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap kinerja yaitu sebesar 0,268.

### **Motivasi Kerja melalui mediasi kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan**

Hasil pengujian hipotesis ketujuh adalah sebesar 0,224. Sehingga dari temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap persepsi kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan melalui mediasi kepuasan kerja.

Artinya bahwa hipotesis ketujuh penelitian ini didukung, sebab data hasil koefisien jalur menunjukkan angka positif. Temuan penelitian ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan hubungan tidak langsung tersebut seperti yang dilaksanakan oleh Ardiaz et al. (2017), Nurcahyani dan Adnyani (2016) dan Dewi et al. (2019). Ini menjadi temuan menarik dalam penelitian ini karena kepuasan kerja berhasil memediasi motivasi kerja sehingga memberi pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja, dibanding pengaruh langsung yang hanya sebesar 0,084. Artinya pihak sekolah perlu memberi perhatian khusus kepada kepuasan dan motivasi kerja guru agar dapat turut membantu peningkatan kinerja karyawan.

## PENUTUP

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian, maka dapat diambil beberapa kesimpulan. Pertama, baik keadilan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja para guru SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan. Kesimpulan kedua adalah bahwa variabel kepuasan kerja berhasil memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja guru, namun sebaliknya, kepuasan kerja tidak berhasil memediasi pengaruh keadilan organisasi terhadap kinerja guru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang paling menentukan peningkatan kinerja guru di SMP dan SMA XYZ di Jakarta Selatan.

Kinerja guru telah terbukti dapat dipengaruhi atas keadilan organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Perlunya tindakan manajemen untuk mengintegrasikan berbagai upaya, kebijakan dan langkah strateginya dengan membuat berbagai *strategic plan* tentunya didesain berdasar lima indikator dalam penelitian ini. Mengelola motivasi kerja guru juga sangatlah penting dalam meningkatkan kinerjanya. Tindakan strategis manajemen sekolah sudah selayaknya memperhatikan parameter lima indikator motivasi kerja. Adapun untuk mengontrol atas kepuasan kerja yang dirasakan oleh para guru, pihak manajemen dapat mengintegrasikan berbagai kebijakannya dengan mengacu pada lima indikator penelitian ini.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pelaksanaannya. Subjek penelitian ini bersifat sensus pada satu sekolah, sehingga penelitian tidak dapat digeneralisir pada populasi yang lebih besar. Oleh sebab itu, untuk peneliti selanjutnya, disarankan agar dapat meneliti populasi yang lebih besar dengan menggunakan sampel sehingga hasil penelitian dapat digeneralisi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, F., & Kamase, J. (2019). The Effect Competence and Motivation To Satisfaction And Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(3), 132–140.
- Al-Douri, Z. (2020). Organizational Justice and Its Impact on Job Satisfaction: Evidence from Transportation Industry. *Management Science Letters*, 10, 351–360. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.035>
- Ali, Y. S. A., Dahie, A. M., & Ali, A. A. (2016). Teacher Motivation and School Performance, the Mediating Effect of Job Satisfaction: Survey from Secondary

- Schools in Mogadishu. *International Journal of Education and Social Science*, 3(1), 24–38.
- Ardiaz, F., Sudiro, A., & Noermijati. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, Kantor Cabang Malang Marthadinata). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 4(1), 64–73. <https://doi.org/10.26905/jbm.v4i1.1713>
- Chandrawaty, C., & Widodo, W. (2021). Investigating OCB's Mediating Effect of School Organizational Justice on Teachers' Performance: Evidence from Indonesia. *East African Scholars Journal of Education, Humanities and Literature*, 4(4), 167–172. <https://doi.org/10.36349/easjehl.2021.v04i04.003>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., & Porter, C. (2011). Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 years of organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, J. A. (2009). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.
- Dewi, P., Fikri, K., & Fitrio, T. (2019). The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction at PT. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 7(9), 1344–1358. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em04>
- Edy, I. R. (2013). Analisis Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, IV(1), 120–138.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw–Hill.
- Ginting, A. (2012). *Pengaruh karakteristik peserta pelatihan & karakteristik lingkungan kerja terhadap persepsi kinerja pegawai melalui transfer pelatihan pada PT Telkom Kandatel Medan* [Universitas Sumatera Utara]. <http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/34770>
- Gunawan, H. M., & Sondakh, O. (2019). The Impact of Work Motivation, Work Engagement, and Job Satisfaction Toward Job Performance in PT. XYZ Surabaya. *European Journal of Business and Management*, 11(20), 48–56. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-20-07>
- Hair, J. F. Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Iqbal, M. Z., Rehan, M., Fatima, A., & Nawab, S. (2017). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(3), 1–6. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000431>
- Irfan, M. (2014). Pengaruh Disiplin terhadap Prestasi Kerja Guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(1), 43–52.
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1–20. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Kreitner, R. D., & Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi* (9th ed.). Salemba Empat.

- Kristanto, H. (2015). Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), 86–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.17.1.86-98>
- Li, M., Pérez-Díaz, P. A., Mao, Y., & Petridez, K. V. (2018). A Multilevel Model of Teachers' Job Performance: Understanding the Effects of Trait Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Organizational Trust. *Front. Psychol*, 9:2420, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02420>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Nurcahyani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *E Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 500–532.
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 72–79.
- Rivai, H. A., Reza, D. Y., & Lukito, H. (2019). Distributive Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitments as Antecedents of Employee Performance: A Study in Indonesia National Health Insurance. *Proceedings of the 2019 International Conference on Organizational Innovation (ICOI 2019)*, 670–676. <https://doi.org/10.2991/icoi-19.2019.117>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sarwono, J. (2007). *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Penerbit Andi.
- Sudaryo, Y., Wibowo, A., & Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Andi.
- Sudibjo, N., & Nasution, R. A. (2020). Work Environment, Work Motivation, and Organizational Culture in Influencing Teachers' Performance. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 53(3), 276–286. <https://dx.doi.org/10.23887/jpp.v53i1.28533>
- Sule, E. T., & Priansa, D. J. (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Refika Aditama.
- Tika, P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Karyawan*. Bumi Aksara.
- Widiastuti, R. K., & Aisyah, M. N. (2016). Pengaruh Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Tingkat Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Nominal*, V(1), 88–96. <https://doi.org/10.21831/nominal.v5i1.11478>