

## Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Pembelajaran Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di XYZ School Karawaci

Vivi Jingga<sup>a\*</sup>

<sup>a</sup>Universitas Pelita Harapan, Indonesia

\* [vivi.jingga@gmail.com](mailto:vivi.jingga@gmail.com)

### ARTICLE INFO

DOI: [10.19166/jkp.v2i2.10295](https://doi.org/10.19166/jkp.v2i2.10295)

Article history:

Received:

02 September 2025

Accepted:

10 September 2025

Available online:

22 September 2025

Keywords:

Organizational Commitment,  
Job Satisfactory,  
Organizational Learning,  
Work Motivation, Job  
Performance.

### ABSTRACT

*Teachers play an important role in determining the development and progress of a music school. In a music school, teachers interact directly with students individually as well as with parents. They are responsible for each student's learning progress and for reporting that progress to parents. Thus, teachers can be regarded as the core element that greatly determines the success of a music school. Therefore, teacher performance needs to receive serious attention considering their essential role in achieving the school's goals. This study aims to examine the influence of organizational commitment, job satisfaction, organizational learning, and work motivation on teacher performance at XYZ Music School Karawaci. A quantitative approach was employed with a research design using Structural Equation Modeling (SEM). The subjects of the study were thirty teachers who were directly involved in the teaching and learning activities at the school. Data were collected through questionnaires and analyzed using SEM to test the hypotheses and determine the magnitude of the relationships among variables. The results of the study show that organizational commitment and job satisfaction have a positive effect on teacher performance. In addition, organizational learning and work motivation also positively contribute to improving teacher performance. Therefore, strengthening these four factors can serve as an effective strategy to enhance teacher quality and support the overall success of music schools.*

## PENDAHULUAN

Sekolah musik merupakan salah satu lembaga pendidikan yang menawarkan jasa kepada murid dan orang tuanya agar murid dapat mengembangkan potensi serta minat dan bakatnya secara maksimal dalam bidang musik. Ketika proses pembelajaran dimulai, guru yang terjun secara langsung dalam berhadapan dengan murid satu per satu dan juga orang tua murid. Guru bertanggung-jawab terhadap kemajuan setiap murid- muridnya dan melaporkan perkembangan belajar kepada masing- masing orang tua. Guru kemudian menjadi ujung tombak yang sangat berperan bagi kemajuan sebuah sekolah musik.

Menurut keterangan Ibu Susan selaku pemilik sekaligus pengelola kepada peneliti pada tanggal 21 Juli 2017, sekolah musik XYZ Karawaci telah memasuki usia kesepuluh pada tahun 2017 dan setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan jumlah murid yang sangat baik bahkan pernah memiliki lima ratus anak di tahun 2014-2015. Namun dalam dua tahun terakhir ini yaitu tahun 2016-2017 telah mengalami penurunan jumlah murid sebanyak seratus sembilan puluh anak.

Belum ada penelitian sebelumnya mengenai penyebab terjadinya penurunan yang begitu drastis pada jumlah murid di XYZ Karawaci dalam dua tahun terakhir ini, namun kinerja guru dikhawatirkan menjadi penyebab dalam penurunan jumlah murid dilihat dari pengaruhnya yang sangat krusial dalam perkembangan sebuah sekolah musik. Mengapa dikatakan demikian? Apakah memang benar kinerja guru memiliki dampak yang begitu besar? Dalam sebuah penelitian yang dilakukan oleh Murtedjo & Suharningsih (2016), ditemukan bahwa 76,6% hasil belajar siswa dipengaruhi oleh kinerja guru, dengan rincian: kemampuan guru untuk mengajar sebesar 32,43%, penguasaan materi pelajaran sebesar 32,38%, dan sikap guru terhadap subjek memberikan kontribusi sebesar 8,60%. Lalu apa dampak yang akan ditimbulkan seandainya terjadi penurunan kinerja guru di XYZ Karawaci? Murid atau peserta didik tidak mengalami kemajuan dalam belajar sehingga menyebabkan orang tua tidak puas.

Ketidakpuasan peserta didik maupun orang tua dapat menyebabkan orang tua memberhentikan anaknya dari XYZ Karawaci sehingga tidak menutup kemungkinan menjadi penyebab penurunan jumlah murid yang sangat drastis dalam dua tahun terakhir. Sebaliknya, apabila guru mengajar dengan baik di dalam kelas serta melakukan tanggung jawab dan kewajiban- kewajibannya, maka murid juga dapat belajar dengan baik. Kemudian, apabila murid telah belajar dengan baik maka peserta didik dan orang tua akan puas dan akan tetap bertahan di dalam XYZ Karawaci.

Dari sudut pandang Ibu Susan, permasalahan yang paling sering dihadapi berkaitan dengan kinerja guru adalah penurunan komitmen guru dari waktu ke waktu. Pada awalnya guru akan terlihat menunjukkan komitmen yang tinggi dalam mengajar, namun seiring berjalannya waktu, guru akan sering bolos karena berbagai alasan misalnya memiliki kegiatan lain di luar atau mendapatkan tawaran pekerjaan di tempat lain sehingga guru tidak lagi mampu memenuhi kewajiban mengajarnya lalu pada akhirnya mengundurkan diri karena prioritas yang telah berubah. Pada dasarnya seseorang di tempat kerja akan merasa nyaman dan memiliki kinerja yang baik dalam organisasi jika dalam bekerja mendapatkan kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Kepuasan kerja itu sendiri sebenarnya sangat berarti bagi seorang pekerja (Murtedjo & Suharningsih, 2016). Dari sudut pandang Ibu Susan, ketidakpuasan guru bukanlah penyebab rendahnya kinerja guru karena sepengetahuan beliau tidak ada masalah dengan hal tersebut. Namun begitupun, Ibu Susan mengatakan beliau tidak bisa memastikan sepenuhnya karena bisa saja hal yang berbeda dirasakan oleh guru dan tidak diungkapkan dengan jujur dikarenakan para guru merasa segan untuk terbuka dengan beliau. Oleh sebab itu, melalui penelitian ini, beliau mengharapkan peneliti untuk meneliti apakah memang benar ada faktor kepuasan guru yang berpengaruh terhadap kinerja guru di XYZ Karawaci. Selain faktor komitmen dan kepuasan kerja, efektivitas pekerjaan seseorang atau kinerja seseorang

dapat didorong oleh motivasi orang tersebut di tempat kerja. Menurut Murtedjo & Suharningsih (2016) motivasi kerja adalah proses yang menentukan intensitas kerja, arah kerja dan kekuatan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi, jika motivasi seseorang tinggi maka kinerja yang dihasilkan juga akan baik dan berdampak positif bagi sebuah organisasi tempat ia bekerja.

Dikarenakan XYZ Karawaci berada sangat dekat dengan satu- satunya universitas yang ada di daerah Karawaci yaitu Universitas Pelita Harapan (UPH), sebagian besar guru- guru XYZ Karawaci merupakan para mahasiswa yang magang maupun yang telah lulus dari Jurusan Musik Fakultas Ilmu Seni UPH. Menurut penuturan Ibu Susan, para guru tersebut datang melamar dengan beragam motivasi, diantaranya mencari pengalaman melalui magang sehingga sambil berkuliah mereka juga mampu menerapkan apa yang telah mereka pelajari secara langsung, dan ada pula yang memang *passion* mereka adalah dalam bidang mengajar musik.

Kendala mulai muncul ketika para guru magang yang sedang mengajar murid tersebut lulus dan ingin kembali ke kota asal mereka atau ingin mencari pengalaman di tempat lain, Ibu Susan harus mencari guru pengganti bagi murid- murid yang akan ditinggalkan oleh sang guru. Hal ini perlu banyak penyesuaian sehingga sangat berdampak bagi murid yang ditinggalkan. Memang ada pula beberapa guru-guru yang bertahan dan terus mengajar hingga bertahun-tahun setelah mereka lulus dan menjadi alumni UPH, namun jumlah guru ini jauh lebih sedikit dibandingkan yang memutuskan untuk mengundurkan diri.

Hal lain yang tidak kalah penting dalam menunjang kinerja guru yang baik adalah adanya pembelajaran dalam sebuah organisasi. Diperlukan ‘pembelajaran’ yang berkesinambungan untuk menjaga agar sebuah organisasi tetap dapat bertahan dari persaingan yang semakin ketat antar organisasi dewasa ini. Oleh karena itu, pembelajaran dapat dipandang sebagai sesuatu yang sangat vital bagi inti suatu organisasi. Jadi, selain faktor individu juga harus diperhatikan faktor organisasi yang dapat menunjang kinerja guru di XYZ Karawaci, yang dalam hal ini adalah Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*).

Dari keterangan yang diberikan oleh Ibu Susan mengenai XYZ Karawaci membuat peneliti kemudian tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh komitmen guru, kepuasan guru, motivasi guru dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja guru.

## TINJAUAN PUSTAKA

### ***Kinerja***

Dalam bidang perilaku organisasi, kinerja dianggap sebagai variabel dependen yang sangat menarik karena tujuan dan sasaran organisasi diukur dari segi kinerja (Randhawa 2007). Kinerja adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan seberapa baik seorang karyawan melakukan tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Kinerja penting bagi pekerja dan pengusaha karena itu mempengaruhi keputusan terkait dengan promosi, pemutusan kerja, kenaikan pangkat, bonus dan sebagainya (Caillier, 2010). Kinerja didefinisikan secara formal sebagai nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi (Colquitt *et al.*, 2011).

### ***Komitmen Organisasi***

Menurut Colquitt, *et al.* (2011) sebuah organisasi tidak cukup apabila hanya memiliki karyawan berbakat yang memiliki kinerja yang baik serta mampu melakukan pekerjaannya dengan baik. Organisasi harus dapat mempertahankan karyawan tersebut dalam jangka waktu yang lama sehingga organisasi bisa merasakan manfaat dan mendapatkan keuntungan dari usaha karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Sahnawaj dan Jual, di mana komitmen

organisasi dianggap sebagai salah satu hal terpenting dan krusial dalam strategi mengelola sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Komitmen karyawan dilihat sebagai faktor kunci dalam mencapai kinerja yang kompetitif (Madhuri *et al.*, 2014). Komitmen organisasi adalah keinginan seorang karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi adalah suatu kekuatan yang mengikat individu untuk melakukan suatu tindakan yang relevan dengan tujuan dan sasaran dari organisasi yang mempekerjakannya (Madhuri, *et al.*, 2014).

### ***Kepuasan Kerja***

Kepuasan kerja adalah evaluasi seseorang tentang konteks pekerjaan, dan merupakan sikap yang paling sering diteliti dalam perilaku organisasi. Ini adalah penilaian dari karakteristik pekerjaan yang dirasakan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di tempat kerja. Kepuasan kerja masih penting bagi organisasi karena karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, dapat menunjukkan upaya yang tinggi dalam pekerjaan mereka (Bakan, *et al.*, 2014). Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja atau pekerjaan seseorang itu sendiri.

Menurut Colquitt *et al.* (2011) karyawan mempertimbangkan sejumlah aspek spesifik saat mengevaluasi kepuasan kerja mereka. Aspek ini meliputi kepuasan bayaran, kepuasan promosi, kepuasan supervisi, kepuasan terhadap rekan kerja, dan kepuasan atas pekerjaan itu sendiri.

### ***Pembelajaran Organisasi***

Pembelajaran organisasi dianggap oleh banyak orang sebagai kemampuan inti dari organisasi yang efektif dan elemen kunci dari strategi untuk pembaruan organisasi itu sendiri. Hal-hal seperti kelangsungan organisasi jangka panjang, daya saing dan pencapaian kinerja yang lebih besar semua tergantung pada kapasitas organisasi untuk menyesuaikan terhadap perubahan berkelanjutan dalam lingkungan (Rose *et al.*, 2009). Hal yang sama juga diungkapkan yang mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai kunci dan sebagai dasar untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan untuk kinerja perusahaan (Wujiabudula & Zehir 2016). Pembelajaran organisasi adalah proses organisasi internal yang dinamis yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan organisasi dan mengintegrasikan kemampuan sumber daya (Hartono *et al.*, 2017).

Istilah 'pembelajaran organisasi' terutama berfokus pada penciptaan pengetahuan dan akuisisi pengetahuan. Proses pembelajaran organisasi menekankan keterlibatan individu atau kelompok, interaksi, partisipasi dan jaringan. Konsep pembelajaran, pengetahuan dan informasi berhubungan satu sama lain sedemikian rupa sehingga informasi bertindak sebagai input yang berarti yang menghasilkan proses pembelajaran dan merupakan dasar untuk memperoleh pengetahuan. Di sini, pembelajaran adalah proses penciptaan pengetahuan dan pengetahuan adalah sesuatu yang dipelajari oleh orang-orang (Lloria & Moreno, 2014).

### ***Motivasi***

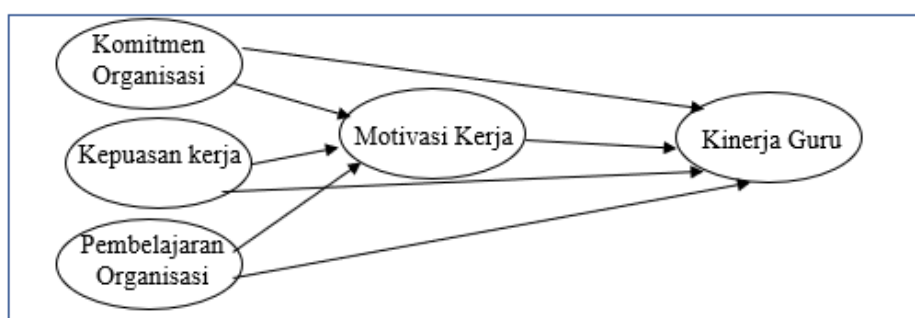
Menurut Colquitt *et al.* (2011) motivasi didefinisikan sebagai serangkaian kekuatan energik yang berasal dari dalam dan di luar karyawan yang mendorong dan memulai usaha yang berhubungan dengan pekerjaan, menentukan arah, intensitas, dan ketekunannya. Hal yang sama juga diungkapkan oleh motivasi mewakili kekuatan-kekuatan dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*) dari perilaku sukarela yang dilakukan seseorang (McShane *et al.*, 2010). Taghipour & Dejban (2013) menegaskan bahwa motivasi adalah proses yang membangkitkan, memberi energi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku dan kinerja. Motivasi adalah karakteristik

psikologis manusia yang berkontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi mengacu pada resolusi pencapaian tujuan, ditandai dengan sasaran yang diarahkan tingkah laku. Ketika kita merujuk pada seseorang yang termotivasi, kita mengimplikasinya individu berusaha keras untuk melakukan suatu tugas tertentu (Nurun *et al.*, 2017).

### **Hipotesis**

Berdasarkan konsep yang dijelaskan sebelumnya mengenai beberapa variabel, yaitu kinerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi, dan motivasi kerja, maka model penelitian yang dibuat dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1 dengan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) H0: Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru di XYZ Karawaci.  
H1: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di XYZ Karawaci.
- 2) H0: Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru di XYZ Karawaci.  
H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di XYZ Karawaci.
- 3) H0: Pembelajaran organisasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru XYZ Karawaci.  
H1: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru di XYZ Karawaci.
- 4) H0: Motivasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja guru di XYZ Karawaci.  
H1: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru di XYZ Karawaci.
- 5) H0: Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru XYZ.  
H1: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru XYZ.
- 6) H0: Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru XYZ Karawaci.  
H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru di XYZ Karawaci.
- 7) H0: Pembelajaran organisasi tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru XYZ.  
H1: Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja guru XYZ.



Gambar 1. Model Penelitian

### **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode pemodelan persamaan struktural (*Structural Equation Modelling—SEM*). Penelitian dilakukan di sebuah sekolah musik di daerah Karawaci, yaitu XYZ Karawaci. Waktu penelitian dilakukan di bulan Maret-April 2018. Subjek penelitian yaitu tiga puluh orang guru yang mengajar secara aktif di XYZ Karawaci.

Penelitian ini menggunakan sensus sebagai teknik sampel, karena responden merupakan populasi dalam penelitian ini. Instrumen dalam penelitian ini berupa angket atau kuesioner. Kuesioner yang digunakan yaitu kuesioner tertutup, di mana responden dapat secara

langsung memilih jawab dari pernyataan-pernyataan yang diberikan. Kuesioner yang digunakan berupa skala Likert dengan interval satu (sangat tidak setuju), dua (tidak setuju), tiga (netral), empat (setuju), dan lima (sangat setuju) untuk mengukur setiap variabel dalam penelitian.

Butir-butir pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner disusun berdasarkan indikator variabel yang hendak diukur berdasarkan landasan teori dari variabel-variabel yang diteliti, yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi, motivasi kerja, dan kinerja guru. Penelitian dilakukan sejak Maret hingga April 2018. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan angket atau kuesioner yang berisi pernyataan mengenai komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi, motivasi kerja, dan kinerja.

Analisis data menggunakan metode pemodelan persamaan struktural dan perhitungannya menggunakan aplikasi SmartPLS. Menurut Ghazali & Latan (2015), pengujian menggunakan metode PLS-SEM dapat dilakukan dengan mengabaikan asumsi yang melandasi statistik parametrik terutama berkaitan dengan distribusi normal (Ghozali & Latan 2015). Analisis dengan metode PLS-SEM menerapkan dua tahap penting, yaitu menganalisis model pengukuran (*outer model*) untuk menilai validitas dan reliabilitas model dan model struktural (*inner model*) untuk melihat hubungan antar konstruk atau variabel laten. Uji validitas dilakukan melalui validitas *convergent* dan *discriminant*.

Validitas konvergen harus memenuhi syarat nilai *average variance extracted* (AVE) lebih besar dari 0,50 yang berarti bahwa 50% atau lebih *variance* dari indikator dapat dijelaskan (Ghozali & Latan 2015). Untuk itu, nilai *loading factor* untuk setiap indikator variabel harus lebih dari 0,70. Validitas diskriminan juga harus dipenuhi yaitu dengan cara melihat nilai *cross loading* setiap variabel harus lebih dari 0,70 sehingga pengukur-pengukur variabel yang berbeda tidak berkorelasi tinggi. Selain uji validitas, dilakukan pula uji reliabilitas suatu konstruk.

Menurut Ghazali & Latan (2015) ada dua cara untuk mengukur reliabilitas, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* setiap variabel harus di atas 0,70. Penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah, sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *Composite Reliability*.

Pengujian inner model melalui tiga macam uji, yaitu uji multikolinearitas, uji koefisien determinasi dan uji koefisien jalur. Menurut Ghazali & Latan (2015) uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Semakin tinggi nilai VIF, maka semakin kuat adanya kolinearitas antar variabel eksogen dan nilai VIF yang direkomendasikan adalah di bawah 5,00. Uji koefisien determinasi yang direkomendasikan adalah di bawah 5,00. Uji koefisien determinasi untuk mengetahui kemampuan variabel-variabel eksogen menjelaskan variabel endogen. Nilai koefisien determinasi diantara 0 dan 1. Semakin nilai koefisien determinasi mendekati 1, maka variabel eksogen semakin memiliki kemampuan yang tinggi untuk memprediksi variabel endogen.

Analisis koefisien jalur merupakan kriteria dalam penerimaan atau penolakan hipotesis. Apabila nilai koefisien jalur lebih kecil atau sama dengan nol, maka hipotesis ditolak. Namun, apabila nilai koefisien jalur lebih besar dari nol, maka hipotesis diterima.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden yang digunakan adalah jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja, dan instrumen yang diajarkan. Mayoritas responden dari penelitian ini adalah perempuan (60%). Mayoritas guru berusia 20-29 tahun (67%), diikuti oleh guru berusia 30-39 tahun (23%). Guru yang berusia di atas 40 tahun ada 7% dan sisanya guru yang berusia

di bawah 20 tahun ada 3%. Dalam jenjang pendidikan, kebanyakan guru menyandang gelar S1 (54%), diikuti oleh guru lulusan SMA (30%), S1- Musik (13%) dan Diploma 1 (3%). Mengenai masa kerja, guru di XYZ Karawaci memiliki masa kerja yang cukup berimbang yaitu 1-3 tahun (30%), diikuti 7-9 tahun (27%), 1-3 tahun (26%) dan 10 tahun (17%).

Berdasarkan hasil yang diperoleh setelah data diolah dengan menggunakan aplikasi SmartPLS, dari total tujuh puluh tiga butir pernyataan, sebesar dua puluh pernyataan dinyatakan valid. Beberapa butir pernyataan dihapus karena tidak memenuhi *rule of thumb*, yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7 dan nilai AVE untuk setiap konstruk harus di atas 0,5.

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas Konvergen dengan AVE

Variabel	Nilai AVE	Akar kuadrat AVE
Motivasi Kerja	0,601	0,775
Kepuasan Kerja	0,642	0,801
Kinerja Guru	0,651	0,807
Pembelajaran Organisasi	0,663	0,814
Komitmen Organisasi	0,736	0,858

Karena semua konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, maka dapat dinyatakan bahwa setiap item memenuhi persyaratan validitas konvergen. Selanjutnya, validitas konvergen dilihat dari besarnya *loading factor*, yaitu di atas 0,70. Hasil pengolahan data untuk *loading factor* dapat dilihat berikut ini. Berdasarkan tabel 2 di bawah ini, diketahui bahwa seluruh item memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70.

**Tabel 2** Hasil Uji Validitas Convergent dengan Outer Loadings

Variabel	Pernyataan	Outer Loading	Variabel	Pernyataan	Outer Loading	
<b>Motivasi Kerja</b>	MK2	0,761	<b>Pembelajaran Organisasi</b>	PO11	0,808	
	MK4	0,789		<b>Komitmen Organisasi</b>	PO13	0,783
	MK5	0,733			PO4	0,796
	MK7	0,814			PO8	0,868
<b>Kinerja Guru</b>	KG10	0,835	<b>Kepuasan Kerja</b>	KO1	0,928	
	KG13	0,815		<b>Kepuasan Kerja</b>	KO11	0,881
	KG8	0,758			KO8	0,756
	KG9	0,818	<b>Kepuasan Kerja</b>	KK2	0,794	
<b>Kepuasan Kerja</b>	KK10	0,804		KK3	0,819	
	KK11	0,756	KK9	0,832		

Data pada tabel 1 dapat digunakan untuk menguji validitas diskriminan dengan menggunakan kolom nilai akar kuadrat AVE.

**Tabel 3.** Hasil Uji Validitas Diskriminan

	KK	KG	KO	MK	PO
KK	<b>0,801</b>				
KG	0,606	<b>0,807</b>			
KO	0,638	0,584	<b>0,858</b>		

MK	0,672	0,710	0,690	<b>0,775</b>
PO	0,480	0,510	0,661	<b>0,515</b>
				<b>0,814</b>

Berdasarkan hasil pada tabel 3, komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi, motivasi kerja, dan kinerja memiliki nilai validitas diskriminan yang baik. Nilai *Composite Reliability* setiap variabel yang diperoleh harus di atas 0,70 agar instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas instrumen pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut.

**Tabel 4.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability
Motivasi Kerja	0,857
Komitmen Organisasi	0,893
Kinerja Guru	0,882
Pembelajaran Organisasi	0,887
Kepuasan Kerja	0,900

Mengacu pada tabel 4, hasilnya menunjukkan bahwa keempat variabel memiliki nilai Composite Reliability yang baik, yaitu di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa semua indikator variabel laten dinyatakan reliabel. Menurut Ghazali & Latan (2015) uji multikolinearitas dilakukan dengan menghitung nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Nilai VIF yang direkomendasikan oleh Ghazali & Latan (2015) adalah di bawah 5,00. Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat berikut ini.

**Tabel 5.** Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Eksogen	VIF	
	Motivasi Kerja	Kinerja Guru
Komitmen Organisasi	2,576	2,788
Kepuasan kerja	1,656	2,072
Pembelajaran Organisasi	2,036	2,051

Nilai VIF pada semua variabel di bawah 5, maka dapat disimpulkan bahwa hubungan antar variabel eksogen tidak tinggi atau tidak terjadi multikoleniaritas. Menurut Ghazali & Latan (2015) besarnya persentase *variance* dijelaskan dengan melihat nilai *R-square* setiap variabel endogen. Variabel yang menerima panah atau dijelaskan oleh variabel lain dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

**Tabel 6.** Hasil Uji Koefisien determinasi

Variabel	Nilai <i>R-Square</i>
Kinerja Guru	0,553
Motivasi Kerja	0,569

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi pada Tabel 6, dapat dinyatakan bahwa variabel kinerja guru dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi, dan motivasi kerja sebesar 55,3% dan sisanya 44,7% dijelaskan oleh variabel lain. Sedangkan, variabel motivasi kerja dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan pembelajaran organisasi sebesar 56,9% dan sisanya sebesar 43,1%

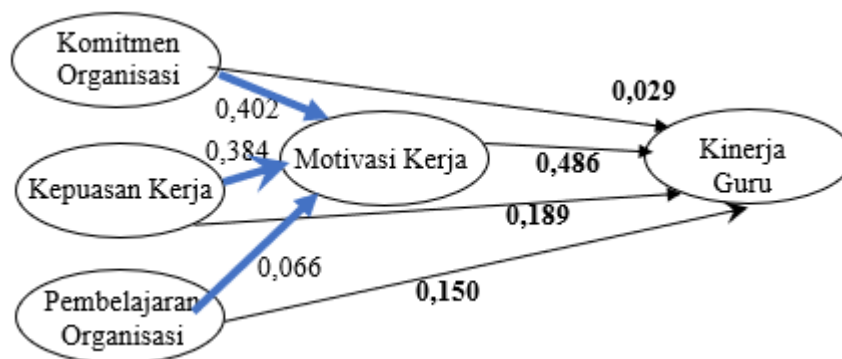


dijelaskan oleh variabel lainnya. Pengujian hipotesis pada metode PLS-SEM dilakukan dengan melihat besarnya koefisien jalur. Besar koefisien jalur antar variabel eksogen terhadap variabel endogen dapat dilihat pada tabel 7 berikut ini.

**Tabel 7.** Koefisien Jalur

Jalur	Path Coefficient
Komitmen Organisasi → Kinerja Guru	0,029
Kepuasan Kerja → Kinerja Guru	0,189
Pembelajaran Organisasi → Kinerja Guru	0,150
Motivasi Kerja → Kinerja Guru	0,486
Komitmen Organisasi → Motivasi Kerja	0,402
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,384
Pembelajaran Organisasi → Motivasi Kerja	0,066

Berikut ini model penelitian disertai dengan koefisien jalur.



Gambar 2. Model Uji Koefisien Jalur

Berdasarkan tabel 7, maka didapatkan dua persamaan struktural, yaitu :  
 Motivasi Kerja = 0,402KO + 0,384KK + 0,066PO + 0,431 (1-R square MK), dan  
 Kinerja Guru = 0,029KO + 0,189KK + 0,150PO + 0,486MK + 0,447 (1-R square KG).

Maka hasil pengujian hipotesis penelitian dapat disimpulkan pada tabel 8 berikut ini.

**Tabel 8.** Hasil Uji Hipotesis

Jalur	Hipotesis	Koefisien Jalur	Hasil
Komitmen Organisasi → Kinerja Guru	$H_1$ 1: Terdapat pengaruh positif antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Guru	0,029	Didukung
Kepuasan Kerja → Kinerja Guru	$H_1$ 2: Terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru	0,189	Didukung
Motivasi Kerja → Kinerja Guru	$H_1$ 3: Terdapat pengaruh positif antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru	0,486	Didukung
Pembelajaran Organisasi → Kinerja Guru	$H_1$ 4: Terdapat pengaruh positif antara Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Guru	0,150	Didukung

Komitmen Organisasi → Motivasi Kerja	$H_15$ : Terdapat pengaruh positif antara Komitmen Organisasi terhadap Motivasi Kerja	0,402	Didukung
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	$H_16$ : Terdapat pengaruh positif antara Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja	0,384	Didukung
Pembelajaran Organisasi → Motivasi Kerja	$H_17$ : Terdapat pengaruh positif antara Pembelajaran Organisasi terhadap Motivasi Kerja	0,066	Didukung

Dengan melihat besarnya koefisien jalur yang diperoleh setelah pengolahan data, maka dapat digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis dan membuat kesimpulan dari penelitian ini.

### Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Koefisien jalur komitmen organisasi terhadap kinerja guru bernilai positif sebesar 0,029. Hipotesis pertama, yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru didukung dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Madhuri *et al.* (2014) yang menyatakan hipotesis komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru dengan koefisien jalur sebesar 0,189. Hal ini berarti bahwa kinerja guru meningkat seiring dengan meningkatnya kepuasan kerja yang dimiliki oleh guru di XYZ Karawaci. Hasil hipotesis ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Murtedjo & Suharningsih (2016) yang menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja tinggi, maka akan diikuti oleh kinerja yang tinggi.

Berdasarkan pengujian hipotesis ketiga yang melibatkan variabel pembelajaran organisasi dan kinerja guru, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi mempengaruhi kinerja guru secara positif dengan koefisien jalur sebesar 0,150. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru semakin meningkat seiring dengan meningkatnya pembelajaran organisasi di XYZ Karawaci. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hartono *et al.* (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang keempat, variabel motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru. Hasil ini ditunjukkan oleh koefisien jalur antara motivasi kerja terhadap kinerja guru, yaitu sebesar 0,486. Oleh sebab itu, dapat dinyatakan bahwa tingginya kinerja guru di XYZ Karawaci dipengaruhi oleh motivasi kerja guru. Hasil hipotesis ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shahzadi *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa jika motivasi kerja tinggi maka akan diikuti oleh tingginya kinerja guru. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kelima mengenai komitmen organisasi dan motivasi kerja, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,402.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keenam mengenai komitmen organisasi dan motivasi kerja, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,384.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketujuh mengenai pembelajaran organisasi dan motivasi kerja, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini ditunjukkan oleh koefisien jalur antara pembelajaran organisasi dan motivasi kerja, yaitu sebesar 0,066. Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini mendukung penelitian Sareen & Joshi (2016) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi secara positif mempengaruhi motivasi kerja.

Dalam melakukan penelitian ini, masih terdapat beberapa keterbatasan. Beberapa hal yang perlu lebih diperhatikan dan dipahami, yaitu pada konsep, metodologi, maupun teknis dalam melakukan penelitian, masih menjadi keterbatasan dalam penelitian ini. Salah satunya adalah terkait dengan subjek penelitian. Subjek penelitian ini hanya terbatas pada guru-guru yang mengajar di XYZ School yang berjumlah tiga puluh orang. Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah pemodelan persamaan struktural (SEM). Metode pemodelan persamaan struktural (SEM) ini dapat digunakan untuk memprediksi apakah ada hubungan atau pengaruh antar variabel laten. Kesesuaian model penelitian hanya dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (*R-square*) dan koefisien jalur. Secara konseptual, penelitian mengenai kinerja guru hanya terbatas dipengaruhi oleh tempat variabel eksogen, yaitu komitmen organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja dan pembelajaran organisasi. Masih banyak variabel lain yang mempengaruhi kinerja guru, sehingga terdapat kemungkinan adanya variabel lain yang memiliki pengaruh lebih tinggi terhadap kinerja guru. Seharusnya penelitian dapat menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan pengujian mediating maupun intervening. Karena keterbatasan waktu dan referensi yang diperoleh, maka variabel motivasi kerja dalam penelitian ini tidak diukur besar pengaruhnya sebagai variabel mediating maupun intervening.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### *Kesimpulan*

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif terhadap kinerja guru. Selain itu, komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi masing-masing berpengaruh secara positif terhadap motivasi kerja. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa perbaikan pada komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi dan motivasi kerja guru akan mempengaruhi tingginya kinerja guru di XYZ Karawaci. Perbaikan pada komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan pembelajaran organisasi akan mempengaruhi tingginya motivasi kerja guru di XYZ Karawaci.

Penelitian ini dilakukan hanya melihat sejauh mana pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja guru di salah satu cabang XYZ, yaitu di XYZ cabang Karawaci. Penelitian selanjutnya dapat juga dilakukan di cabang-cabang XYZ lainnya dengan membandingkan tingkat kinerja guru antar sesama XYZ sehingga didapatkan data pembanding untuk menguji teori yang diperoleh dalam penelitian ini. Indikator dan deskriptor yang digunakan untuk mengukur kelima variabel dalam penelitian selanjutnya dapat dikembangkan lebih lanjut agar mendapatkan temuan penelitian yang lebih mendalam mengenai pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi dan motivasi kerja dan kinerja guru. Untuk penelitian selanjutnya, dapat diselidiki lebih jauh variabel-variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja guru, selain variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini tidak melakukan pengujian efek mediasi. Oleh sebab itu, pada penelitian berikutnya dapat dilakukan pengujian efek mediasi dengan melihat pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, pembelajaran organisasi terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, sehingga dapat melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar konstruk.

### *Saran*

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi manajerial bagi XYZ Karawaci, terutama pihak manajemen yaitu pimpinan sekolah musik dan dapat juga dijadikan data dalam pengambilan keputusan, serta meningkatkan kinerja guru yang telah dimiliki oleh guru di XYZ

Karawaci. Menurut Colquitt *et al.* (2011) untuk meningkatkan kepuasan karyawan, terdapat berbagai aspek yang harus diperhatikan, diantaranya kepuasan karyawan terhadap gaji yang diterima, kepuasan terhadap promosi, kepuasan terhadap dukungan pimpinan dan teman sekerja serta kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Jadi, sekolah musik XYZ Karawaci harus memperhatikan berbagai segi, mulai dari gaji, promosi, hubungan guru dengan pimpinan maupun rekan sekerja serta pandangan guru terhadap pekerjaan yang dilakukannya agar kepuasan guru dapat terus ditingkatkan. Dalam hal membicarakan kepuasan guru terhadap pekerjaannya misalnya, diperlukan pembicaraan dari hati ke hati oleh pimpinan terhadap masing-masing guru mengenai aspek tersebut, untuk melihat seberapa puas guru dengan pekerjaan mereka, apa yang dapat dilakukan selaku pimpinan untuk membantu guru, apa yang menjadi masukan dari guru dan sebagainya.

Kemudian dalam hal membicarakan gaji misalnya, pemimpin harus mendengarkan langsung pendapat para guru, apakah gaji yang diterima sudah memuaskan atau belum dari tiap-tiap guru sehingga diperoleh masukan dan pendapat yang merata. Kemudian masukan dan pendapat dari para guru didiskusikan bersama bagaimana agar tercapai kesepakatan yang terbaik sehingga guru menjadi puas dengan gaji yang mereka terima. Dalam hal, hubungan dengan atasan maupun rekan sekerja juga demikian, pemimpin harus mendengarkan langsung pendapat setiap guru, apakah ada yang bermasalah atau tidak. Jika ada, misalnya konflik antar guru, maka pemimpin harus sigap dalam menyelesaikannya sehingga tidak terjadi konflik yang berkepanjangan yang dapat menurunkan kepuasan guru.

Hal selanjutnya yang dapat dilakukan adalah melakukan perbaikan pada pembelajaran organisasi dan komitmen organisasi, karena dari hasil pengolahan data yang diperoleh, kedua variabel tersebut memiliki jawaban responden yang paling variatif, di mana sebagian guru mengatakan telah merasakan pembelajaran organisasi dan memiliki komitmen organisasi yang baik, namun sebagian lagi mengatakan bahwa mereka belum merasakan pembelajaran organisasi dan tidak memiliki komitmen yang cukup baik. Proses pembelajaran organisasi yang baik harus meliputi tiga tahap, yaitu penciptaan dan perolehan pengetahuan, penyebaran dan sharing pengetahuan serta pengaplikasian pengetahuan. Ketiga proses pembelajaran ini dapat kita terapkan dalam XYZ Karawaci sehingga semua guru dapat merasakan adanya proses pembelajaran organisasi di dalam sekolah musik ini dengan lebih merata.

Pertama, dalam hal penciptaan dan perolehan pengetahuan, guru harus senantiasa didorong untuk memperbaharui pengetahuannya atau didorong untuk mempelajari pengetahuan yang baru. Sebagai sebuah sekolah musik, kita dapat menjadi wadah untuk meningkatkan pengetahuan para guru tersebut. Hal yang dapat dilakukan antara lain mengadakan seminar dengan tema-tema yang baru dan bervariasi dan edukatif untuk para guru, mengundang guru-guru tamu dari luar sebagai pembicara, sehingga para guru senantiasa merasa memperoleh sesuatu yang bermanfaat untuk memperkaya wawasan mereka, tidak hanya mengajar saja. Apabila guru terus memperbaharui dan memperluas wawasannya, tentu akan berdampak positif dalam proses mengajar di mana guru akan mampu mengajar dengan lebih efektif dan percaya diri karena merasa memiliki pengetahuan yang terus meningkat.

Kedua, dalam hal penyebaran dan sharing pengetahuan, para guru juga didorong untuk membagikan apa yang telah mereka pelajari dengan sesama guru di dalam sekolah musik. Diperlukan rapat yang teratur dan terstruktur agar proses penyebaran dan sharing pengetahuan dapat terlaksana dengan baik. Yang terakhir adalah proses pengaplikasian pengetahuan. Pengetahuan maupun wawasan yang telah diperoleh para guru melalui sekolah musik ini kemudian akan ditransfer atau diajarkan kepada para murid, sehingga proses belajar mengajar menjadi tidak monoton dan tidak membosankan karena guru senantiasa memperbaharui dan menambah wawasan dalam bermusik.

Menurut Colquitt *et al.* (2011) hal yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan

komitmen organisasi para karyawannya adalah dengan memberikan *Perceived Organizational Support*. Dukungan organisasi yang dirasakan mencerminkan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Pihak sekolah musik dapat melakukan berbagai hal untuk menjadi suportif, misalnya memberikan penghargaan- penghargaan terhadap para guru, misalnya untuk guru yang selalu hadir tepat waktu, untuk guru yang telah mengajar lebih dari sepuluh tahun, serta meningkatkan situasi kerja yang kondusif dengan cara mendengarkan keluhan dan masukan dari guru kemudian segera ditindaklanjuti.

Sekolah musik dapat terus memantau dan meningkatkan kinerja guru melalui evaluasi yang teratur, misalnya evaluasi tiap-tiap guru pada akhir semester. Evaluasi diadakan bersama guru yang bersangkutan, misalnya membicarakan mengenai apa yang telah dipelajari oleh guru sepanjang semester ini, apa kendala yang dihadapi, apa harapan- harapan guru untuk semester berikutnya, dan sebagainya. Melalui evaluasi yang teratur ini, diharapkan sekolah musik dan para guru dapat bersama- sama untuk terus meningkatkan kinerja guru. Sekolah musik harus terus berupaya agar para guru tetap puas dan termotivasi sehingga kinerja guru akan terus dapat ditingkatkan.

## REFERENSI

- Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., & Sezer, B. (2014). Effects of job satisfaction on job performance and occupational commitment. *International Journal of Management & Information Technology*, 9(1), 1472–1480. <https://doi.org/10.24297/ijmit.v9i1.668>
- Caillier, J. G. (2010). Factors Affecting Job Performance in Public Agencies. *Public Performance & Management Review*, 34(2), 139–165. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576340201>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill.
- Hartono, E., Wahyudi, S., Harahap, P., & Yuniawan, A. (2017). Does Organizational Learning Affect the Performance of Higher Education Lecturers in Indonesia? The Mediating Role of Teaching Competence. *International Journal of Environmental and Science Education*, 12(4), 865–878. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1144864>
- Lloria, M. B., & Moreno-Luzon, M. D. (2014). Organizational learning: Proposal of an integrative scale and research instrument. *Journal of business research*, 67(5), 692–697. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.029>
- Madhuri, K., Srivastava, P., & Srivastava, P. (2014). The effect of organizational commitment, and job satisfaction, on employee's job performance. *International Journal Of Art & Humanity Science (IJAHHS)*, 1(2), 20–23. <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-EFFECT-OF-ORGANIZATIONAL-COMMITMENT%2C-AND-JOB-ON-Madhuri-Srivastava/e2c4a48005ae78ad1082caeeae3f546ce593e1cf>
- McShane, S. L., Von Glinow, M. A. Y., Von Glinow, M., & Mcshane, S. (2010). *Organizational behavior*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Murtedjo, & Suharningsih. (2016). Contribution to Cultural Organization, Working Motivation and Job Satisfaction on the Performance of Primary School Teacher. *International Journal of Higher Education*, 5(4), 87–88. <https://ideas.repec.org/a/jfr/ijhe11/v5y2016i4p86.html>

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares (Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0)*. Universitas Diponegoro.
- Nurun N., Monirul I., Tanvir, M. D., Md. A., & Abdullah al H. (2017). Impact of motivation on employee performances: a case study of Karmasangsthan bank Limited, Bangladesh. *Arabian J Bus Manag Review*, 7(293), 2. <https://ejournals.org/ijbmr/vol-5-issue-4-april-2017/impact-motivation-employee-performances-case-study-karmasangsthan-bank-limited-bangladesh/>
- Randhawa, G. (2007). Work performance and its correlates: An empirical study. *Vision*, 11(1), 47–55. <https://doi.org/10.1177/097226290701100104>
- Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 25(6). <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>
- Sareen, P., & Joshi, P. (2016). Organizational learning and motivation: Assessing the impact on employee performance. *Social Sciences*, 5(2). <http://dx.doi.org/10.21013/jmss.v5.n2.p13>
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159–166. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/14794>
- Taghipour, A., & Dejban, R. (2013). Job performance: Mediate mechanism of work motivation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1601–1605. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.796>
- Wujiabudula, A., & Zehir, C. (2016). *Journal of Global Strategic Management*, 10(1), 79–88. 10.20460/JGSM.20161022388