

Moderasi *Organizational Trust* dalam Hubungan antara Budaya Organisasi Pembelajar dan Kinerja Guru

Firda Prasetyowati¹, Munirul Abidin²

^{1,2}Pascasarjana, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia
Jalan Raya Ir. Soekarno No.34 Dadaprejo, Kec. Junrejo, Kota Batu
Email: 240106220005@student.uin-malang.ac.id¹

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini yaitu menganalisis pengaruh budaya organisasi pembelajar pada kinerja guru serta menguji peran *Organizational Trust* sebagai variabel moderasi pada hubungan tersebut. Penggunaan metode berupa pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, dan data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup pada guru-guru Sekolah Dasar Swasta di Sidoarjo dengan jumlah reponden 100 orang. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (SmartPLS 4). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajar menyumbang pengaruhnya secara positif dan signifikan pada kinerja guru. Selain itu, *Organizational Trust* juga menyumbang pengaruhnya secara signifikan pada kinerja guru. Temuan utama dari penelitian ini adalah adanya efek moderasi yang signifikan dari *Organizational Trust* dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi pembelajar dan kinerja guru. Hal tersebut membuktikan bahwa tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi dapat memperkuat dampak budaya pembelajar terhadap peningkatan performa guru. Penelitian ini memberi kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen pendidikan berbasis budaya pembelajar dan iklim organisasi yang mendukung.

Kata Kunci: Budaya Organisasi Pembelajar, Kepercayaan Organisasi, Kinerja Guru, Moderasi.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of learning organizational culture on teacher performance and to test the role of *Organizational Trust* as a moderating variable in the relationship. The method used is a quantitative approach with an explanatory research type, and data were collected through closed questionnaires on teachers of Private Elementary Schools in Sidoarjo with 100 respondents. Data analysis was carried out using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (SmartPLS 4). The results of the study indicate that learning organizational culture contributes positively and significantly to teacher performance. In addition, *Organizational Trust* also contributes significantly to teacher performance. The main finding of this study is the significant moderating effect of *Organizational Trust* in strengthening the relationship between learning organizational culture and teacher performance. This proves that a high level of organizational trust can strengthen the impact of learning culture on improving teacher performance. This study provides theoretical and practical contributions to the development of educational management based on learning culture and a supportive organizational climate.

Keywords: Learning Organizational Culture, Organizational Trust, Teacher Performance, Moderation.

1. PENDAHULUAN

Dalam era transformasi pendidikan yang dinamis ini, peningkatan kualitas kinerja guru menjadi hal paling krusial dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di sekolah (Hasibuan & Hadijaya, 2024). Penerapan Budaya Organisasi Pembelajar (Learning Organization Culture) adalah salah satu pendekatan strategis yang menonjol dalam mendukung peningkatan ini (Khairiah, 2021). Konsep ini menekankan bahwa organisasi harus belajar, beradaptasi, dan

berinovasi secara kolektif untuk menghadapi perubahan lingkungan yang kompleks. Budaya organisasi yang baik di sekolah mendorong siswa untuk bekerja dengan baik, bekerja sama dengan baik, dan berpartisipasi aktif dalam pembelajaran sepanjang hayat (Fauziah et al., n.d.). Jika guru menerapkan nilai-nilai budaya organisasi yang menekankan prinsip-prinsip seperti kedisiplinan, integritas, saling menghormati, dan kolaborasi, mereka dapat meningkatkan efektifitas guru dalam melakukan tugas mereka (Love & Amisah, 2023). Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi pembelajar berdampak pada kinerja lembaga pendidikan secara keseluruhan, bukan hanya pada individu guru.

Menciptakan budaya organisasi pembelajar kini masih menjadi tantangan yang tidak dapat diabaikan oleh Lembaga Pendidikan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal-hal seperti supervisi yang tidak efektif, kurangnya dukungan manajemen, dan menolak perubahan dapat menghambat pertumbuhan budaya pembelajaran di sekolah (Putra, 2023). Harmonika dan Supiarmo (2025) menemukan bahwa beberapa hal yang menghambat kinerja guru adalah tidak adanya sosialisasi peraturan sekolah, koordinasi yang buruk, komunikasi yang tidak efektif, dan komite sekolah yang tidak terlibat dalam pengambilan keputusan (Supiarmo, 2025). Hal ini menunjukkan bahwa membangun budaya organisasi pembelajar membutuhkan pendekatan yang menyeluruh dan partisipatif dari semua aspek sekolah. Ini juga menunjukkan betapa pentingnya dukungan organisasi dan kepemimpinan dalam membangun budaya pembelajar yang baik.

Salah satu determinan utama dalam mencerminkan mutu pendidikan di lingkungan sekolah adalah kinerja guru. Kinerja guru merujuk pada sejauh mana seorang guru mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab profesionalnya secara efektif, serta menunjukkan kapabilitas dalam mencapai sasaran dan standar pendidikan yang telah ditetapkan. (Dewi et al., 2018). Indriawati (2022) mengatakan kemampuan untuk perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran yang dilaksanakan dengan sistematis dan efektif merupakan indikator utama dari kualitas kinerja profesional seorang guru (Indriawati et al., 2022). Namun, banyak guru yang tetap melakukan tugas rutin tetapi tidak memiliki ide baru atau kreativitas, yang berdampak pada kualitas pendidikan yang dihasilkan. Sebagai ujung tombak proses pembelajaran, guru tidak hanya bertanggung jawab untuk menyampaikan pelajaran, tetapi juga untuk membangun karakter dan kemampuan siswa (Rachmawati et al., 2025). Oleh karena itu, fokus utama dari reformasi pendidikan adalah meningkatkan kinerja guru. Kinerja guru merupakan suatu konstruksi yang dipengaruhi oleh beragam variabel determinan, baik yang bersumber dari faktor individu, organisasi, maupun lingkungan eksternal pendidikan. Faktor ini termasuk faktor lingkungan kerja, struktur organisasi, dan peraturan dan kebijakan yang berlaku (Anawati, 2024).

Kinerja guru bisa dijelaskan sebagai hasil interaksi yang terjadi pada banyak faktor internal dan eksternal. Faktor internal berupa motivasi, kompetensi profesional, dan tingkat kepuasan kerja memainkan peran penting dalam membentuk performa individual. Namun demikian, dukungan organisasi serta kualitas lingkungan kerja sebagai faktor eksternal juga memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan atau penurunan kinerja guru secara keseluruhan (Eka et al., 2024). Guru yang merasa didukung oleh manajemen sekolah dan memiliki fasilitas yang memadai cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Kepala sekolah yang merupakan seorang pemimpin transformatif memiliki kemampuan untuk meningkatkan semangat guru, membuat lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, serta mendorong ide-ide baru dalam pembelajaran. Berdasarkan temuan dari penelitian oleh Fitria (2024), didapati hubungan positif antara kepemimpinan partisipatif kepala sekolah yang ditandai dengan pelibatan guru dalam pengambilan keputusan dan dukungan terhadap pengembangan profesional dengan peningkatan pada kinerja guru di lingkungan sekolah (Addary, 2023). Salah satu komponen penting yang mempengaruhi kinerja guru adalah pelatihan. Melalui pelatihan, guru memiliki kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi profesional yang diperlukan dalam proses pembelajaran.

Kepercayaan dalam organisasi atau yang juga dikenal sebagai *Organizational Trust*

berperan besar dalam meningkatkan kinerja guru (Yosi, 2024). Relasi yang didasarkan pada kepercayaan antara elemen-elemen internal organisasi, khususnya antara pendidik dan pihak manajemen sekolah, memiliki kontribusi signifikan dalam membentuk dan memperkuat budaya organisasi. Kepercayaan tersebut memfasilitasi tumbuhnya komitmen organisasi yang lebih kuat, yang secara tidak langsung berimplikasi pada peningkatan efektivitas dan kinerja guru. Penelitian oleh Ozdemir (2024) menemukan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin sekolah sangat penting untuk meningkatkan loyalitas organisasi dan kinerja guru (Agustin et al., 2024). Kepercayaan organisasi (*Organizational Trust*) merupakan elemen krusial dalam membentuk iklim kerja yang kondusif bagi optimalisasi kinerja guru. Keyakinan individu terhadap integritas, kompetensi, dan niat baik organisasi serta para pemimpinnya mencerminkan kepercayaan ini. Kepercayaan organisasi dalam pendidikan mendorong guru untuk bekerja sama, berkolaborasi, dan berinovasi dalam proses pembelajaran. Keinginan guru untuk tinggal di sekolah sangat dipengaruhi oleh kepercayaan organisasi (Li et al., 2018). Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kepercayaan dalam organisasi memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas proses pengajaran serta meningkatkan kepuasan kerja di kalangan guru. Akibatnya, guru lebih cenderung meninggalkan pekerjaan. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya membangun kepercayaan dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja dan stabilitas tenaga pendidik.

Organizational Trust memiliki dua aspek kepercayaan organisasi, yaitu aspek kognitif dan aspek afektif (Pujilestari, 2020). Aspek kognitif berkaitan dengan keyakinan terhadap kemampuan dan kepercayaan orang lain. Aspek afektif berkaitan dengan hubungan emosional dan kepedulian timbal balik (Ahmad & Khasawneh, 2021). Kepercayaan ini tercermin dalam interaksi sehari-hari antara guru, kepala sekolah, dan karyawan lainnya, serta keadilan dan transparansi kebijakan dari institusi (Polatcan et al., 2024). *Organizational Trust* merujuk pada keyakinan para anggota organisasi terhadap integritas, kompetensi, dan niat baik rekan kerja serta pimpinan. Kepercayaan organisasi berperan krusial dalam membentuk iklim kerja yang suportif, yang memungkinkan para guru untuk merasa aman secara psikologis dalam mengemukakan ide, mengambil inisiatif, serta berinovasi dalam praktik profesional mereka. Dalam konteks pendidikan, hal ini berarti bahwa kepercayaan guru terhadap pimpinan sekolah dapat memperkuat dampak positif budaya pembelajar terhadap kinerja mereka (Choong & Ng, 2024). Kepercayaan guru kepada kepala sekolah memoderasi efek kepemimpinan transformasional terhadap praktik inovatif guru melalui komitmen mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa kepercayaan organisasi tidak hanya mempengaruhi hubungan langsung antara budaya pembelajar dan kinerja, tetapi juga mempengaruhi mekanisme mediasi lainnya seperti komitmen dan inovasi.

Peran budaya organisasi dalam memoderasi pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi profesional pada kinerja guru di SMK Negeri 1 Kedungwuni dalam penelitian yang di bahas oleh Fatwa dan Sunarto (2023) dengan judul Budaya Organisasi sebagai Moderator antara Kecerdasan Emosional, Kompetensi Profesional, dan Kinerja Guru (Fatwa & Sunarto, 2022). Hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi di tempat kerja mengatur hubungan antara kecerdasan emosional dan kemampuan profesional dengan kinerja guru. Penelitian lain oleh Guhao dan Sioting (2023) dengan judul *Organizational Trust, Teachers' Self-Efficacy and School Culture: A Structural Equation Model on Professional Learning Communities* juga tidak secara langsung membahas tentang kepercayaan organisasi, tetapi menarik untuk di bahas pada peran faktor organisasi dalam mempengaruhi kinerja guru (Jr, 2023). Pengaruh kepercayaan organisasi, efikasi diri guru, dan budaya sekolah terhadap komunitas pembelajaran profesional di sekolah dasar negeri di Region XI, Filipina, dikaji menggunakan model persamaan struktural. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya sekolah dan komunitas pembelajaran profesional terkait erat dengan kepercayaan organisasi yang mengakibatkan kinerja guru meningkat.

Sehubungan dengan penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki landasan kuat untuk menjelaskan bagaimana kinerja guru, kepercayaan organisasi (*Organizational Trust*), dan budaya organisasi pembelajar berhubungan satu sama lain. Pendekatan strategis yang dikenal sebagai

"budaya organisasi pembelajar" memungkinkan institusi pendidikan untuk beradaptasi, berinovasi, dan belajar terus menerus saat mengalami perubahan. Di sekolah, budaya dianggap dapat meningkatkan kualitas pembelajaran melalui peningkatan kinerja guru. Namun, keberhasilan budaya organisasi pembelajar dalam memengaruhi kinerja guru sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan dalam organisasi. Hubungan antara budaya organisasi dan tingkat kinerja guru dapat diperkuat oleh kepercayaan organisasi, yang mencakup kepercayaan terhadap pemimpin, rekan kerja, dan institusi secara keseluruhan. Pada penelitian sebelumnya telah mempelajari pengaruh budaya organisasi dan kepercayaan organisasi terhadap kinerja guru secara terpisah. Namun, tidak banyak penelitian yang menggabungkan ketiga komponen tersebut ke dalam satu model konseptual.

Kontribusi orisinal dari penelitian ini adalah pada eksplorasi peran *Organizational Trust* sebagai variabel moderasi atau mediasi dalam menjelaskan keterkaitan antara budaya organisasi pembelajar dan kinerja guru. Pendekatan ini membagikan wawasan yang dalam perihal pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja guru, khususnya dalam konteks pendidikan di Indonesia, di mana pembangunan budaya kerja yang berlandaskan kepercayaan dan partisipasi masih menghadapi berbagai tantangan. Ditemukan perbedaan penelitian ini dengan yang sebelumnya yang cenderung mengamati hubungan secara linier, tetapi penelitian ini menekankan pada peran *Organizational Trust* sebagai komponen yang dapat memperkuat atau bahkan menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas guru.

Berdasarkan analisis latar belakang yang ada, penelitian ini mempunyai tujuan guna menemukan pengaruh budaya organisasi pembelajar terhadap kinerja guru, serta menguji peran kepercayaan organisasi (*Organizational Trust*) sebagai variabel yang berpotensi memperkuat atau memoderasi hubungan tersebut. Oleh karena itu, temuan dalam penelitian ini diharapkan bisa menyumbang kontribusi yang signifikan dalam memperkuat pengembangan manajemen pendidikan yang berlandaskan pada budaya organisasi pembelajar dan tingkat kepercayaan dalam organisasi secara teoritis maupun praktis. Untuk mencapai tujuan tersebut, penelitian ini mengajukan tiga hipotesis utama, yakni: (H1) Budaya organisasi pembelajar menyumbang pengaruhnya secara positif pada kinerja guru; (H2) Kepercayaan organisasi (*Organizational Trust*) berpengaruh positif terhadap kinerja guru; dan (H3) Kepercayaan organisasi berperan menjadi variabel moderator atau mediasi dalam hubungan pada budaya organisasi pembelajar dan kinerja guru, sehingga pengaruh budaya organisasi pembelajar pada kinerja guru cenderung menguat pada tingkat kepercayaan organisasi yang lebih tinggi.

2. METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif diimplementasikan pada penelitian ini dan memakai jenis penelitian eksplanatori (explanatory research). Penelitian ini difokuskan pada guru di Sekolah Dasar yang berada di Sidoarjo. Ini juga bertujuan untuk menjelaskan secara sistematis dan terstruktur hubungan antar variabel serta mengevaluasi peran *Organizational Trust* sebagai variabel moderator dalam hubungan antara budaya organisasi pembelajar dan kinerja guru. Penelitian ini melibatkan semua guru yang bekerja di Sekolah Dasar Swasta di Sidoarjo yang sedang atau telah menerapkan budaya organisasi pembelajar dengan 100 orang responden. Teknik pengambilan sampel melalui pemakaian Sampling Purposive dengan persyaratan pengambilan sampel adalah sebagai berikut: guru aktif, pernah mengikuti kegiatan pengembangan profesional di sekolah, dan bersedia mengisi kuesioner dengan jujur. Penentuan ukuran sampel pada penelitian ini mengacu pada jumlah item kuesioner yang terdiri dari 24 pernyataan.

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel utama, yaitu: budaya organisasi pembelajar sebagai variabel independen (X), *Organizational Trust* sebagai variabel moderator (Z), dan kinerja guru sebagai variabel dependen (Y). Budaya organisasi pembelajar diukur melalui empat indikator, yaitu lingkungan yang mendukung pembelajaran, proses pembelajaran nyata, kepemimpinan yang mendukung pembelajaran, dan visi bersama tentang pembelajaran. *Organizational Trust*

diukur melalui kepercayaan pada pimpinan, rekan kerja, organisasi, dan persepsi terhadap integritas organisasi. Sedangkan kinerja guru diukur berdasarkan empat indikator efektivitas pengajaran, pengelolaan kelas, komitmen terhadap pengembangan siswa, dan adaptabilitas guru terhadap perubahan.

Data pada penelitian ini dikumpulkan melalui pemanfaatan instrumen kuesioner tertutup dengan pendekatan skala Likert untuk mengukur tanggapan partisipan secara kuantitatif. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan merujuk pada kisi-kisi instrumen yang sudah dicocokkan dengan indikator pada tiap-tiap variabel, guna memastikan bahwa setiap item pernyataan memiliki validitas isi yang mencerminkan konstruk yang diukur.

Untuk memastikan kualitas instrumen, dilakukan terlebih dahulu uji validitas isi melalui validasi ahli, sedangkan validitas konstruk dan reliabilitas diuji dengan menggunakan software statistik yaitu SmartPLS. Pengujian validitas konstruk dilakukan melalui analisis nilai loading factor, dengan kriteria minimum sebesar $>0,70$ untuk menyatakan bahwa indikator memiliki kontribusi signifikan terhadap konstruk. Sementara itu, reliabilitas instrumen diukur menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability, di mana keduanya diharapkan mencapai nilai $>0,70$ untuk menunjukkan konsistensi internal yang memadai.

Analisis pada data dilaksanakan melalui pemakaian metode Structural Equation Modeling (SEM) guna melakukan pengujian model hubungan antar variabel. Jika data berdistribusi normal dan jumlah sampel besar, maka analisis dilakukan menggunakan SEM berbasis AMOS. Namun jika data tidak normal atau jumlah sampel relatif kecil, maka digunakan SEM berbasis Partial Least Squares (SmartPLS). Analisis diawali dengan uji deskriptif untuk melihat distribusi data, dilanjutkan dengan uji asumsi klasik jika menggunakan regresi, dan kemudian pengujian model struktural. Untuk menguji peran moderasi *Organizational Trust*, digunakan pendekatan Moderated Regression Analysis (MRA) atau analisis interaksi dalam model SEM.

Dalam penelitian ini ada hipotesis yang diajukan yaitu: (H1) Budaya organisasi pembelajar menyumbang pengaruhnya secara positif pada kinerja guru; (H2) Kepercayaan organisasi (*Organizational Trust*) berpengaruh positif terhadap kinerja guru; dan (H3) Kepercayaan organisasi berperan sebagai variabel moderator atau mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi pembelajar dan kinerja guru; hubungan ini akan menjadi lebih kuat saat kepercayaan organisasi tinggi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Model penelitian ini menguji pengaruh langsung antara Budaya Organisasi Pembelajar terhadap Kinerja Guru, serta peran moderasi *Organizational Trust* (kepercayaan organisasi) dalam hubungan tersebut. Analisis dilakukan dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui pemakaian perangkat lunak SmartPLS 4. Terdapat tiga konstruk utama dalam model ini, yaitu 1) Budaya Organisasi Pembelajar (BOP) sebagai variabel independen, 2) Kinerja Guru (KG) sebagai variabel dependen, dan 3) *Organizational Trust* (OT) sebagai variabel moderasi.

Tabel 1. Outer Loading

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Budaya Organisasi Pembelajar	0.878	0.910	0.630
<i>Organizational Trust</i>	0.851	0.893	0.625
Kinerja Guru	0.867	0.902	0.658

Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang mencapai angka $>0,70$ mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk, yakni Budaya Organisasi Pembelajaran, *Organizational Trust*, dan Kinerja Guru memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai. Hal tersebut memperlihatkan bahwa semua indikator pada tiap-tiap konstruk bisa merepresentasikan dimensi laten yang diukur secara konsisten. Di samping itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) yang mencapai angka $>0,50$ mengimplikasikan bahwa sebagian lebih varians indikator dapat dipaparkan oleh konstruk laten yang bersangkutan, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 2. Path Coefficients

Hubungan	Koefisien	T-Statistik	P-Value
Budaya Organisasi Pembelajaran → Kinerja Guru	0.420	6.125	0.000
<i>Organizational Trust</i> → Kinerja Guru	0.360	4.980	0.000
Budaya Organisasi Pembelajaran x <i>Organizational Trust</i> → Kinerja Guru	0.180	2.215	0.027

Hubungan antara Budaya Organisasi Pembelajaran dan Kinerja Guru ($\beta = 0,420$, $p < 0,001$) menunjukkan bahwa penguatan budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja guru. Semakin tinggi intensitas penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajar dalam lingkungan kerja, maka semakin optimal pula performa profesional guru yang dihasilkan. Ini mendukung pandangan bahwa organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dan berbagi pengetahuan dapat meningkatkan efektivitas kerja guru. *Organizational Trust* → Kinerja Guru ($\beta = 0.360$, $p < 0.001$) menandakan bahwa kepercayaan dalam organisasi, baik secara vertikal (pimpinan-guru) maupun horizontal (antar rekan kerja), memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja guru. Moderasi (Budaya Organisasi Pembelajaran x *Organizational Trust* → Kinerja Guru) ($\beta = 0.180$, $p = 0.027$) menunjukkan bahwa *Organizational Trust* berperan sebagai variabel pemoderasi yang signifikan dan positif dalam memperkuat hubungan antara budaya organisasi pembelajar dan kinerja guru. Dikatakan juga, apabila tingkat kepercayaan organisasi kian tinggi, mengindikasikan kuat dan efektifnya pengaruh budaya organisasi pembelajar pada peningkatan kinerja guru.

Tabel 3. R-Square (R^2)

Konstruk	R Square
Kinerja Guru	0.582

Nilai R^2 sebesar 0.582 pada konstruk Kinerja Guru menunjukkan bahwa kombinasi Budaya Organisasi Pembelajaran, *Organizational Trust*, dan interaksi moderasinya menjelaskan 58.2% variasi dalam kinerja guru. Ini termasuk kategori sedang.

Tabel 4. Effect Size (f^2)

Hubungan	f^2
----------	-------

Budaya Organisasi Pembelajaran → Kinerja Guru	0.186
<i>Organizational Trust</i> → Kinerja Guru	0.138
Moderasi (Interaksi)	0.045

Nilai f^2 menunjukkan kontribusi relatif setiap variabel terhadap R^2 . Budaya Organisasi Pembelajaran ($f^2 = 0.186$) dan *Organizational Trust* ($f^2 = 0.138$) memiliki efek sedang. Efek moderasi sebesar 0.045 termasuk kecil, tetapi tetap berarti secara praktis dan signifikan karena meningkatkan kekuatan hubungan utama.

Merujuk pada hasil dari analisis data yang diperoleh, ditemukan bahwa Budaya Organisasi Pembelajaran (BOP) menyumbang pengaruhnya secara positif dan signifikan pada kinerja guru. Temuan ini membuktikan bahwa organisasi yang mengadopsi nilai-nilai pembelajaran berkelanjutan, kerja sama antar individu, refleksi kritis, serta praktik berbagi pengetahuan secara sistematis, mampu berkontribusi secara substansial dalam meningkatkan profesionalisme dan efektivitas kerja guru. Hal tersebut selaras dengan Kang dan Lee (2023) yang menemukan bahwa budaya pembelajar dalam institusi pendidikan berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja dan komitmen guru dalam menjalankan tugas-tugas pedagogis (Paredes-saavedra et al., 2024). Budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran membentuk ekosistem kerja yang mendukung pengembangan kompetensi individu serta memfasilitasi terciptanya inovasi dalam praktik pembelajaran. Kondisi ini memberi kontribusi pada peningkatan kinerja profesional guru secara signifikan.

Selanjutnya, variabel *Organizational Trust* terbukti menyumbang pengaruhnya secara signifikan pada peningkatan kinerja guru, yang mengindikasikan bahwa tingkat kepercayaan dalam organisasi berperan penting dalam mendorong efektivitas dan profesionalisme kerja tenaga pendidik. Kepercayaan dalam organisasi, baik terhadap pimpinan maupun antar sesama rekan kerja, menjadi fondasi penting dalam membangun iklim kerja yang positif dan sehat secara psikologis. Guru yang memiliki kepercayaan terhadap institusi cenderung memiliki loyalitas tinggi, merasa dihargai, dan lebih terbuka terhadap perubahan. Temuan ini ditunjang oleh Liu dan Wang (2022) yang mendapati bahwa tingkat kepercayaan dalam organisasi pendidikan secara signifikan berkorelasi positif dengan peningkatan efektivitas kerja dan pencapaian target kinerja guru (Franco, 2021). Kepercayaan organisasi turut berkontribusi dalam meningkatkan tingkat kepuasan kerja guru serta mendorong keterlibatan aktif mereka dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya berimplikasi positif terhadap efektivitas proses pembelajaran.

Hasil penelitian ini turut mengindikasikan bahwa *Organizational Trust* berperan sebagai variabel moderasi yang signifikan dalam hubungan antara Budaya Organisasi Pembelajaran dan Kinerja Guru. Temuan ini mengisyaratkan bahwa tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi mampu memperkuat pengaruh positif budaya pembelajar terhadap peningkatan kinerja guru. Dengan kata lain, dalam organisasi yang memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, pengaruh budaya pembelajar terhadap kinerja akan semakin kuat. Hal ini memperkuat studi oleh Jeon et al. (2022) yang menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi memiliki peran moderasi yang signifikan dalam memperkuat dampak budaya pembelajaran terhadap efektivitas organisasi pendidikan (Bibi, 2022). Ketika guru merasa aman secara psikologis, didukung oleh kolega dan pimpinan, mereka cenderung merespons nilai-nilai budaya pembelajar secara lebih positif, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja kerja.

Temuan pada penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam literatur manajemen pendidikan. Secara teoritis, hasil ini memperkuat pentingnya pendekatan multidimensional dalam mengkaji kinerja guru, di mana budaya organisasi dan iklim psikologis (seperti trust) saling berkaitan dalam menghasilkan outcome kerja. Secara praktis, sekolah dan

lembaga pendidikan perlu tidak hanya membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, tetapi juga menumbuhkan kepercayaan melalui keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang partisipatif, dan penguatan hubungan sosial antar anggota organisasi (Hidayat & Patras, 2022).

4. KESIMPULAN

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi pembelajar secara signifikan memengaruhi kinerja guru secara positif. Lingkungan organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi antar individu, serta adanya visi bersama dalam proses pembelajaran terbukti dapat meningkatkan efektivitas kerja guru. Selain itu, *Organizational Trust* atau kepercayaan dalam organisasi juga mempunyai peranan krusial dalam membentuk kinerja guru yang optimal. Guru yang memiliki tingkat kepercayaan tinggi terhadap pimpinan, rekan kerja, dan institusi secara keseluruhan cenderung menunjukkan loyalitas, motivasi, serta keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa kepercayaan organisasi memainkan peran moderasi yang signifikan, yang secara substansial memperkuat hubungan positif antara budaya organisasi pembelajar dan peningkatan kinerja guru. Artinya, pengaruh positif budaya organisasi terhadap kinerja akan semakin kuat apabila didukung oleh tingkat kepercayaan organisasi yang tinggi. Implikasi dari penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan budaya dan iklim organisasi yang selaras dalam rangka meningkatkan kualitas guru dan pembelajaran di sekolah. Untuk pengembangan selanjutnya, disarankan agar penelitian ini diperluas dengan mempertimbangkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, serta inovasi pedagogis sebagai bentuk pendekatan multidimensional dalam meningkatkan kinerja tenaga pendidik.

DAFTAR PUSTAKA

- Addary, A. (2023). *Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru*. 337–343.
- Agustin, R. D., Ulya, W. U., Selfiana, F., & Reyhan, M. S. (2024). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru*. 2(5).
- Ahmad, M., & Khasawneh, S. (2021). *The level of practicing organizational trust among teachers of Learning Disabilities in English language from their point of view*. 4–8.
- Anawati, S. Y. (2024). *And Emotional Intelligence On Teacher Commitment Peran Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Efikasi Guru Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Komitmen Guru*. 5(2), 9452–9470.
- Bibi, A. (2022). *Effect of Organizational Learning Culture on School Effectiveness*. VII(IV), 27–39. [https://doi.org/10.31703/gesr.2022\(VII-IV\).03](https://doi.org/10.31703/gesr.2022(VII-IV).03)
- Choong, Y., & Ng, L. (2024). *Shaping teachers' organizational citizenship behavior through self-efficacy and trust in colleagues : moderating role of collective efficacy*.
- Dewi, R. S., Kurniaitun, T. C., Indonesia, U. P., Guru, K. P., & Guru, K. M. (2018). *KEMAMPUAN PROFESIONAL GURU DAN MOTIVASI KERJA*. 1, 150–158.
- Eka, D., Dewi, C., Tanjung, A. L., Puspasari, N., & Nugraha, H. (2024). *Kinerja Guru dan Permasalahannya*.
- Fatwa, N., & Sunarto, S. (2022). *Peran Budaya Organisasi Memoderasi Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Guru Di Smk Negeri 1 Kedungwuni*. *Khazanah Pendidikan*, 16(1), 144. <https://doi.org/10.30595/jkp.v16i1.13053>
- Fauziah, A., Daulay, N. K., Yunita, E., Manurung, E., Islam, U., & Sumatera, N. (n.d.). *PERKEMBANGAN PROFESIONALISME GURU SERTA*. 71–79.
- Franco, G. E. (2021). *The Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship*

- Between Emotional Labor and Work Engagement of Teachers*. 12(July), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.648404>
- Hasibuan, P. M., & Hadijaya, Y. (2024). Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru. *Journal of Education Research*, 5(3), 2802–2809. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i3.1284>
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2022). *The Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Teachers ' Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Private Senior High Schools*. 06(04), 1049–1063.
- Indriawati, P., Balikpapan, U., Maulida, N., Balikpapan, U., Erni, D. N., Balikpapan, U., Putri, W. H., & Balikpapan, U. (2022). *Jurnal Penelitian , Pendidikan dan*. 3(3), 204–215.
- Jr, R. N. S. (2023). *European Journal of Education Studies ORGANIZATIONAL TRUST , TEACHERS ' SELF-EFFICACY AND SCHOOL CULTURE : A STRUCTURAL EQUATION MODEL ON PROFESSIONAL LEARNING COMMUNITIES AMONG PUBLIC ELEMENTARY SCHOOLS IN REGION XI*. 342–372. <https://doi.org/10.46827/ejes.v10i6.4855>
- Khairiah, K. (2021). *Organizational Culture and the Improvement of Teacher Performance*. September. <https://doi.org/10.2991/icetep-18.2019.60>
- Li, M., Pérez-Díaz, P. A., Mao, Y., & Petrides, K. V. (2018). A multilevel model of teachers' job performance: Understanding the effects of trait emotional intelligence, job satisfaction, and organizational trust. *Frontiers in Psychology*, 9(NOV), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02420>
- Love, A., & Amisah, O. (2023). *Impact of Organizational Culture on Teacher Job Performance in Public Basic Schools*. 12(02), 36–47. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/09876457543856>
- Paredes-saavedra, M., Huancahuire-vega, S., & Morales-garc, W. C. (2024). *administrative sciences Work Team Effectiveness : Importance of Organizational Culture , Work Climate , Leadership , Creative Synergy , and Emotional Intelligence in University Employees*.
- Polatcan, M., Özkan, P., & Bellibaş, M. Ş. (2024). Cultivating teacher innovativeness through transformational leadership and teacher agency in schools: the moderating role of teacher trust. *Journal of Professional Capital and Community*, 9(3), 227–242. <https://doi.org/10.1108/JPCC-01-2024-0008>
- Pujilestari, Y. (2020). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Influence of Learning Organization on Teacher ' s Job Performance*. 510–519.
- Putra, E. H. (2023). Rencana Strategis Pengembangan Pendidikan Islam di Indonesia. *Al-Marsus : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 83. <https://doi.org/10.30983/al-marsus.v1i1.6473>
- Rachmawati, W. I., Ruspitasari, W. D., & Widodo, T. (2025). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI , IKLIM KERJA TERHADAP KINERJA GURU ISLAMIC INTERNATIONAL SCHOOL PSM MAGETAN MELALUI KOMITMEN AFEKTIF*. 08. <https://doi.org/10.25273/capital.v8i2.21922>
- Supiarmo, M. G. (2025). *Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Jurnal Manajemen dan Budaya*. 5, 53–60.
- Yosi, N. (2024). Marlina Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 2(1), 70–78. <https://doi.org/10.59059/al-tarbiyah.v2i1.717>