

# **PENGARUH PEMBELAJARAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. HUTAHEAN PEKANBARU**

**Mahbubah Srimulatsih**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau (STIERIAU)  
Jln. HR. Subrantas 57 Panam Pekanbaru 28293 Telp. (0761) 63237  
E-mail : mahbubah11nov@gmail.com

*Abstract: This research was conducted at PT.HUTAHEAN Pekanbaru. The purpose of this research is to determine the effect of organizational learning on employee performance. The population in this research is 52 employees. The data used are primary data and secondary data. This research used quantitative method and analyzed by simple linear regression. The result showed that the organizational learning has positive effect on employee performance.*

*Keyword: Organizational Learning, Employee Performance*

## **PENDAHULUAN**

Seiring dengan perkembangan jaman yang semakin hari semakin cepat berubah maka setiap organisasi wajib belajar untuk terus bertumbuh. Organisasi yang tidak memiliki keinginan untuk belajar akan menjadi lumpuh dan bahkan akan hancur dimakan jaman apalagi dengan munculnya banyak competitor atau pesaing yang bergerak di mode bisnis yang sama. Keinginan organisasi untuk belajar dianggap sebagai kunci keberhasilan yang efektif bagi organisasi untuk terus bertumbuh dan berkembang. Oleh karena itu, banyak organisasi yang telah menerapkan proses pembelajaran yang efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan di dalam organisasinya tersebut. Proses pembelajaran didalam organisasi disebut dengan istilah pembelajaran organisasi dimana proses ini merupakan proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan berpikir yang lebih baik. Pembelajaran organisasi memberikan kesempatan kepada setiap individu didalam organisasi untuk menemukan dan memahami diri mereka sendiri sehingga

setiap individu dapat meningkatkan kemampuan berpikir mereka dan hal ini dapat mengarah kepada peningkatan kinerja organisasi (Akhtar dkk: 2011).

Pembelajaran organisasi merupakan proses yang diberikan pemangku kepentingan didalam organisasi untuk membantu organisasi terus bertumbuh menghadapi lingkungan yang cepat berubah sehingga dapat terus memenuhi kepentingan dan tujuan organisasi yang diharapkan. Kinerja karyawan pada akhirnya juga berdampak terhadap kinerja organisasi. Disamping itu, sumber daya manusia merupakan asset penting didalam tubuh sebuah organisasi yang menentukan baik atau tidaknya organisasi tersebut dalam menjalankan tujuan organisasinya. Oleh karena itu penting bagi setiap organisasi untuk menambah pengetahuan demi kebaikan organisasi. Garver dalam Rose dkk (2009) menyatakan bahwa terdapat dampak yang positif antara aktivitas pembelajaran didalam organisasi dengan kinerja. Menurut Watkins dan Marsick (2003) pembelajaran dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan organisasi pada akhirnya akan menjadi lebih baik. Pembelajaran organisasi dapat

dianggap sebagai proses dinamis penciptaan dan integrasi pengetahuan yang ditujukan untuk pengembangan sumber daya yang berkontribusi untuk pencapaian kinerja yang lebih baik (Chonko dkk., 2003; Choe, 2004; Gonzales, 2001; Lopez dkk., 2005; Wu dan Cavusgil, 2006 dalam Rose dkk. 2009). Pembelajaran Organisasi akan membantu individu berupaya dalam dapat menghasilkan ide-ide didalam proses bekerja yang lebih baik serta efektif dan efisien. Semakin baik penerapan pembelajaran organisasi di dalam sebuah organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan, yang dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi itu sendiri (Anggriawan dkk. dalam Meitiana: 2020).

Berdasarkan hal tersebut, permasalahan yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh atau dampak dari pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Hutahean Pekanbaru.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pembelajaran Organisasi

Belajar dapat diartikan sebagai cara untuk memahami orang lain serta diri sendiri (Akthar dkk: 2011). Organisasi yang belajar berarti dapat diartikan sebagai organisasi yang berusaha untuk memahami setiap kebutuhan entitas didalam organisasi tersebut yang akan berdampak terhadap pencapaian dan peningkatan tujuan organisasi yang diinginkan yaitu tercapainya kinerjanya organisasi. Pembelajaran organisasi membawa dampak yang signifikan pada terciptanya peningkatan kapasitas dan kapabilitas untuk menjadi lebih inovatif. Pembelajaran organisasi merupakan proses kegiatan pembelajaran bersama dengan berbagi pikiran dan tindakan yang dipengaruhi dan didasarkan pada iklim didalam organisasi tersebut (Vera

dan Crossan dalam Song : 2009). Hal ini juga sejalan dengan pendapat Chiva, Ghauri & Alegre dalam Basteen dan hammann : 2018 yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi merupakan suatu proses belajar didalam organisasi dimana organisasi berubah atau memodifikasi model mental atau cara berpikir, aturan, proses dan pengetahuan mereka untuk meningkatkan kinerja. Penting bagi organisasi untuk mengaplikasikan proses pembelajaran ini untuk merespons keadaan yang tidak terduga yang datang lebih cepat dibandingkan dengan pesaing mereka.

Srimulatsih (2012) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi dipandang sebagai suatu siklus pembelajaran entitas dalam organisasi secara berkelanjutan. Pembelajaran ini dilakukan untuk mengikuti perubahan yang dinamis dan cepat dari lingkungan bisnis yang ada.

### Organisasi Pembelajar

Lahteenmaki, dkk dalam Song, dkk, 2009 menyatakan bahwa organisasi pembelajar sebagai sifat atau karakteristik organisasi yang selalu dapat mendukung proses pembelajaran organisasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa organisasi yang mewadahi proses pembelajaran dari organisasi tersebut disebut dengan organisasi pembelajar. Pembelajaran organisasi dan organisasi pembelajaran merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dikarenakan tanpa adanya organisasi yang mewadahi proses pembelajaran maka tidak dapat dikatakan bahwa setiap entitas organisasi dapat melaksanakan aktivitas kegiatan atau proses belajar. Hal ini sejalan dengan pendapat Srimulatsih (2012) yang berpandangan bahwa jika organisasi pembelajar dianggap sebagai arah dan wadah bagi terbentuknya proses pembelajaran maka pembelajaran organisasi merupakan komponen fundamental dari organisasi pembelajar yang

dipandang sebagai perangkat dalam menjelaskan serta mengukur kegiatan belajar.

### Dimensi Pembelajaran Organisasi

Marquardt dalam Srimulatsih (2012) menjelaskan bahwa terdapat tipe-tipe pembelajaran yang terdiri dari:

#### 1. Pembelajaran adaptif.

Pembelajaran adaptif merupakan proses pembelajaran yang diperoleh dari pengalaman dan refleksi. Tipe ini merupakan bentuk pembelajaran yang paling dasar. Pembelajaran adaptif dapat berupa *single loop* atau *double loop*. Pembelajaran *single loop* lebih berfokus kepada usaha memperoleh informasi untuk menstabilkan dan menjaga sistem yang ada saat ini dengan mengidentifikasi kesalahan dan melakukan koreksi. Pembelajaran secara *double loop* lebih menekankan pada pemikiran yang mendalam akan sistem itu sendiri, mengkaji sebabnya terjadi kesalahan maupun keberhasilan dengan mengkaitkannya dengan kondisi dari organisasi itu sendiri.

#### 2. Pembelajaran antisipatif

Pembelajaran antisipatif yaitu proses perolehan pengetahuan dengan perkiraan ke depan. Tipe ini merupakan tipe pembelajaran yang mencari cara menghindari hal yang tidak diinginkan dengan mengidentifikasi peluang terbaik di masa yang akan datang.

##### a. Pembelajaran *duetero*

Pembelajaran *duetero* yaitu pembelajaran melalui derajat refleksi dalam intensitas kegiatan atau kejadian dalam organisasi.

##### b. Pembelajaran tindakan

Pembelajaran tindakan yaitu proses pembelajaran yang diperoleh melalui tindakan dan refleksi dalam memecahkan permasalahan yang nyata, memfokuskan pada perolehan pengetahuan dan secara aktual

mengimplementasikan solusi-solusi.

Menurut Marquardt dalam Winarno dan Widiastuti (2015) terdapat 6 (enam) dimensi pembelajaran organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Sistem berpikir merupakan kerangka konseptual yang digunakan untuk membuat pola yang lebih jelas, dan untuk membantunya melihat bagaimana mengubah pola pikir entitas atau individu dalam organisasi secara efektif.

2. Model mental merupakan asumsi-asumsi yang melekat secara mendalam tentang bagaimana pemahaman terhadap dunia luar dan bagaimana seseorang mengambil keputusan. Sebagai contoh yaitu bagaimana dampak model mental belajar atau bekerja terhadap perilaku seseorang dan bagaimana seseorang bertindak pada keadaan dimana konsep-konsep tersebut terjadi.

3. Keahlian personal mengindikasikan kecakapan atau keahlian tingkat tinggi. Hal ini menuntut komitmen jangka panjang untuk terus belajar yang dapat menciptakan keahlian dan mengaplikasikannya ke dalam organisasi.

4. Kerjasama tim merupakan proses menyatukan dan membangun kapasitas tim untuk menciptakan pembelajaran.

5. Keahlian membagi visi bersama merupakan keahlian agar setiap entitas dalam organisasi memusatkan segala usahanya pada satu visi yang sama dan membangun berkembangnya komitmen bersama.

6. Dialog merupakan kemampuan untuk mendengar, berbagi dan komunikasi tingkat tinggi diantara entitas organisasi. Keterampilan ini menuntut kebebasan dan kreativitas mengeksplorasi isu-isu serta kemampuan untuk saling mendengar dan tidak berpegang terhadap pandangannya sendiri.

Pendapat Marquardt diperkuat oleh Watkins dan Marsick (2003) dimana

dimensi pembelajaran organisasi dibagi menjadi tujuh dimensi yaitu sebagai berikut:

### 1. *Continuous Learning*

Dimensi ini merupakan dimensi pembelajaran secara terus menerus sebagai upaya organisasi tersebut dalam menciptakan kesempatan bagi para individu-individu yang berada dalam organisasi tersebut untuk dapat belajar dan berkembang secara terus menerus.

### 2. *Inquiry (Penyelidikan) dan Dialog*

Dimensi ini merupakan dimensi dimana organisasi berupaya dan berusaha untuk menciptakan budaya bertanya, umpan balik dan eksperimen dalam rangka menciptakan ruang bagi masing-masing individu didalamnya untuk dapat mengungkapkan pendapat, opini dan ide untuk perkembangan organisasi tersebut.

### 3. *Team Learning*

Dimensi ini berhubungan dengan pembelajaran secara terus-menerus melalui sebuah tim/kelompok. Pekerjaan yang didesain secara bersama dimana individu-individu di susun dalam suatu tim dapat memberikan semangat kerja dan saling melengkapi lebih baik antar anggota. Pembelajaran secara tim juga menuntut setiap individu dapat menggali dan mengakses lebih dalam lagi perbedaan cara berpikir dan diharapkan dapat memberikan efektifitas lebih ke seluruh lini organisasi sehingga efektifitas organisasi dapat berjalan dengan lebih baik lagi.

### 4. *Empowerment*

Dimensi ini menggambarkan proses suatu organisasi untuk menciptakan dan berbagi visi bersama kemudian mendapatkan umpan balik dari individu-individu dalam organisasi. Pemberdayaan setiap entitas individu membawa perubahan nilai, hubungan, dan simbol dalam sebuah organisasi oleh karena itu lah penting bagi organisasi dalam rangka mencapai proses pembelajaran yang berjalan dengan baik maka pemberdayaan menjadi salah satu

indikator penting yang diperlukan sebagai salah satu tujuan untuk menjadi organisasi pembelajar.

### 5. *Embedded System*

Dimensi ini mencerminkan dimensi organisasi pembelajar yang dibangun dalam rangka keinginan untuk berbagi pembelajaran di dalam organisasi. Dimensi ini memberi fokus kepada upaya organisasi untuk bagaimana pembelajaran itu dapat berjalan secara baik dan bagaimana supaya proses pembelajaran dapat diteruskan dalam suasana dan iklim yang senantiasa berubah. Setiap individu mempunyai pemikiran sendiri yang apabila tidak didukung oleh sistem yang tidak terhubung satu sama lain maka akan menjadikan pembelajaran tersebut tidak berjalan sesuai dengan harapan organisasi dan indikator ini menjadi sangat penting untuk menghubungkan antara pemikiran satu individu dengan individu lainnya sehingga mengarah pada visi bersama.

### 6. *System Connection*

Dimensi ini mencerminkan hal yang terkait dengan pemikiran global dan bagaimana organisasi dapat melihatnya dan menangkapnya kedalam visi yang diciptakan oleh organisasi tersebut.

### 7. *Strategic Leadership*

Dalam organisasi pembelajar, pemimpin membantu orang lain untuk membentuk

untuk menciptakan individu-individu yang mau belajar. Dengan kata lain, sangat sulit untuk membentuk suatu organisasi yang mengarah pada pembelajaran tanpa adanya pemimpin yang mampu untuk mendorong terciptanya budaya belajar yang sesuai dalam organisasi. Kepemimpinan yang inovatif dan mengarah kepada visi yang diciptakan oleh organisasi sangat diperlukan sebagai indikator penting dalam proses pembelajaran organisasi yang dimulai dengan proses pembelajaran

individu-individu di dalam organisasi tersebut terlebih dahulu.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Anitha J (2014) Kinerja karyawan merupakan hasil *financial* atau *non-financial* dari karyawan yang memiliki hubungan yang berdampak langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Shahzadi,dkk (2014) Kinerja karyawan adalah sesuatu yang dianggap sebagai apa yang dilakukan oleh seorang karyawan dan apa yang tidak dilakukannya didalam organisasi. Kinerja karyawan melibatkan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan selama melakukan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi tersebut. Dengan kata lain, kinerja karyawan dapat dianggap memiliki peran penting bagi keberhasilan dan kesuksesan organisasi didalam mencapai tujuannya. Menurut Christian dkk, Fleming & Asplund, Kaya dalam Anitha J (2013) menyatakan bahwa dalam meningkatkan kinerja karyawan, organisasi wajib berfokus dan mendorong agar karyawan terlibat lebih didalam setiap aktivitas dan pekerjaannya. Menurut Fulakos dan Amstrong dalam Diamantidis dan Chatzoglou (2019) dukungan manajemen merupakan aspek penting yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Dukungan dapat berupa penghargaan, bonus dan apresiasi dari manajemen terhadap karyawan didalam organisasi tersebut. Dengan adanya dukungan atau support dari manajemen terhadap kinerja karyawan maka hal ini juga berdampak terhadap peningkatan dan kemajuan kinerja organisasi.

### **Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Suparyadi (2015) menyatakan bahwa untuk mengukur keberhasilan kinerja karyawan dapat diukur melalui hal ini yaitu:

1. Kompetensi Intelektual. Kompetensi intelektual melibatkan kemampuan karyawan dalam memahami pekerjaan, memecahkan permasalahan, merencanakan dan memberikan pandangan dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya tanpa adanya penundaan dan keluhan dari atasan.
2. Kompetensi Emosional. Kompetensi emosional merupakan kemampuan karyawan dalam mengelola diri dan memahami serta komunikatif dalam bekerja sehingga dapat membantu dalam penyelesaian masalah baik bagi pekerjaannya dan rekan kerjanya.
3. Kompetensi Sosial. Kompetensi social merupakan kemampuan karyawan dalam beradaptasi terhadap berbagai situasi dan lingkungan yang berbeda. Kompetensi ini juga berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dan bekerja dengan baik sesama rekan kerjanya dan orang lain.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan di PT.Hutahean Pekanbaru dengan jumlah populasi sebesar 106 karyawan dan sampel yang diambil menggunakan rumus slovin sebanyak 52 karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik *accidental sampling* dimana sampel diambil secara acak. Variabel dalam penelitian ini adalah Pembelajaran Organisasi (X) dan Kinerja Karyawan (Y). penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif yaitu metode regresi sederhana. Data yang diambil berupa data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data primer yang digunakan yaitu kuesioner atau angket, sedangkan metode pengukurannya menggunakan skala Likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi dari responden tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2013). Jawaban dari setiap butir pernyataan disediakan lima

alternatif jawaban dan penilaian untuk masing-masing alternatif jawaban diberikan bobot (skor): (a) Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1; (b) Tidak Setuju (TS) dengan skor 2; (c) Netral (N) dengan skor 3; (d) Setuju (S) dengan skor 4; dan (e) Sangat Setuju (SS) dengan skor 5 untuk pernyataan favorable sedangkan untuk pernyataan Unfavorable bobot (skor) (a) Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 5, Tidak Setuju (TS) skor 4, Netral (N) skor 3, Setuju (S) skor 2 dan Sangat Setuju (1). Kuesioner berisi pernyataan indikator dari masing-masing variable dimana variabel Pembelajaran Organisasi (X) memiliki 14 butir pernyataan dan variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki 8 butir pernyataan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah “diduga pembelajaran organisasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan”.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan hasil penelitian dari 52 responden didapatkan hasil sebagai berikut:

1. Responden terbanyak dalam penelitian ini adalah laki-laki dengan jumlah 39 responden atau 75% persebtase dari penelitian ini terdiri dari laki-laki. Sedangkan responden perempuan adalah sebanyak 13 responden atau sebesar 25 % responden penelitian ini adalah perempuan.

2. Tanggapan responden dalam penelitian ini untuk variabel Pembelajaran Organisasi (X) memiliki nilai rata-rata sebesar 4,05 sedangkan rata-rata untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 3,99.

3. Berdasarkan hasil uji instrument didapat hasil uji validitas, reliabilitas dan normalitas sebagai berikut:

a. Uji Validitas untuk variabel Pembelajaran Organisasi (X)

Butir	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0,277	0,226	Valid
2	0,263	0,226	Valid
3	0,597	0,226	Valid
4	0,459	0,226	Valid
5	0,533	0,226	Valid
6	0,615	0,226	Valid
7	0,434	0,226	Valid
8	0,290	0,226	Valid
9	0,403	0,226	Valid
10	0,252	0,226	Valid
11	0,239	0,226	Valid
12	0,367	0,226	Valid
13	0,407	0,226	Valid
14	0,394	0,226	Valid

b. Uji Validitas untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Butir	R hitung	R tabel	Keterangan
1	0, 604	0,226	Valid
2	0.540	0,226	Valid
3	0,500	0,226	Valid
4	0,401	0,226	Valid
5	0,599	0,226	Valid
6	0,476	0,226	Valid
7	0,644	0,226	Valid
8	0,630	0,226	Valid

c. Uji Reliabilitas

Variabel	Uji Reliabilitas	Keterangan
Pembelajaran Organisasi (X)	0,645	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,728	Reliabel

d. Uji Normalitas

Data uji normalitas pada penelitian ini berada disekitar garis diagonal dan menunjukkan data terdistribusi normal.

4. Hasil uji hipotesis menggunakan regresi sederhana didapat sebagai berikut:

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B		Beta		
(Constant)	13.647	6.897		1.979	.053
TOTAL PO	.329	.120	.362	2.747	.000

a. hasil uji regresi sederhana dalam penelitian inimenyatakan bahwa  $Y = 2.747 + 0.329X$  yang berarti bahwa jika variabel Pembelajaran Organisasi bernilai 0 maka kinerja karyawan meningkat sebesar 2.747 dan jika variabel Pembelajaran Organisasi meningkat sebesar satu satuan maka akan bertambah sebesar 0.329.

b. Hasil Uji t menunjukkan bahwa variabel Pembelajaran Organisasi (X) berpengaruh dan berdampak positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2.747 > 2.006$  dan signifikan yaitu  $0.000 < 0.05$ .

c. Koefisien determinasi ( $R^2$ ). Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan hanya berpengaruh sebesar 13,1 % sisanya 86,9% dipengaruhi variabel lainnya.

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa pembelajaran organisasi berdampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung juga oleh penelitian dari Rose,dkk (2009) yang menyatakan bahwa kemajuan didalam pembelajaran yang ada di organisasi juga meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) walaupun pembelajaran organisasi hanya berpengaruh sekitar 13,1 % . Dengan kata lain dapat dikatakan pembelajaran organisasi pada organisasi ini berdampak tetapi tidak begitu banyak mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor lain seperti

motivasi, kompensasi dan lainnya akan lebih mempengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan ini. Selain itu, pembelajaran organisasi didalam perusahaan harus dilakukan lebih baik lagi karena semakin baik pembelajaran organisasi maka akan semakin mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akhtar, dkk (2011). *Impact of Organizational Learning On Organizational Performance: Study of Higher Institutes. International Journal of Academic Research Vol 3 No 5.*
- Anitha J (2014). *Determinants of Employee Engagement and their Impact on Employee Performance. International Journals of Productivity and Performance Management Vol 63 No 3.*
- Basten, Dirk & Haamann, Thilo. (2018). *Approaches For Organizational Learning: A Literature Review. Journals.sagepub.com*
- Diamantidis, Anastasious D & Chatzoglou, Prodromos. (2019). *Factors Effecting Employees Performance: An Empirical Approach. International Journal of Productivity and Performance Management Vol66 No1.*
- Gomez, dkk (2005). *Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from the Spanish Chemical Industry. Human Resource Management Vol 44 No.3 Pp. 279-299. Wiley InterScience ([www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com))Hendri,*
- Hendri, Muhammmad Irfani. (2019). *The mediation Effect of Job Satisfaction and Organizational*

- Commitment on Organizational Learning Effect of The Employee Performance. International Journal of Productivity and Performance Management* Vol 66, No 7
- Makena, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Organisasi melalui Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Pada Hotel Prama Sanur Beach Bali. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol4 No.2 Hal 76-88.
- Marsick, V.J and Watkins, K.E. (2003). *Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimension of the Learning Organization Questionnaire, Advances in Developing Human Resources, Vol. 11 No. 2.* Downloaded by Ramesh Srinivashan from <http://adh.sagepub.com>
- Marquardt M.J. (2002). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success second edition.* Mc Graw – Hill, London.
- Meitiana, dkk (2020). Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap *Knowledge Sharing* Dan Kinerja Karyawan PT. Sentana Adidaya Pratama (Wimar-Group) Sampit. *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi JMSO* Vol 1, Nomor 1.
- Rose, dkk (2009). *The Effect of Organizational Learning On Organizational Commitment, Job Satisfaction, and work Performance. Journal pf Applied Business Review* Vol.25 Number 6. University Putra Malaysia.
- Shahzadi, dkk (2014). *Impact of Employee Motivation on Employee Performance. European Journal of Business and Management* Vol 6. No 23.
- Srimulatsih, Mahbubah. (2012). Analisis Faktor-faktor yang Berhubungan dengan Penerapan Organisasi Pembelajar. *Thesis.* Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Winarno dan Widiastuti, Sri Wahyuni (2015). Pengaruh Modal Manusia dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja yang dimediasi oleh Kompetensi Organisasi. *Buletin Ekonomi* Vol 13 No.1. Yogyakarta