

## PENGARUH PENGARUH *LEARNING ORIENTATION* DAN PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN AFEKTIF SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus Pada CV. NEO Madiun)

Agus Prima Siswantanang<sup>1)</sup>, Karuniawati Hasanah, S.E., M.M.<sup>2)</sup>, Hendra  
Setiawan, S.E., M.M.<sup>3)</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pgris Madiun

agusprima2018@gmail.com

<sup>2</sup>Universitas Pgris Madiun

aan.karuniawati@unipma.ac.id

<sup>3</sup>Universitas Pgris Madiun

hendrasetiawan@unipma.ac.id

### *Abstract*

*The purpose of this study is to empirically prove the effects of learning orientation and organizational change on employee performance through affective commitment as a mediation variable. This research was conducted on employee of CV Neo in Ponorogo by using the saturated sampling method with a total of 69 employees. This research method uses a quantitative approach using partial least square analysis with SmartPLS 3.0 software. The results of this study are that learning organization has a effect on employee performance; organizational change has a effect on employee performance; learning orientation has a effect on affective commitment; organizational change has a effect on affective commitment; affective commitment has a effect on employee performance; affective commitment can moderate the relationship between learning orientation and employee performance and affective commitment can moderate the relationship between organizational change and employee performance.*

**Keywords :** *Learning Orientation, Organizational Change, Affective Commitment, Employee Performance.*

### **Abstrak**

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris pengaruh learning orientation dan perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada konsumen karyawan CV. Neo, Madiun dengan menggunakan metode sampling jenuh dimana jumlah karyawan sebanyak 69 orang. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yaitu dengan menggunakan teknik partial least square dengan menggunakan bantuan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian yang dihasilkan adalah learning orientation berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Learning orientation berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Perubahan organisasi berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan.

Komitmen afektif karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Ada pengaruh tidak langsung learning orientation terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Ada pengaruh tidak langsung perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi.

**Kata Kunci :** *Learning orientation*, Perubahan Organisasi, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan.

### PENDAHULUAN

Teknik manajemen sumber daya manusia dikatakan dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan menghasilkan pendapatan yang signifikan (Tahir et al., 2014). Secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan seseorang untuk menghasilkan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas kemudian dibandingkan dengan standar kerja yang telah disepakati (Silva, Riana dan Soares, 2020). Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah komitmen afektif karyawan. Komitmen afektif mengacu pada hubungan emosional dan identifikasi dengan seseorang, dan partisipasinya dalam organisasi. Komitmen afektif dianggap sebagai aset penting, dan pembangun perusahaan yang melampaui tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi (Sungu et al., 2020).

Perubahan teknologi dan perubahan lingkungan organisasi menuntut perusahaan untuk menjadi adaptif dan berubah. Kondisi ini mengharuskan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. Karyawan harus senantiasa belajar untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi. Proses belajar karyawan di sebuah organisasi dapat dilakukan melalui *learning orientation*. Atitumpong, A., & Badir (2017) mendefinisikan *learning orientation* sebagai sebuah pola pikir internal yang memotivasi seseorang untuk melakukan serta mengembangkan kompetensi dalam dirinya. Pendapat lain dikemukakan oleh Ansori (2019).

Berdasarkan pengamatan dan wawancara dengan karyawan yang ada pada CV. Neo ditemukan bahwa perubahan teknologi dan perubahan lingkungan organisasi yaitu perubahan sistem dari yang semula menggunakan alat manual beralih menggunakan teknologi digitalisasi yang menimbulkan hambatan tersendiri dalam melaksanakan tugas yang diberikan perusahaan. Karyawan dituntut oleh beradaptasi dengan perubahan teknologi dan perubahan lingkungan organisasi. Karyawan CV Neo harus dengan cepat melakukan perubahan *learning orientation* dalam organisasi. *learning orientation* karyawan CV Neo harus ditingkatkan seiring perkembangan teknologi yang terjadi saat ini. Penguasaan

teknologi terbaru terkait bahan bangunan yang ramah lingkungan misalnya dilakukan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan konsumen akan bahan bangunan saat ini.

Penguasaan teknologi informasi dan teknologi digital dalam hal penjualan maupun pembayaran (*e-commerce* atau *e-banking*) harus dilakukan sebagai bagian dari perubahan organisasi pada CV Neo Hasil wawancara singkat yang dilakukan dari salah satu karyawan CV Neo yaitu erna diyah aria santi sebagai staff karyawan pada 13 desember 2021, menunjukkan karyawan CV Neo memiliki semangat dalam belajar menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang baru. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka diambillah judul untuk penelitian ini adalah “Pengaruh Learning Orientation Dan Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Afektif Sebagai Variabel Intervening”.

### KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

#### ● **Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal Rivai, 2005). indikator kinerja terdiri atas 6 (enam) indikator yaitu:

1. Kemampuan
2. Peningkatan hasil yang dicapai
3. Semangat kerja
4. Pengembangan diri
5. Mutu
6. Efisiensi

#### ● **Learning Orientation**

(Atitumpong, A., & Badir, 2017) mendefinisikan *learning orientation* sebagai pola pikir internal yang memotivasi seseorang untuk melakukan serta mengembangkan kompetensi dalam dirinya. *learning orientation* memiliki 4 (empat) indikator yaitu:

1. Komitmen untuk belajar
2. Berbagi visi
3. Pemikiran terbuka
4. Berbagi pengetahuan intra organisasi

- **Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi menurut Errida dan Lotfi (2021) berhubungan dengan perubahan yang dilakukan dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Indikator dari perubahan organisasi yaitu:

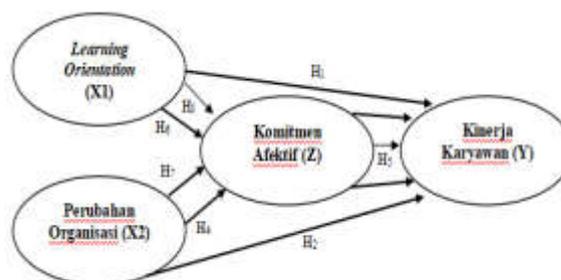
1. Struktur Organisasi
2. Teknologi
3. Penataan fisik
4. Pegawai

- **Komitmen Afektif**

Komitmen afektif mengacu pada hubungan emosional dan identifikasi dengan seseorang, dan partisipasinya dalam organisasi. Komitmen afektif dianggap sebagai aset penting, dan pembangun perusahaan yang melampaui tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan sehingga meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi (Sungu et al., 2020). Komitmen kerja memiliki 5 (lima) indikator sebagai berikut:

1. Loyalitas
2. Rasa bangga
3. Peran serta
4. Menganggap organisasinya yang terbaik
5. Terikat secara emosional pada organisasi tempat kerja

Kerangka berpikir pada penelitian ini ditunjukkan seperti dibawah ini.



**Gambar 1 Kerangka Berpikir**

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1. Learning Orientation Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
- H2. Perubahan organisasi Berpengaruh Terhadap kinerja karyawan.
- H3. *Learning Orientation* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

- H4. Perubahan Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Afektif.
- H5. Komitmen Afektif Berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi.
- H6. *Learning Orientation* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi.
- H7. Perubahan Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan dari CV. Neo. populasi dalam penelitian ini adalah karyawan CV. Neo yang berjumlah 69 orang. Populasi tersebut tergolong relatif kecil maka dalam penelitian ini semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS)..

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

Responden terbanyak dalam penelitian ini adalah karyawan dengan jenis kelamin perempuan, yaitu berjumlah 42 orang (61%), sedangkan jumlah responden dengan jenis kelamin Pria adalah sebanyak 27 orang (39%). Berdasarkan usia, dapat diketahui bahwa karyawan terbanyak berusia 25 tahun hingga 35 tahun, yaitu sebanyak 37 orang (54%) sedangkan yang paling sedikit adalah yang berusia kurang dari 25 tahun, sebanyak 9 orang (13%)

Dari tingkat pendidikan terakhir responden, maka dapat dinyatakan bahwa karyawan CV. Neo memiliki dominasi tingkat pendidikan SLTA/ sederajat karena karyawan dengan tingkat pendidikan SLTA/ sederajat cenderung lebih mudah diarahkan dan memiliki motivasi kerja yang sungguh - sungguh di CV. Neo. Jumlah terbanyak dari responden ini adalah karyawan yang telah bekerja selama 5- 10 tahun yaitu sebanyak 30 orang (43%) dan yang paling sedikit adalah karyawan dengan lama kerja lebih dari 5 tahun, yaitu sebanyak 10 orang (15%).

**B. Convergent Validity****Tabel 1 Loading Factor**

Variabel	Indikator	Outer Loading
Learning Orientation	X11	0,857
	X12	0,889
	X13	0,746
	X14	0,746
	X15	0,862
	X16	0,645
	X17	0,674
	X18	0,905
Perubahan Organisasi	X21	0,860
	X22	0,875
	X23	0,943
	X25	0,946
	X28	0,914

Dari 38 indikator penelitian terdapat 4 indikator yang memiliki nilai *loading factor* kurang dari 0,60 yaitu pertama pada variabel komitmen afektif terdapat 1 indikator dan pada variabel perubahan organisasi terdapat 3 indikator. Setelah dilakukan eliminasi, bahwa seluruh indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,60 dan dikatakan valid

**C. Discriminant Validity****Tabel 2 Fornell-Larcker Criterion**

Variabel	Learning Orientation	Perubahan Organisasi	Komitmen Afektif	Kinerja Karyawan
Learning Orientation	0,896			
Perubahan Organisasi	0,705	0,908		
Komitmen Afektif	0,822	0,627	0,876	
Kinerja Karyawan	0,872	0,584	0,843	0,812

Hasil *Fornell-Larcker Criterion* pada Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya.

Tabel 3 Nilai AVE

	Croconbach's Alpha	rho_A	AVE
<i>Learning Orientatiton</i>	0,915	0,924	0,634
Perubahan Organisasi	0,947	0,956	0,825
Komitmen Afektif	0,960	0,966	0,767
Kinerja Karyawan	0,953	0,958	0,659

Berdasarkan Tabel 6 semua konstruk menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 yang berarti sudah memenuhi persyaratan sesuai dengan batas nilai minimum AVE yang ditentukan yaitu 0,50.

#### D. Composite Reliability

Tabel 4 Composite Reliability

Variabel	Reliabilitas
<i>Learning Orientation</i>	0,932
Perubahan Organisasi	0,959
Komitmen Organisasi	0,967
Kinerja Karyawan	0,959

Hasil tersebut menunjukkan nilai *Composite Reliability* untuk semua konstruk berada diatas nilai 0,70. Dengan nilai yang dihasilkan tersebut, semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang telah disyaratkan

#### E. Analisis Variant ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi

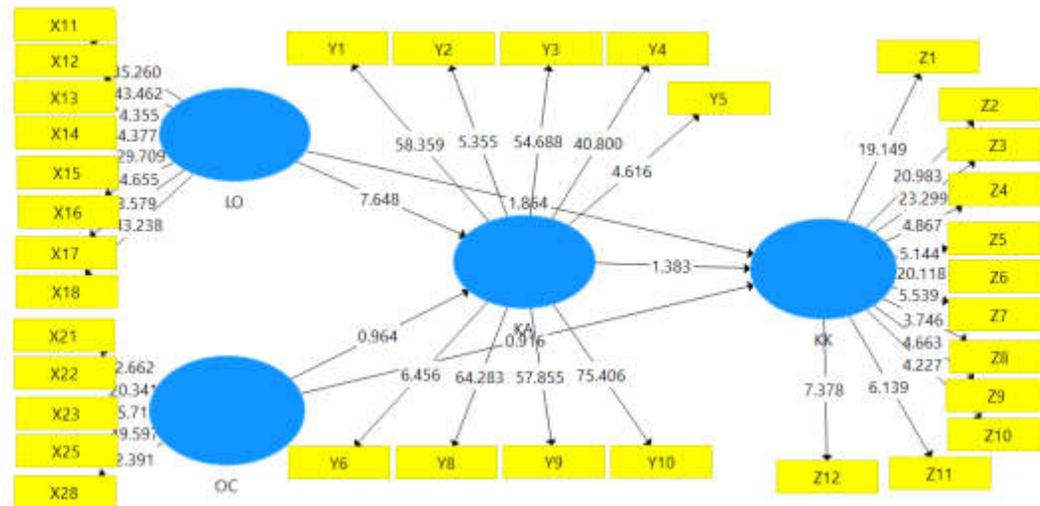
Tabel 5 Analisis Variant ( $R^2$ ) atau Uji Determinasi

	R Square	Adjusted R Square
Kinerja Karyawan	0,814	0,806
Komitmen Afektif	0,680	0,670

Berdasarkan nilai *Adjusted R-Square* pada Tabel 9. menunjukkan bahwa komitmen afektif sebagai variabel intervening mampu menjelaskan variabel konstruk *learning organization* dan perubahan organisasi dengan nilai 0.670 atau 67% sedangkan sisanya dapat dijelaskan dengan variabel lain. Sementara itu untuk variabel *learning orientation*, perubahan organisasi dan komitmen afektif

mampu menjelaskan variabel dependen kinerja karyawan sebesar 0.806 atau 80,6% dan sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain.

### F. Pengujian Hipotesis



Gambar 2 Bootstrapping

Tabel 6 Path Coefficient

	Original Sampel	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	TStatistics (IO/ STDEVI)	P Values
<i>Learning Orientation</i> -> Komitmen Afektif	0,754	0,761	0,099	7.648	0,000
<i>Learning Orientation</i> -> Kinerja Karyawan	0,611	0,680	0,128	5.316	0,000
Perubahan Organisasi -> Komitmen Afektif	0,296	0,298	0,089	3.348	0,000
Perubahan Organisasi -> Kinerja karyawan	0,300	0,321	0,127	2.527	0,010
Komitmen Afektif -> Kinerja karyawan	0,403	0,347	0,161	2.155	0,031
<i>Learning Orientation</i> -> Komitmen Afektif - >Kinerja Karyawan	0,304	0,348	0,128	2,718	0,004
Perubahan Organisasi -> Komitmen Afektif -> Kinerja karyawan	0,139	0,149	0,066	2,257	0,024

### 1. Pengaruh Learning Orientation Terhadap Kinerja Karyawan CV Neo Madiun

Hasil pengujian menunjukkan nilai *P Value learning organization* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,000 dan t-statistik yaitu sebesar 5,316. Dari hasil ini dinyatakan t-statistik signifikan. Karena t-statistik > 1,96 dengan P values < 0,05 sehingga hipotesis pertama diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa *learning organization* (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan(Z). Orientasi pembelajaran diharapkan untuk membawa kepada kinerja yang baik untuk beberapa alasan. Ada bukti empiris bahwa orientasi pembelajaran mendukung karyawan untuk bekerja lebih keras, karena seperti karyawan menikmati pekerjaan mereka, di mana hal ini akan membawa kepada kinerja yang lebih tinggi

## **2. Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Neo Madiun**

Hasil pengujian menunjukkan nilai  $P$  *Value* beban kerja terhadap kinerja sebesar 0,010 dan  $t$ -statistik yaitu 2,527. Dari hasil ini dinyatakan  $t$ -statistik signifikan. Karena  $T$ -statistik  $> 1,96$  dengan  $p$  value  $< 0,05$  sehingga hipotesis kedua diterima. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Z$ ). Pengetahuan dan keahlian karyawan yang baik mendukung proses perubahan organisasi pada CV Neo sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perubahan desain tempat kerja menyesuaikan dengan strategi pemasaran perusahaan berbasis teknologi informasi meningkatkan kinerja karyawan CV Neo. Madiun Sistem penjualan berbasis teknologi informasi sebagai bagian dari perubahan organisasi CV Neo dapat meningkatkan efisiensi karyawan dalam bekerja sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan

## **3. Pengaruh *Learning Orientation* Terhadap Komitmen Afektif Karyawan CV Neo, Madiun**

Hasil pengujian menunjukkan nilai  $P$  *value learning organization* terhadap komitmen afektif sebesar 0,000 dan  $t$ -statistik yaitu sebesar 7,648. Dari hasil ini dinyatakan  $t$ -statistik signifikan. Karena  $t$ -statistik  $> 1,96$  dengan  $p$  value  $< 0,05$  sehingga hipotesis ketiga diterima. Keinginan karyawan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan CV Neo dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Karyawan CV Neo selalu terbuka menerima kritik dan saran dari rekan kerja.

## **4. Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Komitmen Afektif Karyawan CV Neo Madiun.**

Hasil pengujian menunjukkan nilai  $P$  *Value* perubahan organisasi terhadap komitmen afektif sebesar 0.000 dan  $t$ -statistik yaitu sebesar 3,348. Dari hasil ini dinyatakan  $t$ -statistik signifikan. Karena  $T$ -statistik  $> 1,96$  dengan  $P$  values  $< 0,05$  sehingga hipotesis keempat diterima. Karyawan CV Neo memiliki keahlian dan pengetahuan yang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keahlian karyawan yang baik mendukung proses perubahan organisasi pada CV Neo sehingga dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan. Perubahan desain

tempat kerja yang mendukung perubahan organisasi dalam strategi pemasaran CV Neo Madiun berbasis teknologi informasi. Karyawan CV Neo mengembangkan sistem penjualan berbasis teknologi informasi.

#### **5. Pengaruh Komitmen Afektif Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan CV Neo, Madiun.**

Hasil pengujian menunjukkan *P Value* sampel komitmen afektif terhadap kinerja karyawan sebesar 0,031 dan *t*-statistik yaitu sebesar 2,155. Dari hasil ini dinyatakan *t*-statistik signifikan. Karena nilai *t*-statistik  $> 1,96$  dengan *p* value  $< 0,05$  sehingga hipotesis kelima diterima. Karyawan yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karyawan adalah komitmen karyawan CV Neo dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan yang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan keahlian karyawan yang baik dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan

#### **6. Pengaruh Learning Orientation Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Sebagai Variabel Mediasi.**

Hasil pengujian menunjukkan *P Value* sampel *learning organization* melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,004 dan *t*-statistik yaitu sebesar 2,718. Dari hasil ini dinyatakan *t*-statistik signifikan. Karena nilai *t*-statistik  $> 1,96$  dengan *p* value  $< 0,05$  sehingga hipotesis keenam diterima. Dengan memberikan kesempatan belajar, maka akan menumbuhkan rasa memiliki sehingga dapat mengimplementasikan tujuan organisasi secara bersama-sama dalam *learning orientation*, dimana karyawan akan diberi pelatihan, pengembangan ketrampilan dalam memajukan perusahaan.

#### **7. Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif Karyawan Sebagai Variabel Mediasi.**

Hasil pengujian menunjukkan *P Value* sampel perubahan organisasi melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,024 dan *t*-statistik yaitu sebesar 2,257. Dari hasil ini dinyatakan *t*-statistik berpengaruh signifikan. Karena nilai *t*-statistik  $> 1,96$  dengan *p* value  $< 0,05$  sehingga hipotesis ketujuh diterima. Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anshel et al., (2001) yang mendefinisikan *coping* pada perubahan adalah sebagai kesadaran psikologis dan usaha secara fisik untuk mengembangkan *resourcefulness* (kekuatan penuh) individu saat menghadapi perubahan yang dinilai sebagai *stressor* dengan mereduksi tuntutan-tuntutan eksternal yang terlibat di dalamnya. Perubahan organisasi akan meningkatkan komitmen karyawan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan.

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis data dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan temuan penelitian sebagai berikut:

1. *Learning Orientation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV.Neo, Madiun.
2. Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV.Neo, Madiun.
3. *Learning Orientation* berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan pada CV.Neo, Madiun.
4. Perubahan Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV.Neo, Madiun.
5. Komitmen Afektif Karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV.Neo, Madiun.
6. Ada pengaruh tidak langsung *learning orientation* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif karyawan pada CV.Neo, Madiun.
7. Ada pengaruh tidak langsung perubahan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif karyawan pada CV.Neo, Madiun

Dari pengamatan dan penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Berdasarkan dari hasil penelitian, bahwa keseluruhan dari variabel yang diteliti mempengaruhi kinerja karyawan pada CV. Neo, Madiun. Sebaiknya CV. Neo dalam menerapkan kebijakan perusahaan lebih memperhatikan *learning orientation* dan perubahan organisasi karena terbukti meningkatkan komitmen afektif karyawan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Penelitian ini masih terdapat keterbatasan baik dari penentuan sampel, penelitian ataupun variabel penelitian, karena tentunya variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan tidak saja *learning orientation*, perubahan organisasi dan komitmen afektif karyawan, tetapi dimungkinkan dari variabel-variabel lainnya seperti kepemimpinan, kompensasi karyawan, budaya organisasi dan sebagainya yang masih dimungkinkan untuk dilakukan penelitian

### DAFTAR PUSTAKA

- Aaron, C. M. A. (2015). The Mediating Role Of Burnout On The Relationship Of Emotional Intelligence and Self-Efficacy With OCB and Performance. *Journal Management Research Review*, 38(1), 2–28.
- Ahmad, S. (2016). *Teori Belajar & Pembelajaran di Sekolah Dasar*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Ansori. (2009). *Analisa Perilaku Konsumsi Terhadap Pembelian Produk Telkomsel Prabayar di Branch Office Bumilindo Prakarsa Probolinggo*. Universitas Islam Negri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Atitumpong, A., & Badir, Y. . (2017). Leader member exchange, learning orientation and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*.
- Baker, W. E. and J. M. S. (1999). “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance.” *Journal of The Academy of Marketing Science*, 27(4), 411–427.
- Crossman, Alf , & Abou-Zaki, B. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376.
- Debrike Shiskia Mudeng, Altje Tumbel, R. T. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kpknl Manado. *EMBA*, 5(2), 2859–2867.
- Farrell, M. A. (2000). *Developing a Market-Oriented Learning Organisation*. Australian Journal of Management.
- Finch, B. J. (2008). Third Edition. *Operations Now: Supply Chain Profitability and Performance*. Mc Graw Hill International Edition. New York.
- Garvin, David, A. (1994). *Strategi Pemasaran*, Alih Bahasa: Fandy Tjiptono. Yogyakarta.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Manajemen Pemasaran Jilid I Edisi ke 12*. Jakarta: Erlangga.
- Lee, y., et al. (2008). Technology-Enchanced Homework Assignments to Facilitate Conceptual Understanding in Physics.
- Mathis Robert, J. J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba empat.
- Mahmoud, Mohammed Abdulai dan Baba Yusif. 2016. Market orientation, learning orientation, and the performance of nonprofit organisations (NPOs). *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol 61 Issue: 6,pp.624-652.
- Munandar, A. S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Moehersono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins dan Judge. (2011). *Perilaku Organisasi*, Edisi 12. Salemba Empat.
- Sopiah. (2008). *Prilaku Organisasi*. Andi, Yogyakarta.

- Sunaryo. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan. *Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 101–114.
- Veithzal Rivai. (2005). *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.