

BUDAYA PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN PROSES PEMBELAJARAN ORGANISASI SERTA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI DAN KINERJA BERKELANJUTAN DI PERGURUAN TINGGI

Arini¹; Masirun²; Dwika Lodia Putri³; Reni Farwitawati⁴

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lancang Kuning, Pekanbaru
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581
E-mail : reni@unilak.ac.id (Koresponding)

Abstract: This study aims to analyze the influence of organizational learning culture on organizational performance and sustainable performance, with the organizational learning process as a mediating variable. A quantitative approach was employed by conducting a survey of lecturers at universities in Riau Province, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The findings reveal that the organizational learning culture has a significant effect on the organizational learning process, which in turn enhances both organizational performance and sustainable performance. Furthermore, the organizational learning process is proven to mediate the relationship between organizational learning culture and organizational performance. These results support the Natural Resource-Based View (NRBV) theory, which positions organizational learning as a strategic resource that is difficult to imitate and serves as a source of long-term competitive advantage. This study is limited by its sample, which only covered universities in Riau Province, its cross-sectional design, and the restricted scope of variables. Future research is suggested to expand the sample coverage, employ longitudinal designs, and include additional variables such as transformational leadership, innovation, and the adoption of digital technologies. Theoretically, this study contributes to the enrichment of organizational learning literature in higher education, while practically it provides implications for university leaders to foster a learning culture that promotes openness, collaboration, and knowledge management in order to improve academic quality, governance, and organizational sustainability

Keywords: *Organizational Learning Culture, Organizational Learning Process, Organizational Performance, Sustainable Performance, Higher Education*

Lembaga pendidikan tinggi menghadapi berbagai jenis perubahan, termasuk digitalisasi, keberlanjutan, kewirausahaan, dan inovasi (Pocol et al, 2022; Leal Filho et al, 2018), menjadi kewajiban PT untuk mengatasi perubahan ini (James et al, 1993; Medne et al, 2022). Salah satu cara yang telah terbukti dapat membantu perguruan tinggi (PT) beradaptasi terhadap perubahan dan meningkatkan kinerja mereka adalah pembelajaran, lebih khusus lagi pembelajaran organisasi (Kezar dan Holcombe, 2019).

Topik pembelajaran organisasi mulai berkembang sejak awal tahun 1990-an ketika para peneliti mulai merumuskan dasar-dasar konsepnya (Castaneda et al., 2018). Seiring waktu, berbagai penelitian menegaskan bahwa organisasi belajar melalui proses pengolahan informasi yang menghasilkan perubahan perilaku

serta peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (Kezar & Holcombe, 2019; Flores et al., 2012; Jimenez Jimenez & Sanz Valle, 2006; Huber, 1991; Slater & Narver, 1995; Jyothibabu et al., 2010). Para ahli juga memperluas penelitian untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi pembelajaran organisasi, termasuk budaya pembelajaran organisasi (Flores et al., 2012). Meskipun telah banyak dikaji di berbagai sektor industri, penelitian mengenai pembelajaran organisasi dalam konteks perguruan tinggi (PT) masih relatif terbatas (Voolaid & Ehrlich, 2017; Abu-Tineh, 2011).

Penelitian ini menyoroti proses pembelajaran organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Bontis et al., 2002; Kontoghiorghes et al., 2005; Jyothibabu et al., 2010; Sun et al., 2008) serta kinerja

berkelanjutan (Iqbal & Ahmad, 2021; Kordab et al., 2020; Bilan et al., 2020). Namun, hubungan tersebut dalam konteks PT masih jarang dibahas mengingat kompleksitas sistem dan tata kelolanya (Elbawab, 2022; Bleiklie & Kogan, 2007). Kinerja berkelanjutan di PT mencakup bidang pengajaran, penelitian, tata kelola, dan pengabdian masyarakat (Serafini et al., 2022; Leal Filho et al., 2023) yang berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan (Geng et al., 2020; 2023). Berdasarkan teori Natural Resource-Based View (NRBV) (Hart, 1995), pembelajaran organisasi dipandang sebagai sumber daya strategis yang sulit ditiru karena melibatkan akumulasi pengetahuan dan perubahan perilaku (Argote & Miron-Spektor, 2011). Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara pembelajaran organisasi, budaya pembelajaran, dan kinerja berkelanjutan PT, serta memperkuat teori pembelajaran organisasi dengan menekankan perannya sebagai proses mediasi antara budaya organisasi dan keberlanjutan kinerja (Kumar, 2005).

Proses Pembelajaran Organisasi

Sebagian besar ahli berpendapat bahwa pembelajaran organisasi merupakan perubahan pengetahuan organisasi yang diperoleh melalui pengalaman praktis (Argote & Miron-Spektor, 2011) dan diinternalisasi ke dalam sistem pengetahuan organisasi (Do et al., 2022). Pembelajaran ini dipahami sebagai proses organisasi dalam memperoleh pengetahuan, baik secara disengaja maupun tidak disengaja (Domínguez-Escrig et al., 2022; Chiva et al., 2007; Huber, 1991), di mana pembelajaran yang disengaja bertujuan meningkatkan efektivitas, sedangkan pembelajaran tidak disengaja bersifat tidak sistematis (Huber, 1991). Proses pembelajaran ini membantu organisasi mengurangi ketidakpastian (Schönherr et al., 2023). Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada pembelajaran organisasi sebagai budaya atau hasil, bukan sebagai proses (Pham Thi Bich & Tran Quang, 2016). Oleh karena itu, penelitian ini menitikberatkan pada proses pembelajaran organisasi di perguruan tinggi (Abu-Tineh, 2011) untuk memperluas pemahaman tentang bagaimana organisasi akademik mengelola dan mengembangkan pengetahuan secara sistematis.

Menurut Huber (1991), terdapat empat proses utama dalam pembelajaran organisasi, yaitu akuisisi informasi, penyebaran

pengetahuan, interpretasi bersama, dan memori organisasi (Huber, 1991; Santos-Vijande et al., 2012). Penelitian ini menyoroti dua proses yang paling relevan bagi perguruan tinggi, yaitu akuisisi informasi dan penyebaran pengetahuan (Elbawab, 2022). Akuisisi informasi melibatkan pengumpulan data internal dari pengalaman organisasi dan eksternal dari pesaing serta pasar (Huber, 1991; Flores et al., 2012; Santos-Vijande et al., 2012), sementara penyebaran pengetahuan berlangsung melalui saluran formal seperti rapat dan pelatihan, maupun saluran informal melalui interaksi antarpegawai (Kofman & Senge, 1993). Kedua proses ini membentuk kapabilitas organisasi yang memungkinkan penciptaan, pertukaran, dan penerapan pengetahuan secara berkelanjutan (Aragón et al., 2014; Chiva et al., 2007; Tohidi et al., 2012).

Budaya Pembelajaran Organisasi

Budaya pembelajaran organisasi memiliki peran krusial dalam mendukung proses pembelajaran organisasi (Flores et al., 2012). Perguruan tinggi perlu beradaptasi secara proaktif terhadap dinamika persaingan melalui pengembangan budaya belajar yang mendorong pengumpulan, pengorganisasian, pembagian, dan analisis pengetahuan di seluruh institusi (Kumar, 2005). Terdapat tujuh prediktor pembelajaran organisasi yang telah diidentifikasi, antara lain perilaku berbagi pengetahuan (Park & Kim, 2018), orientasi tujuan (Chadwick & Raver, 2012), pengambilan keputusan partisipatif, keterbukaan, orientasi pembelajaran, dan kepemimpinan transformasional (Flores et al., 2012). Prediktor-prediktor tersebut merupakan bagian integral dari budaya organisasi, di mana budaya pembelajaran organisasi dipandang sebagai prediktor utama yang perlu dievaluasi dalam kaitannya dengan pembelajaran organisasi. Oleh sebab itu, penelitian ini menilai budaya pembelajaran organisasi sebagai faktor prediktif terhadap pembelajaran organisasi.

Budaya organisasi berperan sebagai faktor yang memfasilitasi pembentukan organisasi pembelajar (Rebelo & Duarte Gomes, 2011; Ahmed et al., 1999; Conner & Clawson, 2004; Campbell & Cairns, 1994; Marquardt, 1996; Maccoby, 2003; Pedler et al., 1997; Marsick & Watkins, 2003). Budaya pembelajaran organisasi digambarkan sebagai nilai, keyakinan, dan asumsi yang menekankan pentingnya penciptaan pembelajaran kolektif

dalam organisasi (Sorakraikitikul & Siengthai, 2014). Meskipun konsep ini telah banyak dibahas (Pedler et al., 1997; Marquardt, 1996), penelitian yang secara eksplisit mengaitkan budaya pembelajaran dengan pembelajaran organisasi masih terbatas (Rebelo & Duarte Gomes, 2011). Wahda (2017) menegaskan bahwa penelitian terkait budaya pembelajaran di perguruan tinggi, khususnya di Indonesia, masih langka, meskipun penerapannya terbukti dapat memfasilitasi proses pembelajaran di lingkungan akademik. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya hubungan positif antara pengambilan keputusan partisipatif, keterbukaan, dan kepemimpinan dengan pembelajaran organisasi (Flores et al., 2012). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh budaya pembelajaran organisasi terhadap proses pembelajaran organisasional dalam konteks perguruan tinggi:

H1: Terdapat hubungan positif antara budaya pembelajaran organisasi dan proses pembelajaran organisasi

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi bergantung pada pencapaian dan kemajuan strategi yang telah ditetapkan (Davies & Walters, 2004; Mohammad, 2019) serta harus selaras dengan tujuan organisasi sebagai indikator keberhasilan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil dari pembelajaran organisasi (Mohammad, 2019; Aragon et al., 2014), dan berbagai studi empiris membuktikan pengaruh positif pembelajaran organisasi terhadap peningkatan kinerja (Bontis et al., 2002; Jyothibabu et al., 2010; Sun et al., 2008; Kontoghiorghes et al., 2005). Sebagian besar penelitian terdahulu meneliti pembelajaran organisasi sebagai kapabilitas yang berhubungan dengan kinerja (Hurley & Hult, 1998; Camps & Luna-Arocas, 2012; Rhodes et al., 2008; Keskin, 2006), sedangkan penelitian ini menyoroiti pembelajaran organisasi sebagai proses yang memengaruhi kinerja perguruan tinggi (PT). Beberapa studi di konteks pendidikan tinggi juga menunjukkan hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja institusi (Pham Thi Bich & Tran Quang, 2016; Guta, 2014), meskipun sebagian masih terbatas dalam lingkup satu universitas atau belum diuji secara empiris. Oleh karena itu, penelitian ini menilai kinerja PT berdasarkan persepsi dosen untuk menguji secara lebih komprehensif pengaruh

proses pembelajaran organisasi terhadap kinerja perguruan tinggi.

H2: Terdapat hubungan positif antara proses pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi

Hubungan antara budaya pembelajaran organisasional dan kinerja organisasional juga telah dibahas dalam literatur sebelumnya, di mana hubungan positif telah diidentifikasi antara budaya pembelajaran organisasional dan kinerja organisasi (Ellinger et al, 2002; Sorakraikitikul dan Siengthai, 2014). Budaya pembelajaran organisasi mendukung dorongan dan memfasilitasi pembelajaran pekerja, sehingga berkontribusi pada pengembangan dan kinerja organisasi (Rebelo dan Duarte Gomes, 2011). Meskipun hanya ada sedikit bukti empiris mengenai hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi publik, beberapa penelitian masih memungkinkan kita untuk menyimpulkan bahwa budaya pembelajaran organisasi terkait dengan kinerja (Choi, 2020). Penelitian ini menilai pendapat para pendidik di PT, karena organisasi publik masih belum banyak diteliti. Oleh karena itu, kami membuat hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat hubungan positif antara budaya pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi

Penelitian ini juga akan menilai mediasi proses pembelajaran organisasi dalam hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dan kinerja PT. Berdasarkan hipotesis sebelumnya H1, H2 dan H3, kami mengusulkan bahwa budaya pembelajaran organisasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja PT dan bahwa ada kebutuhan untuk melibatkan pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja PT. Selanjutnya, kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Proses pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara budaya pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi

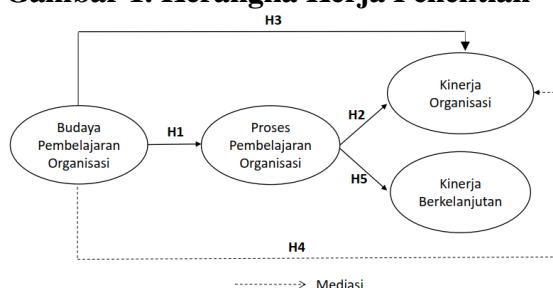
Kinerja Berkelanjutan

Keberlanjutan kini menjadi fokus penting dalam berbagai model bisnis karena mampu meningkatkan proses organisasi dan menghasilkan kinerja yang lebih baik (Zhang et al., 2019). Sejumlah penelitian menunjukkan

bahwa keberlanjutan merupakan hasil dari pembelajaran organisasi, di mana semakin tinggi tingkat pembelajaran, semakin berkelanjutan kinerja organisasi tersebut (Bilan et al., 2020; Kordab et al., 2020; Iqbal & Ahmad, 2021). Temuan empiris menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan di berbagai konteks, seperti perusahaan manufaktur Malaysia (Bilan et al., 2020), perusahaan audit di Timur Tengah (Kordab et al., 2020), dan UMKM di Pakistan (Iqbal & Ahmad, 2021), serta di perusahaan di Norwegia dan Italia yang menginternalisasi praktik berkelanjutan melalui proses pembelajaran (Bianchi et al., 2022; Massimo & Nora, 2022). Namun, penelitian mengenai hubungan ini masih jarang, terutama dalam konteks perguruan tinggi (Kordab et al., 2020), padahal keberlanjutan di institusi pendidikan tinggi berperan besar dalam membentuk masyarakat regeneratif melalui pengaruh para pendidik (Leal Filho et al., 2023). Berdasarkan tinjauan Serafini et al. (2022), hanya empat persen studi terkait SDGs di perguruan tinggi yang menargetkan dosen, sehingga penelitian ini menilai hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja berkelanjutan dari perspektif pendidik.

H5: Terdapat hubungan positif antara proses pembelajaran organisasi dan kinerja berkelanjutan

Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian



METODE

Metode penelitian ini digunakan karena seluruh populasi dosen perguruan tinggi di Riau dianggap memiliki karakteristik yang homogen, sehingga setiap dosen memiliki peluang yang sama menjadi responden. Instrumen penelitian diadaptasi dari studi sebelumnya yang telah divalidasi dan disesuaikan dengan konteks perguruan tinggi. Variabel budaya pembelajaran organisasi diukur berdasarkan indikator

Elbawab (2022), mencakup keyakinan dan asumsi yang menekankan pembelajaran kolektif serta refleksi nilai organisasi; proses pembelajaran organisasi menggunakan indikator Santos-Vijande et al. (2012) yang telah disesuaikan oleh Elbawab (2022), meliputi akuisisi informasi dan penyebaran pengetahuan; kinerja organisasi (kinerja perguruan tinggi) mengacu pada indikator Jyothibabu et al. (2010) yang dimodifikasi agar sesuai dengan karakteristik perguruan tinggi; sedangkan kinerja berkelanjutan diukur dengan indikator Iqbal dan Ahmad (2021) yang mencakup aspek lingkungan dan sosial. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS dengan pendekatan statistik deskriptif dan pengujian hipotesis melalui teknik bootstrapping pada tingkat signifikansi 5%, di mana hipotesis diterima apabila nilai $p < 0,05$ sesuai dengan Ghozali dan Latan (2020).

HASIL

Profil dari 237 responden penelitian ini menunjukkan mayoritas berasal dari Perguruan Tinggi Swasta (59,9%) dengan dominasi perempuan (60,8%), usia produktif 35–50 tahun (72,6%), serta masa kerja lebih dari 10 tahun (64,1%). Dari segi pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan S2 (71,3%), disusul S3 (28,7%). Temuan ini menegaskan bahwa responden didominasi oleh tenaga pendidik berpengalaman, berusia produktif, dan berpendidikan tinggi, sehingga data yang diperoleh dianggap representatif untuk menggambarkan kondisi dosen di perguruan tinggi.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	(%)
Status PT		
PTN	95	40.1
PTS	142	59.9
Jenis Kelamin		
Laki-laki	93	39.2
Perempuan	144	60.8
Umur		
> 50 tahun	29	12.2
25–34 tahun	36	15.2
35–50 tahun	172	72.6
Masa Kerja		
> 10 tahun	152	64.1
3–5 tahun	26	11.0

6-10 tahun Pendidikan	59	24.9
S2	169	71.3
S3	68	28.7

Sumber: Data primer diolah, 2025

Rincian lengkap mengenai hasil pengujian factor loading, reliabilitas, dan validitas dapat dilihat pada Gambar 2, serta dijelaskan lebih lanjut pada tabel 2 dan tabel 3.

Tabel 2. Cross Loading, Reliability, dan Convergent Validity

	BPO	KB	KO	PPO	Cronbach's Alpha
<i>Budaya Pembelajaran Organisasi (CR = 0.890; AVE = 0.802)</i>					
BPO1	0.875	0.854	0.433	0.676	0.755
BPO2	0.916	0.741	0.781	0.815	
<i>Kinerja Berkelanjutan (CR = 0.913; AVE = 0.841)</i>					
KB1	0.806	0.916	0.369	0.731	0.810
KB2	0.814	0.917	0.503	0.734	
<i>Kinerja Organisasi (CR = 0.915; AVE = 0.783)</i>					
KO1	0.503	0.371	0.854	0.455	0.862
KO2	0.611	0.437	0.934	0.561	
KO3	0.703	0.445	0.865	0.606	
<i>Kinerja Pembelajaran Organisasi (CR = 0.917; AVE = 0.846)</i>					
PPO1	0.790	0.772	0.468	0.918	0.818
PPO2	0.752	0.699	0.668	0.922	

Ket: BPO = Budaya Pembelajaran Organisasi; KB = Kinerja Berkelanjutan; KO = Kinerja Organisasi; PPO = Kinerja Pembelajaran Organisasi

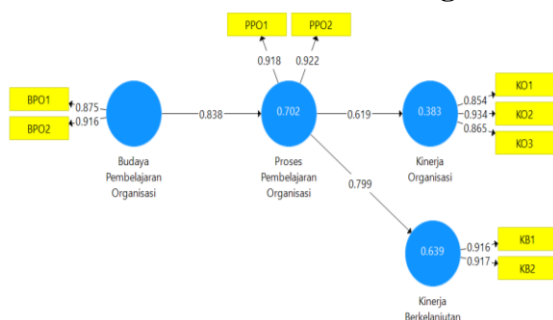
Tabel 3. Discriminant Validity

	BPO	KB	KO	PPO
BPO	0.895			
KB	0.883	0.917		
KO	0.694	0.476	0.885	
PPO	0.838	0.799	0.619	0.920

Ket: BPO = Budaya Pembelajaran Organisasi; KB = Kinerja Berkelanjutan; KO = Kinerja Organisasi; PPO = Kinerja Pembelajaran Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2 dan tabel 3, seluruh konstruk penelitian menunjukkan nilai reliabilitas dan validitas yang sangat baik, ditandai dengan nilai Composite Reliability (CR) di atas 0,890 dan AVE di atas 0,783, sehingga memenuhi kriteria konsistensi internal dan validitas konvergen.

Gambar 2. Penilaian Model Pengukuran



Koefisien determinasi (R^2) disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinan

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Berkelanjutan	0.639	0.637
Kinerja Organisasi	0.383	0.381
Proses Pembelajaran Organisasi	0.702	0.701

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4, hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa model memiliki daya jelaskan yang baik. Proses pembelajaran organisasi memiliki nilai tertinggi ($R^2 = 0,702$), disusul kinerja berkelanjutan ($R^2 = 0,639$), sedangkan kinerja organisasi lebih rendah ($R^2 = 0,383$) namun tetap signifikan. Hal ini menegaskan bahwa model paling kuat menjelaskan variasi pada proses pembelajaran organisasi dan kinerja berkelanjutan.

Table 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample	Sample Mean	Std. Deviation	T Statistics	P Values	
<i>Uji Hubungan Langsung</i>						
BPO → PPO	H ₁	0.838	0.840	0.025	32.987	0.000
PPO → KO	H ₂	0.619	0.620	0.033	18.577	0.000
BPO → KO	H ₃	0.519	0.521	0.036	14.548	0.000
PPO → KB	H ₅	0.799	0.800	0.021	37.258	0.000
<i>Uji Hubungan Mediasi</i>						
BP → PPO → KO	H ₄	0.519	0.521	0.036	14.548	0.000

Ket: BPO = Budaya Pembelajaran Organisasi; KB = Kinerja Berkelanjutan; KO = Kinerja Organisasi; PPO = Kinerja Pembelajaran Organisasi

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua hipotesis signifikan ($p < 0,05$). Budaya pembelajaran organisasi (BPO) berpengaruh kuat terhadap proses pembelajaran organisasi (PPO), yang selanjutnya meningkatkan kinerja organisasi (KO) dan kinerja berkelanjutan (KB). BPO juga berpengaruh langsung terhadap KO, meskipun lebih kecil. Selain itu, PPO terbukti memediasi pengaruh BPO terhadap KO. Dengan demikian, PPO menjadi jalur utama yang menghubungkan budaya pembelajaran dengan peningkatan kinerja organisasi dan keberlanjutan.

PEMBAHASAN

Hasil uji hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima dengan signifikansi tinggi ($p < 0,05$), yang mempertegas pentingnya

budaya pembelajaran organisasi dan proses pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja organisasi maupun kinerja berkelanjutan di perguruan tinggi. Hasil ini sejalan dengan temuan Flores et al. (2012) dan Kumar (2005) yang menekankan bahwa budaya pembelajaran menjadi fondasi penting bagi terciptanya proses pembelajaran yang efektif dalam organisasi. Temuan penelitian juga konsisten dengan argumen Huber (1991) dan Santos-Vijande et al. (2012) bahwa proses akuisisi informasi dan penyebaran pengetahuan merupakan inti dari pembelajaran organisasi yang berdampak nyata pada peningkatan kinerja. Secara empiris, penelitian ini mendukung hasil Mohammad (2019) dan Aragon et al. (2014) bahwa pembelajaran organisasi berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi. Lebih lanjut, hasil uji pada hubungan antara proses pembelajaran organisasi dan kinerja berkelanjutan mengonfirmasi penelitian Bilan et al. (2020), Kordab et al. (2020), dan Iqbal dan Ahmad (2021), yang menegaskan bahwa pembelajaran organisasi berperan penting dalam mewujudkan keberlanjutan.

Dari perspektif teori, temuan ini menguatkan kerangka Natural Resource-Based View (Hart, 1995) bahwa pembelajaran organisasi adalah sumber daya strategis yang sulit ditiru, sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif jangka panjang. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis dengan menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi mendorong proses pembelajaran yang lebih efektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi sekaligus memastikan keberlanjutan di perguruan tinggi.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan terhadap proses pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja berkelanjutan di perguruan tinggi. Proses pembelajaran organisasi terbukti memediasi hubungan antara budaya pembelajaran dan

kinerja, menegaskan bahwa akuisisi informasi dan penyebaran pengetahuan menjadi jalur strategis dalam memperkuat efektivitas serta keberlanjutan institusi pendidikan tinggi. Temuan ini mendukung teori Natural Resource-Based View (NRBV), yang memandang pembelajaran organisasi sebagai sumber daya strategis yang langka dan sulit ditiru, sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Selain itu, hasil penelitian ini memperluas literatur empiris dengan menegaskan bahwa budaya pembelajaran bukan hanya kemampuan organisasi, tetapi juga proses dinamis yang berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya melibatkan dosen dari perguruan tinggi di Provinsi Riau dengan desain cross-sectional dan variabel yang terbatas. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah, menggunakan pendekatan longitudinal, serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, inovasi, manajemen pengetahuan, dan pemanfaatan teknologi digital. Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya perguruan tinggi membangun budaya pembelajaran yang menumbuhkan keterbukaan, kolaborasi, dan partisipasi, serta memperkuat strategi manajemen pengetahuan. Langkah-langkah tersebut diyakini dapat meningkatkan kualitas akademik, tata kelola, serta kontribusi perguruan tinggi terhadap pembangunan berkelanjutan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abu-Tineh AM (2011) Exploring the relationship between organizational learning and career resilience among faculty members at Qatar University. *Int J Edu Manag* 25(6):635–650.
<https://doi.org/10.1108/09513541111159095>
- Ahmed PK, Loh AYE, Zairi M (1999) Cultures for continuous

- improvement and learning. *Tot Quality Manag* 10(4-5):426–434. <https://doi.org/10.1080/0954412997361>
- Aragon M, Jimenez-Jimenez D, Sanz Valle R (2014) Training and performance: The mediating role of organizational learning. *Business Res Quart* 3(10):17. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003>
- Argote L, Miron-Spektor E (2011) Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Sci* 22(5):1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Bianchi G, Testa F, Boiral O, Iraldo F (2022) Organizational Learning for Environmental Sustainability: Internalizing Lifecycle Management. *Org Environ* 35(1):103–129. <https://doi.org/10.1177/1086026621998744>
- Bilan Y, Hussain HI, Haseeb M, Kot S (2020) Sustainability and economic performance: Role of organizational learning and innovation. *Enginee Econ* 31(1):93–103. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.31.1.24045>
- Bleiklie I, Kogan M (2007) Organization and governance of universities. *Higher Edu Policy* 20:477–493
- Bontis N, Crossan MM, Hulland J (2002) Managing An Organizational Learning System By Aligning Stocks and Flows. *J Manag Stud* 39(4):437–469. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Campbell T, Cairns H (1994) Developing and Measuring the Learning Organization. *Industrial Commercial Training* 26(7):10–15. <https://doi.org/10.1108/00197859410064583>
- Camps J, Luna-Arocas R (2012) A Matter of Learning: How Human Resources Affect Organizational Performance. *British Journal of Management*, no–no. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00714.x>
- Chadwick IC, Raver JL (2012) Motivating Organizations to Learn. *J Manag* 41(3):957–986. <https://doi.org/10.1177/0149206312443558>
- Chiva R, Alegre J, Lapiedra R (2007) Measuring organisational learning capability among the workforce. *Int J Manpower* 28(3/4):224–242. <https://doi.org/10.1108/01437720710755227>
- Choi I (2020) Moving beyond Mandates: Organizational Learning Culture, Empowerment, and Performance. *Int J Public Admin* 43(8):724–735. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645690>
- Davies H, Walters P (2004) Emergent patterns of strategy, environment and performance in a transition economy. *Strategic Manag J* 25(4):347–364. <https://doi.org/10.1002/smj.380>
- Do H, Budhwar P, Shipton H, Nguyen HD, Nguyen B (2022) Building organizational resilience, Innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism. *J Business Res.*141:808–821
- Dominguez-Escrig E, Broch FFM, Chiva R, Alcami RL (2022) Authentic leadership: boosting organisational learning capability and innovation success. *Learning Org* 30(1):23–36
- Elbawab R (2022) University Rankings and Goals: A Cluster Analysis. *Economies* 10 (9):209
- Elbawab R (2022) Predictors and outcomes of team learning in higher education institutions. Dissertation, ISCTE-University Institute of Lisbon

- Ellinger AD, Ellinger AE, Yang B, Howton SW (2002) The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Hum Resource Dev Quart* 13(1):5–22. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1010>
- Feeney M, Grohnert T, Gijsselaers W, Martens P (2023) Organizations, learning, and sustainability: A cross-disciplinary review and research agenda. *J Business Ethics* 184(1):217–235
- Flores LG, Zheng W, Rau D, Thomas CH (2012) Organizational learning: Subprocess identification, construct validation, and an empirical test of cultural antecedents. *J Manag* 38(2): 640–667. <https://doi.org/10.1177/0149206310384631>
- Geng Y, Chen L, Li J, Iqbal K (2023) Higher education and digital economy: Analysis of their coupling coordination with the Yangzte River economic Belt in China as the example. *Ecol Indicators* 154:110510
- Geng YQ, Zuhu HW, Zhao N, Zhai QH (2020) A New Framework to Evaluate Sustainable Higher Education: An Analysis of China. *Discrete Dyn Nat Soc* 2020:110514
- Guta AL (2014) Measuring organizational learning. Model testing in two Romanian universities. *Manag Marketing* 9(3), 253–282. http://www.managementmarketing.ro/pdf/articol_e/454.pdf
- Hart S (1995) A natural-resource-based view of the firm. *Acad Manag Rev* 20(4):986–1014
- Huber GP (1991) Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Org Sci* 2(1):88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hurley RF, Hult GTM (1998) Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *J Marketing* 62(3):42–54. <https://doi.org/10.1177/002224299806200303>
- Iqbal Q, Ahmad NH (2021) Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustain Dev* 9(1):108–119
- James LR, Demaree RG, Wolf G (1993) r-sub(wg): An assessment of within-group interrater agreement. *J Appl Psychol* 78(2):306–309. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.2.306>
- Jimenez Jimenez D, Sanz Valle R (2006) Innovacion, aprendizaje organizativo and resultados empresariales. *Un studio empirico. Cuadernos de Economía and Direccion de la Empresa* 29:31–56
- Jyothibabu C, Farooq A, Bhusan Pradhan B (2010) An integrated scale for measuring an organizational learning system. *Learning Org* 17(4): 303–327. <https://doi.org/10.1108/09696471011043081>
- Keskin H (2006) Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. *Eur J Innovation Manag* 9(4):396–417. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Kezar AJ, Holcombe EM (2019) Barriers to organizational learning in a multiinstitutional initiative. *Higher Educ* 79(6):1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00459-4>
- Kofman F, Senge PM (1993) Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Org Dyn* 22(2):5–23.

- [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90050-b](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90050-b)
- Kontoghiorghes C, Awbrey SM, Feurig PL (2005) Examining the Relationship Between Learning Organization Characteristics and Change Adaptation, Innovation, and Organizational Performance. *Hum Res Dev Quarterly* 16(2):185–211. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1133>
- Kordab M, Raudeliunine J, Meidute-Kavaliauskiene I (2020) Mediating role of knowledge management in the relationship between organizational learning and sustainable organizational performance. *Sustainability* 12(23):10061
- Kumar N (2005) Assessing the learning culture and performance of educational institutions. *Perform Improv* 44(9):27
- Leal Filho, W, et.al (2023) When the alarm bells ring: Why the UN sustainable development goals may not be achieved by 2030. *J Clean Prod* 407:137108
- Maccoby M (2003) The Human Side: The Seventh Rule: Create a Learning Culture. *Res-Technol Manag* 46(3):59–60. <https://doi.org/10.1080/08956308.2003.11671567>
- Marquardt M (1996) Building the Learning Organization. McGraw-Hill, New York, NY
- Marsick VJ, Watkins KE (2003) Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Adv Dev Hum Res* 5(2):132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Massimo B, Nora A (2022) Barriers to organizational learning and sustainability: The case of a consumer cooperative. *J Co-operative Org Manag* 10(2):100182
- Medne A, Lapina I, Zeps A (2022) Challenges of uncertainty in sustainable strategy development: Reconsidering the key performance indicators. *Sustain* 14 (2):761
- Mohammad HI (2019) Mediating effect of organizational learning and moderating role of environmental dynamism on the relationship between strategic change and firm performance. *J Strat Manag* 12(2):275–297. <https://doi.org/10.1108/jsma-07-2018-0064>
- Park S, Kim E-J (2018) Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *J Knowledge Manag* 22(6):1408–1423. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2017-0467>
- Pedler M, Burgoyne J, Boydell T (1997) *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*, 2nd ed., McGraw-Hill, London. <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/pah-27346?lang=en>
- Pham Thi Bich N, Tran Quang H (2016) Organizational Learning in Higher Education Institutions: A Case Study of A Public University in Vietnam. *J Econ Dev* 88–104. <https://doi.org/10.33301/2016.18.02.06>
- Pocol CB, Stanca L, Dabija DC, Pop ID, Mişcoiu S (2022) Knowledge co-creation and sustainable education in the labor market-driven university–business environment. *Front Environ Sci* 10:781075
- Rebelo TM, Duarte Gomes A (2011) Conditioning factors of an organizational learning culture. *J Workplace Learn* 23(3):173–194. <https://doi.org/10.1108/13665621111117215>
- Rhodes J, Lok P, Yu-Yuan Hung R, Fang S (2008) An integrative model of organizational learning and social

- capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *J Workplace Learn* 20(4):245–258. <https://doi.org/10.1108/13665620810871105>
- Santos-Vijande ML, Lopez-Sanchez JA, Trespalacios JA (2012) How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *J Business Res* 65(8):1079–1089. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002>
- Schonherr S, Eller R, Kallmuenzer A, Peters M (2023) Organisational learning and sustainable tourism: the enabling role of digital transformation. *J Knowledge Manag*
- Serafini PG, de Moura JM, de Almeida M. R., de Rezende JFD (2022) Sustainable development goals in higher education institutions: a systematic literature review. *J Clean Prod* 370:133473
- Slater SF, Narver JC (1995) Market Orientation and the Learning Organization. *J Marketing* 59(3):63–74. <https://doi.org/10.1177/002224299505900306>
- Sorakraikitikul M, Siengthai S (2014) Organizational learning culture and workplace spirituality. *Learning Org* 21(3):175–192. <https://doi.org/10.1108/tlo-08-2011-0046>
- Sun H, Ho K, Ni W (2008) The empirical relationship among Organisational Learning, Continuous Improvement and Performance Improvement. *Int J Learn Change* 3(1):110. <https://doi.org/10.1504/ijlc.2008.018871>
- Tohidi H, Mohsen Seyedaliakbar S, Mandegari M (2012) Organizational learning measurement and the effect on firm innovation. *J Enterprise Info Manag* 25(3):219–245. <https://doi.org/10.1108/17410391211224390>
- Voolaid K, Ehrlich U (2017) Organizational learning of higher education institutions: the case of Estonia. *Learning Org* 24(5):340–354. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2017-0013>
- Wahda W (2017) Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture toward organization performance. *J Manag Dev* 36(7):846–858
- Zhang Y, Khan U, Lee S, Salik M (2019) The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. *Sustainability* 11(2):495