



PENINGKATAN KINERJA GURU DENGAN PENGUATAN KEPEMIMPINAN VISIONER KEPALA SEKOLAH

Munakib

Institut Ummul Quro Al-Islami Bogor

munakib@iuqibogor.ac.id

Naskah masuk:06-06-2021, direvisi:28-07-2021, diterima:05-010-2021, dipublikasi:20-11-2021

ABSTRAK

Kinerja guru merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan pendidikan, yaitu untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas. Berdasarkan survei pendahuluan diketahui bahwa kinerja guru masih belum sesuai harapan. Oleh karena itu, kinerja guru ini merupakan topik menarik untuk diteliti. Berdasarkan latar belakang, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja guru dengan penguatan kepemimpinan visioner, Populasi penelitian ini adalah seluruh guru yang berstatus PNS di SMP Negeri se-Kota Tangerang Selatan. Teknik pengambilan sampel menggunakan *Propotional Random Sampling* dan rumus Slovin digunakan untuk penetapan jumlah sampel sehingga diperoleh 252 orang sampel. Analisis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode statistik korelasi untuk menentukan apakah variabel bebas, yaitu kepemimpinan visioner, organisasi pembelajar dan kecerdasan adversitas memiliki hubungan positif dengan kinerja guru. Kemudian dianalisis dengan menggunakan metode SITOREM untuk menentukan urutan prioritas dan rekomendasi perbaikan yang perlu dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua variabel bebas mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kinerja guru, dengan urutan berdasarkan kekuatan hubungan kepemimpinan visioner ($r_{y1} = 0,547$). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru dapat ditingkatkan dengan penguatan kepemimpinan visioner, organisasi pembelajar dan kecerdasan adversitas. Hasil analisis SITOREM menunjukkan bahwa komponen kinerja guru melalui kepemimpinan visioner, yang masih memerlukan perbaikan adalah: 1) Merumuskan visi organisasi dan menyelesaikan masalah 2) Bereaksi secara tepat atas segala ancaman & peluang 3) Memiliki wawasan yg luas 4) Daya Tahan 5) Pencapaian. Adapun saran yang dapat diajukan untuk guru dan kepala sekolah adalah mempertahankan indikator-indikator yang memiliki nilai yang sudah cukup baik.

Kata Kunci: Analisis SITOREM, Kinerja Guru, Kepemimpinan Visioner,

ABSTRACT

Teacher performance is an important factor in achieving educational goals, namely to produce quality graduates. Based on the preliminary survey, it is known that the teacher's performance is still not as expected. Therefore, the performance of this teacher is an interesting topic to study. Based on the background, the purpose of this study is to find efforts to improve teacher performance by strengthening visionary leadership. The population of this study were all teachers with civil servant status in public junior high schools in South Tangerang City. The sampling technique used is Proportional Random Sampling and the Slovin formula is used to determine the number of samples so that 252 samples are obtained. The analysis of this research was conducted using statistical correlation method to determine whether the independent variables, namely visionary leadership, learning organization and adversity intelligence have a positive relationship with teacher performance. Then analyzed using the SITOREM method to determine the order of priority and recommendations for improvements that need to be made. The results showed that all independent variables had a significant positive relationship with teacher performance, in order based on the strength of the relationship between visionary leadership

($r_{y1} = 0.547$). This shows that teacher performance can be improved by strengthening visionary leadership, learning organizations and adversity intelligence. The results of the SITOREM analysis show that the components of teacher performance through visionary leadership, which still need improvement are: 1) Formulating the organization's vision and solving problems 2) Reacting appropriately to all threats & opportunities 3) Having broad insight 4) Endurance 5) Achievement. The suggestions that can be put forward for teachers and principals are to maintain indicators that have good enough scores.

Keywords: SITOREM Analysis, Teacher Performance, Visionary Leadership

PENDAHULUAN

Generasi penerus bangsa merupakan faktor penting dalam menentukan kemajuan suatu negara (Rais et al., 2018). Memasuki era industri 4.0, sebagaimana bangsa-bangsa lainnya, Indonesia menghadapi tantangan yang sangat kompleks. Secara eksternal, bangsa ini tidak dapat menghindari persaingan antar bangsa yang semakin meningkat dan kompetitif. Kunci untuk menjawab tantangan tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia khususnya para generasi penerus bangsa .

Pemerintah diharapkan mampu mencetak generasi penerus bangsa yang berkualitas unggul, yang salah satu caranya adalah melalui jalur pendidikan. Mutu sumber daya manusia ditentukan oleh kualitas pendidikan, oleh karena itu komponen-komponen pendidikan di Indonesia wajib memenuhi syarat dan standar yang berlaku, khususnya guru.

Peran guru sangat menentukan keberhasilan pendidikan dalam mencapai tujuannya. Guru sebagai salah satu unsur dalam proses belajar mengajar memiliki multi peran, tidak terbatas hanya sebagai pengajar yang melakukan *transfer of knowledge*, tetapi juga sebagai pembimbing yang mendorong potensi siswa mengembangkan alternatif dalam belajar. Artinya guru memiliki tugas dan tanggung jawab yang kompleks terhadap pencapaian tujuan pendidikan, guru tidak hanya dituntut untuk menguasai ilmu yang akan diajarkan dan memiliki seperangkat pengetahuan dan keterampilan teknis mengajar, namun juga mampu menampilkan kepribadian yang layak diteladani siswa.

Secara umum, kinerja guru dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang guru. Peningkatan kinerja guru akan berpengaruh pada peningkatan kualitas lulusan yang dihasilkan selama proses pembelajaran, karena kualitas pendidikan atau lulusan erat hubungannya dengan peran guru dalam pengelolaan komponen-komponen pengajaran yang digunakan dalam proses belajar mengajar, seperti mempersiapkan bahan ajar yang efektif dan efisien agar materi pelajaran tersampaikan dengan baik pada siswa. Sehingga, siswa tertarik untuk belajar dan mudah dalam memahami materi yang sedang dipelajari. Hal ini berimplikasi pada kualitas hasil pembelajaran atau evaluasi hasil belajar siswa, sehingga tujuan pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas akan tercapai.

Kinerja guru menjadi salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan pendidikan dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas. Namun berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan dengan cara menyebar kuisioner kepada 30 orang guru PNS mengenai kinerja guru di Kota Tangerang Selatan menunjukkan bahwa (1) Terdapat 37% guru yang memiliki kualitas pekerjaan yang rendah. Hal ini terlihat dari hasil kerjanya, dimana guru belum memenuhi standar dalam menjalankan tugasnya sebagai pengajar. (2) Terdapat 47% guru memiliki kuantitas kerja yang rendah, terlihat dari guru belum mencapai target yang telah ditentukan oleh sekolah. Metod mengajar guru masih belum variatif, kebanyakan guru

menggunakan metode dan sumber ajar seadanya. (3) Terdapat 47% guru belum efektif dalam mengelola waktu, kurang disiplin untuk dapat datang tepat waktu dalam memasuki ruang kelas sesuai jadwalnya. (4) Terdapat 54% guru belum memenuhi tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas yang diberikan, dimana hal tersebut dapat dilihat dari lalainya guru dalam menyelesaikan tugas administratif. (5) Terdapat 27% guru belum mampu bekerja sama secara efektif dalam memajukan sekolah, hal ini dapat dilihat dari belum maksimalnya kontribusi yang diberikan oleh guru.

Hasil survei awal ini membuktikan bahwa kinerja guru di Kota Tangerang Selatan belum optimal. Berdasarkan berita yang dilansir oleh *Okezone.com* menyatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas pendidikan, pemerintah telah mengeluarkan anggaran yang lebih untuk guru PNS, akan tetapi kinerja guru belum optimal. Indikasi-indikasi ini menunjukkan perlu adanya peningkatan kinerja guru. Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja guru, diantaranya adalah kepemimpinan visioner kepala sekolah, organisasi pembelajar, kecerdasan adversitas, motivasi berprestasi, budaya organisasi, kecerdasan sosial, disiplin kerja dan lain sebagainya. Dalam penelitian ini hanya tiga faktor yang akan dibahas, yaitu kepemimpinan visioner, organisasi pembelajar dan kecerdasan adversitas.

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan upaya-upaya peningkatan kinerja guru melalui penguatan kepemimpinan visioner dengan cara mengidentifikasi kekuatan hubungan antar variabel penelitian.

Hakikat Kinerja

Robbins dan Coulter (2012:492) mendefinisikan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas, dengan kriteria apakah hasil tersebut dapat dikatakan efisien dan efektif. Ukuran kinerja adalah produktivitas kerja, keefektivan kerja, dan prestasi yang ditunjukkan dengan peringkat kerja.

Nelson dan Quick (2006:191-193) mendefinisikan kinerja adalah ketercapaian tujuan kerja. Kerja dalam sebuah organisasi sangat beragam, oleh karena itu ukuran-ukuran dari ketercapaian kerja perlu ditetapkan oleh setiap bagian kerja. Dimensi dari kinerja: a. hasil kerja yang terukur dan kuantitatif, b. hasil kerja yang kualitatif atau kurang bisa diukur.

Mangkunegara (2012:9) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja atau hasil kerja (*output*), baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dimensi kinerja menurut Mangkunegara, adalah: a. Kualitas (seberapa baik atau seberapa lengkap hasil kerja), b. Kuantitas (berapa unit yang dihasilkan per satuan waktu), dan c. Tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan Dessler (2011:73-74) bahwa kinerja merupakan prosedur yang meliputi penetapan standar kerja, penilaian kinerja aktual dalam dalam hubungan standar-standar ini, memberi umpan balik kepada pegawai dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah: a. kualitas pekerjaan, yaitu hasil kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, b. kuantitas pekerjaan, yaitu jumlah dari hasil kerja yang dilakukan dalam organisasi, c. supervisi, yaitu proses kontrol dalam setiap hasil pekerjaan, d. kehadiran, merupakan mutu atau hasil dari tanggungjawab pemberian tugas atau pekerjaan, dan e. konservasi, merupakan pelestarian atau perlindungan dari setiap hasil kerja.

Berdasarkan teori-teori dari para ahli, disintesis bahwa kinerja guru adalah hasil kerja individu yang dapat diukur berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab dan kemampuan dalam bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Indikator kinerja guru adalah: a. kualitas kerja, b. kuantitas kerja, c. ketepatan waktu, d. tanggung jawab, dan e. bekerja sama.

Hakikat Kepemimpinan Visioner

Robbins (2003:473) mendefinisikan kepemimpinan visioner sebagai kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, dapat dipercaya, dan menarik tentang masa depan organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat dibanding saat ini. Kepemimpinan visioner memiliki indikator yaitu 1) menyampaikan gambaran yang jelas tentang visi. b) realistis. c) memiliki pandangan ke depan.

Covey (2011:13) mendeskripsikan bahwa pemimpin visioner adalah pemimpin yang mempunyai suatu pandangan visi misi yang jelas dalam organisasi, pemimpin visioner sangatlah cerdas dalam mengamati suatu kejadian di masa depan dan dapat menggambarkan visi misinya dengan jelas. Pemimpin dapat membangkitkan semangat para anggotanya dengan menggunakan motivasinya serta imajinasinya, untuk membuat suatu organisasi lebih hidup, menggerakkan semua komponen yang ada dalam organisasi, agar organisasi dapat berkembang. Ciri-ciri pemimpin visioner yaitu: a. Belajar terus menerus, b. berorientasi pada pelayanan, c. memancarkan energy positif, d. mempercayai orang lain, e. hidup seimbang, f. memandang hidup sebagai petualangan, g. Bersinergi, dan h. selalu berlatih untuk memperbaharui diri agar mampu mencapai prestasi yang tinggi.

Nanus (2009:19) mendefinisikan visi sebagai sesuatu yang mengartikulasikan pandangan masa depan yang realistis, kredibel, menarik bagi organisasi, sebuah hubungan yang lebih baik dalam beberapa hal penting dari apa yang ada sekarang. *Visionary Leadership* didasarkan pada tuntutan perubahan zaman yang meminta dikembangkannya secara intensif peran pendidikan dalam menciptakan sumber daya manusia yang handal bagi pembangunan, sehingga orientasi visi diarahkan pada mewujudkan nilai komparatif dan kompetitif peserta didik sebagai pusat perbaikan dan pengembangan sekolah.

Suprayitno (2007:115) menjelaskan bahwa kepemimpinan visioner dapat dipahami sebagai pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota organisasi dengan memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

Berdasarkan teori-teori para ahli yang telah dipaparkan, sintesis dari kepemimpinan visioner kepala sekolah adalah perilaku kepala sekolah yang berorientasi pada pencapaian visi serta mampu merumuskan misi, berpikir kreatif dan cepat tanggap terhadap tantangan yang dihadapi. Indikator kepemimpinan visioner kepala sekolah yaitu a) pengkomunikasian visi b) cara berpikir kreatif c) bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang d) perumusan misi e) wawasan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di SMP Negeri di Kota Tangerang Selatan, dengan jumlah sampel penelitian sebanyak 252 guru yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei dengan pendekatan korelasional dan metode SITOREM. Variabel penelitian terdiri dari tiga variabel bebas yaitu Kepemimpinan Visioner dengan variabel terikat yaitu Kinerja Guru.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis regresi dan korelasi, dapat diketahui terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat, kekuatan hubungan antara variabel tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

Hubungan antara Penguatan Kepemimpinan Visioner dengan peningkatan Kinerja Guru. Model hubungan antara Kepemimpinan Visioner dengan Kinerja Guru dapat dinyatakan dalam persamaan regresi linear $\hat{Y} = 76,119 + 0,562X_1$ yang artinya bahwa setiap peningkatan satu unit Kepemimpinan Visioner akan diikuti peningkatan Kinerja Guru sebesar 0,562 unit dengan konstanta 76,119. Persamaan ini dapat digunakan untuk memprediksi skor Kinerja Guru jika Kepemimpinan Visioner diketahui.

Nilai koefisien korelasi r_{y1} sebesar 0,547 dari hasil uji hipotesis menunjukkan hubungan yang positif antara Kepemimpinan Visioner dengan Kinerja Guru. Koefisien determinasi r^2_{y1} sebesar 0,299 menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan Kepemimpinan Visioner untuk meningkatkan Kinerja Guru adalah sebesar 29,9%, sedangkan sisanya sebesar 70,1% ditentukan oleh variabel-variabel lain.

Hubungan positif yang signifikan antara Kepemimpinan Visioner dengan Kinerja Guru juga telah dibuktikan oleh hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Muhammad Anshar (2017: 52-60) yang berjudul *"The Impact Of Visionary Leadership, Learning Organization and Innovative Behavior to Performance Of Customs and Excise Functional"* memberi kesimpulan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan ($\rho_{y1} = 0,333$) antara Kepemimpinan Visioner dengan Kinerja Guru.

Berdasarkan hasil SITOREM, terdapat hubungan antara kepemimpinan visioner dengan kinerja guru, dengan melihat bobot penilaian skor setiap indikator pada variabel kepemimpinan visioner yaitu: Berpikir Kreatif memiliki arti penting 25% dengan temuan empiris rata-rata 4,3. Kemudian, Bereaksi Secara Tepat Atas Segala Ancaman & Peluang memiliki arti penting sebesar 24% dengan temuan empiris rata-rata 3,7. Selanjutnya, Memiliki Wawasan yang Luas yang memiliki arti penting 22% dengan temuan empiris rata-rata 3,8. Kemudian, Mengkomunikasikan Visi yang memiliki arti penting sebesar 15% dan temuan empiris rata-rata sebesar 4,2. Terakhir, Merumuskan Misi Memiliki arti penting sebesar 14% dengan temuan empiris rata-rata 4,1.

Dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian melalui dua tahap tersebut dapat diketahui bahwa kepemimpinan visioner adalah perilaku kepala sekolah yang berorientasi pada pencapaian visi serta mampu merumuskan misi, berpikir kreatif dan cepat tanggap terhadap tantangan yang dihadapi, mampu memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja guru.

Penentuan Rekomendasi melalui Analisis SITOREM. Berdasarkan hasil penelitian terdapat hubungan kepemimpinan visioner, dengan kinerja guru memiliki

koefisien korelasi $r_{y1} = 0,54$. Hal ini bermakna bahwa dengan meningkatnya kepemimpinan visioner, maka diprediksi dapat meningkatkan kinerja guru.

Tabel
Analisis SITOREM

TEACHERS' PERFORMANCE		
Indicators in Initial State	Indicators after Weighting by Expert	Indicator value
Work quality	1 st Responsibility (26%)	4,3
Work quantity	2 nd Work quality (25%)	4,2
Punctuality	3 rd Work quantity (19%)	4,4
Responsibility	4 th Punctuality (16%)	4,4
Ability to work together	5 th Ability to work together (14%)	4,2

VISIONARY LEADERSHIP ($r_{y1} = 0,547$)//		
Indicators in Initial State	Indicators after Weighting by Expert	Indicator value
Vision communication	1 st Creative thinking (25%)	4,3
Creative thinking	2 nd Reacting appropriately over any threat and opportunity (24%)	3,7
Reacting appropriately over any threat and opportunity	3 rd Having broad insight (22%)	3,8
Formulating organization mission	4 th Vision communication (15%)	4,2
Having broad insight	5 th Formulating organization mission (14%)	4,1

SITOREM ANALYSIS RESULTS		
Priority order of indicators to be strengthened	Remainder indicators to be maintained	
1 st Formulating organization vision and resolving issue	✓ Work quality	✓ Formulating organization mission
2 nd Reacting appropriately over any threat and opportunity	✓ Work quantity	✓ Having commitment to learn
3 rd Having broad insight	✓ Punctuality	✓ Able to learn in groups
4 th Endurance	✓ Responsibility	✓ Mental model
5 th Reach	✓ Ability to work together	✓ Learning systemic thinking
	✓ Vision communication	✓ Control
	✓ Creative thinking	

Analisis Sitorem di atas menunjukkan bahwa berdasarkan urutan prioritas perbaikan yang perlu ditingkatkan, maka dapat diusulkan untuk rekomendasi perbaikan, yaitu 1) Bereaksi secara tepat atas segala ancaman & peluang 2) Memiliki wawasan yg luas 3) Merumuskan visi organisasi dan menyelesaikan masalah 4) pencapaian 5) daya tahan.

SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara Kepemimpinan Visioner dengan Kinerja Guru dengan koefisien koelasi sebesar 0,547. Hal tersebut menandakan bahwa Kinerja Guru dapat ditingkatkan melalui penguatan Kepemimpinan Visioner.

Penemuan dari hasil penelitian, pembahasan, kesimpulan dan implikasi yang telah dijabarkan dapat diketahui bahwa kepemimpinan visioner dapat ditingkatkan. Peningkatan kinerja guru dapat dilakukan dengan meningkatkan kepemimpinan visioner. Berdasarkan hasil analisis SITOREM, saran dan rekomendasi dapat dirumuskan sebagai berikut: indikator yang keadaannya sudah baik (bobot 4-5) disarankan untuk dipertahankan. Indikator yang keadaannya masih belum baik (bobot < 4) dilakukan perbaikan.

Penguatan Kepemimpinan Visioner dapat diperkuat dengan perbaikan indikator yang masih lemah dengan urutan prioritas sebagai berikut: 1) Bereaksi secara tepat atas segala ancaman & peluang 2) Memiliki wawasan yg luas 3) Merumuskan visi organisasi dan menyelesaikan masalah 4) pencapaian 5) daya tahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM, Cetakan Keenam*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Aquino, Jessie. B. (2013). *Adversity Quotient, Leadership Style and Performance Secondary School Heads and Commitment to Values of Teacher in The Province of Tarlac*. Disertation. University of St. La Salle.
- Covey, Stephen R. (2011). *Seven Habits of Highly Effective People*, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Dessler, Garry. (2011). *Human Resources Management*. New York: Pearson Education.
- Hema dan Sanjay M. Gupta. (2015). Adversity Quotient for Prospective Higher Education. *The International Journal of Indian Psychology*. Volume 2 Issue 3 : 49-64.
- Marquardt, Michael J. (2002). *Building the Learning Organisation Mastering the Corporate Learning*. Paolo Alto: Davies-Black Publishing, Inc.
- Nanus, Burt. (2009). *Kepemimpinan Visioner: Menciptakan Kesadaran akan Arah dan Tujuan di dalam Organisasi*, diterjemahkan oleh Frederik Ruma dari *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Nelson, Debra L. and James Campbell Quick. (2006). *Organizational Behavior, Foundations, Realities, & Challenges 5th edition*. America: Thomson South Western.

- Nikam, Vibhawari, Uplane, Megha M. (2013). Adverity Quotient and Defense Mechanism of Secondary School Students. *Universal Journal of Educational Research*. Volume 1, Nomor 4 : 303-308
- Robbins, Stephen P (terjemahan). (2003). *Teori Organisasi, Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2012). *Management, 11th edition*. New Jersey: Pearson
- Schelchty, Phillip C. 2009. *Leading for Learning, How to Transform Schools into Learning Organizations*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Senge, Peter. 2012. *Schools That Learn, a Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents and Everyone Who Cares About Education*, Updated & Revised. New York:Doubleday.
- Soewarto Hardhienata.(2017).*The Development of Scientific Identification Theory to Conduct Operation Research in Education Management*, 2017, IOP Conference Series: Matetials Sciensce and Engineering, Volume 166, doi: 10.1088/1757-899X/I/012017. Prosidings Internasional Terindeks Scopus.
- Suprayitno. (2007). *Pemimpin Visioner Dalam Perubahan Organisasional*. (Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan)
- Vinas, Danny Kaye & Malabanan, Miriam Grace Aquino. (2015). Adversity Quotient and Coping Strategies of College Students in Lyceum of the Philippines University. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*.Volume 2 Number 3. 68-72
- Yang, Baiyin, Karen E. Watkins, Victoria J. Marsick. (2004). *The Construct of the Learning Organizationimensions, Measurement, and Validations*. *Human Resource Development Quarterly, Polls hol*. New York: Wiley Periodicals, Inc.