



Meningkatkan Kinerja SDM Melalui *Learning Organization* dan Komitmen Organisasi

Anisah

Universitas Batanghari Jambi
anisah.hasan2@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of learning organization on employee performance with organizational commitment as a mediating variable. This research employs a quantitative approach with an explanatory design. The population consists of banking employees in Jambi City, with a sample of 80 respondents selected using purposive sampling based on a minimum of four years of work experience. Data were collected through questionnaires using a Likert scale. The data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Squares (PLS) with SmartPLS software. The results indicate that learning organization has a positive and significant effect on both employee performance and organizational commitment. Organizational commitment also has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, organizational commitment mediates the relationship between learning organization and employee performance. These findings suggest that the effective implementation of a learning organization can improve employee performance both directly and indirectly through enhanced organizational commitment.

Keywords: *Learning organization, organizational commitment, employee performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi penelitian adalah karyawan perbankan di Kota Jambi, dengan jumlah sampel sebanyak 80 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria masa kerja minimal 4 tahun. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner menggunakan skala Likert. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan *learning organization* yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui peningkatan komitmen organisasi.

Kata Kunci: Learning Organization, Komitmen Organisasi, Kinerja

PENDAHULUAN

Kinerja organisasi pada hakikatnya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya, SDM berperan sebagai penggerak utama seluruh proses organisasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kinerja. Dalam perspektif kontemporer, SDM merupakan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui pengembangan kompetensi, komitmen, dan kontribusi karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM yang efektif memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik dari aspek produktivitas maupun kinerja finansial.

Penelitian oleh Wright (2011) menegaskan bahwa sistem manajemen SDM yang terintegrasi mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui penguatan kapabilitas karyawan. Selanjutnya, studi Campbell et al (2012) menunjukkan bahwa kinerja individu sebagai bagian dari SDM memiliki peran krusial dalam menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, penelitian Bloom dan Van Reenen (2011) juga membuktikan bahwa praktik manajemen yang berkualitas, termasuk pengelolaan SDM, berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kinerja perusahaan. Sejalan dengan itu, salah satu pendekatan yang juga terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah penerapan konsep *learning organization*, yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan kapasitas individu maupun organisasi (Edmondson, 2018).

Konsep *learning organization* menekankan pentingnya proses pembelajaran berkelanjutan di dalam organisasi guna meningkatkan kemampuan individu maupun kolektif dalam merespons perubahan lingkungan. Organisasi yang menerapkan *learning organization* secara efektif cenderung mampu mendorong pengembangan kompetensi, kreativitas, serta adaptabilitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM). Melalui praktik seperti berbagi pengetahuan, refleksi berkelanjutan, dan pembelajaran tim, karyawan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat kemampuan problem solving dan inovasi. Penelitian Marsick dan Watkins (2015) menunjukkan bahwa dimensi *learning organizations* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja individu dan organisasi. Selain itu, studi oleh Edmondson (2018) menegaskan bahwa budaya belajar yang didukung oleh *psychological safety* mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kontribusi karyawan sehingga implementasi *learning organization* menjadi salah satu faktor penting dalam meningkatkan kinerja SDM. Selanjutnya menurut Luthans et al (2015) komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan, di mana lingkungan belajar yang kondusif mampu meningkatkan keterikatan karyawan yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi tidak terlepas dari peran strategis SDM yang dikelola secara efektif melalui penerapan praktik manajemen yang tepat. Salah satu pendekatan yang relevan dalam meningkatkan kualitas dan kinerja SDM adalah *learning organization*, yang mampu mendorong pembelajaran berkelanjutan, peningkatan kompetensi, serta adaptabilitas karyawan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja. Namun demikian, hubungan antara *learning organization* dan kinerja SDM tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh faktor lain yang memperkuat atau menjembatani hubungan tersebut. Dalam konteks ini, komitmen organisasi menjadi elemen penting yang mampu memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji secara empiris pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi, sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan salah satu konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Secara konseptual, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga mencakup perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Menurut Armstrong (2014), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang berkaitan dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, serta kontribusi ekonomi. Sementara itu, Robbins dan Judge (2017) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan untuk berpartisipasi (ability, motivation, opportunity). Selain itu, Colquitt et al. (2019) menekankan bahwa kinerja karyawan mencakup dua dimensi utama, yaitu *task performance* (kinerja tugas) dan *contextual performance* (kinerja kontekstual), yang bersama-sama menentukan efektivitas individu dalam organisasi.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan kerja. Menurut Dessler (2017), faktor utama yang memengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi, komitmen karyawan dan dukungan organisasi. Adapun indikator kinerja karyawan umumnya diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, serta tanggung jawab. Hal ini sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2017) yang menyatakan bahwa indikator kinerja karyawan meliputi kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab.

Learning Organization

Learning organization merupakan konsep dalam manajemen modern yang menekankan kemampuan organisasi untuk secara terus-menerus belajar, beradaptasi, dan mentransformasikan diri dalam menghadapi perubahan lingkungan. Konsep ini pertama kali dipopulerkan oleh Peter M. Senge (2006) yang mendefinisikan *learning organization* sebagai organisasi di mana individu secara berkelanjutan mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan hasil yang diinginkan melalui pembelajaran bersama dan pemikiran sistem. Selanjutnya, Victoria J. Marsick dan Karen E. Watkins (2015) menjelaskan bahwa *learning organization* merupakan organisasi yang mampu menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta mengubah perilaku berdasarkan pengetahuan baru tersebut. Dengan demikian, *learning organization* tidak hanya berfokus pada pembelajaran individu, tetapi juga pada pembelajaran kolektif yang terintegrasi dalam sistem organisasi.

Dalam implementasinya, *learning organization* dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kepemimpinan yang visioner, serta sistem yang memfasilitasi berbagi pengetahuan. Garvin (2008) menyebutkan bahwa organisasi pembelajar ditandai oleh kemampuan dalam pemecahan masalah secara sistematis, eksperimen dengan pendekatan baru, pembelajaran dari pengalaman, serta transfer pengetahuan secara cepat dan efisien. Adapun indikator *learning organization* yang banyak digunakan merujuk pada model dari Watkins dan Marsick (2015), yang meliputi pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*), dialog dan komunikasi terbuka, pembelajaran tim, sistem berbagi pengetahuan, pemberdayaan karyawan, keterkaitan dengan lingkungan, serta kepemimpinan strategis dalam mendukung pembelajaran.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi tempatnya bekerja. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri dengan nilai dan

tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Menurut John P. Meyer dan Natalie J. Allen (1997), komitmen organisasi adalah keadaan psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan berimplikasi pada keputusan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Mereka mengemukakan tiga dimensi utama komitmen organisasi, yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional), *continuance commitment* (pertimbangan biaya jika keluar), dan *normative commitment* (rasa kewajiban untuk tetap tinggal). Selain itu, Fred Luthans (2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi menunjukkan loyalitas karyawan serta kesediaan untuk berkontribusi secara optimal demi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari individu maupun lingkungan kerja, seperti kepuasan kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, serta kesempatan pengembangan karier. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan tingkat kehadiran yang lebih baik, loyalitas yang tinggi, serta kinerja yang lebih optimal. Menurut Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2017), komitmen organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator, antara lain tingkat keterikatan emosional terhadap organisasi (afektif), keinginan untuk tetap bertahan (kontinuan), serta kesediaan untuk berusaha lebih demi organisasi (normatif).

Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis dan temuan empiris sebelumnya, kerangka konseptual penelitian ini menempatkan *learning organization* sebagai variabel independen yang diduga memengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penerapan *learning organization* mendorong terciptanya proses pembelajaran berkelanjutan, pengembangan kompetensi, serta peningkatan kemampuan adaptasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan (Marsick & Watkins, 2015). Di sisi lain, lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran juga berpotensi memperkuat keterikatan emosional, rasa tanggung jawab, dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, sehingga meningkatkan komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1997). Komitmen organisasi yang tinggi selanjutnya mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam pelaksanaan tugasnya (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa komitmen organisasi berperan dalam menjembatani hubungan antara *learning organization* dan kinerja karyawan (Luthans et al., 2015). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₁ : *learning organization* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H₂ : *learning organization* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

H₃ : komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H₄ : komitmen organisasi memediasi pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel, yaitu *learning organization*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perbankan yang berada di Kota Jambi, dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu, yaitu karyawan yang telah memiliki masa kerja minimal 4 tahun. Kriteria ini ditetapkan agar responden memiliki pengalaman kerja yang memadai dalam memahami praktik organisasi, khususnya terkait pembelajaran organisasi dan komitmen terhadap institusi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 80 responden, yang dinilai telah memenuhi jumlah minimal dalam analisis berbasis *Partial Least Squares* (PLS).

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert, dengan tujuan untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel penelitian secara terstruktur. Skala Likert yang digunakan memungkinkan responden memberikan penilaian terhadap pernyataan yang berkaitan dengan *learning organization*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan. Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena memiliki keunggulan dalam menganalisis model dengan jumlah sampel relatif kecil serta mampu menguji hubungan langsung maupun tidak langsung (mediasi) antar variabel secara simultan.

HASIL

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil karyawan yang menjadi sampel penelitian. Pengelompokan responden dilakukan berdasarkan jenis kelamin, usia, dan jenis perbankan tempat bekerja.

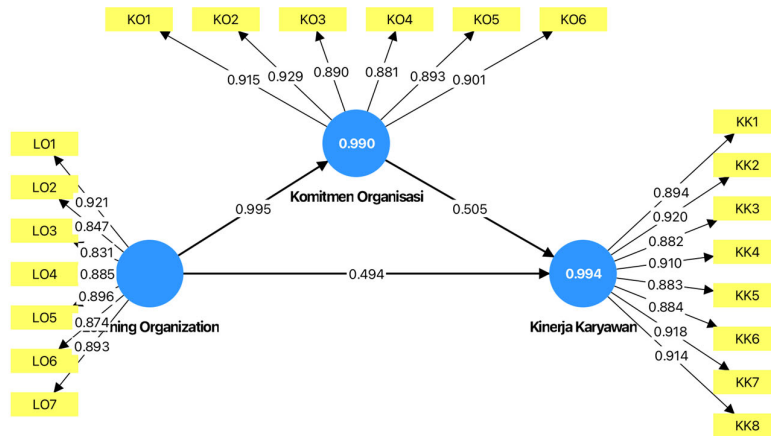
Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	56,25%
	Perempuan	35	43,75%
Usia	25–30 tahun	20	25,00%
	31–35 tahun	30	37,50%
	36–40 tahun	18	22,50%
	> 40 tahun	12	15,00%
Jenis Perbankan	Bank Pemerintah	50	62,50%
	Bank Swasta	30	37,50%

Sumber: hasil pengolahan data

Outer Model

Sebelum dilakukan pengujian terhadap model struktural (*inner model*), penelitian ini terlebih dahulu melakukan evaluasi terhadap model pengukuran (*outer model*) untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Pengujian *outer model* bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator yang digunakan mampu merefleksikan variabel laten secara akurat dan konsisten. Evaluasi ini meliputi uji validitas konvergen yang dilihat dari nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE), serta uji reliabilitas melalui nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha*. Berikut adalah gambaran hasil uji *Outer Model* penelitian



Gambar 1. Hasil Uji *Outer Model*

Berdasarkan hasil model pada gambar, dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada variabel *learning organization*, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan memiliki nilai *loading factor* yang tinggi (umumnya > 0,8), sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen. Selanjutnya nilai *AVE*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. *AVE*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>AVE</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Kinerja Karyawan	0,811	0,972	0,967
Komitmen Organisasi	0,813	0,963	0,954
Learning Organization	0,772	0,959	0,951

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan tabel tersebut, seluruh variabel penelitian menunjukkan nilai *AVE* di atas 0,50, yang berarti telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Selain itu nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* pada masing masing variabel juga berada di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan valid dan reliabel, sehingga layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut pada model struktural (*inner model*).

Inner Model

Pengujian model struktural (*inner model*) dalam penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar variabel laten serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penilaian dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi (*R-square*) untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen, serta koefisien jalur (*path coefficient*) untuk melihat arah dan kekuatan pengaruh antar variabel. Berikut adalah hasil uji *inner model* penelitian:

Tabel 3. Hasil Uji *Inner Model*

Pengaruh Antar Variabel	Original Sample	t-statistics	P-Values	Hasil
LO terhadap KK	0,494	2,730	0,02	H ₁ diterima
LO terhadap KO	0,585	2,893	0,00	H ₂ diterima
KO terhadap KK	0,505	2,780	0,00	H ₃ diterima
LO terhadap KK melalui KO	0,496	2,714	0,04	H ₄ diterima

Sumber: hasil pengolahan data

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel tersebut, seluruh hubungan antar variabel menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan, sehingga seluruh hipotesis penelitian diterima.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi mampu meningkatkan kompetensi, kreativitas, serta kemampuan adaptasi karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, *learning organization* juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berarti lingkungan kerja yang mendukung proses belajar dapat memperkuat keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi selanjutnya mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga kinerja karyawan meningkat secara keseluruhan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Marsick dan Watkins (2015) yang menyatakan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu dan organisasi melalui peningkatan kapasitas pembelajaran. Selain itu, penelitian Edmondson (2018) juga menunjukkan bahwa budaya belajar yang didukung oleh *psychological safety* mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Di sisi lain, hasil penelitian ini juga konsisten dengan temuan Vandenberghe et al. (2011) yang menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian Luthans et al. (2015) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara praktik organisasi dan kinerja karyawan. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya memperkuat teori yang ada, tetapi juga memberikan bukti empiris bahwa *learning organization* dan komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi mampu meningkatkan kompetensi dan keterikatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Selain itu, komitmen organisasi terbukti berperan penting dalam memperkuat hubungan antara *learning organization* dan kinerja karyawan. Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, antara lain jumlah sampel yang relatif terbatas serta ruang lingkup penelitian yang hanya difokuskan pada sektor perbankan di Kota Jambi, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah sampel, lokasi penelitian, serta mempertimbangkan variabel lain yang relevan guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. In O. Ashenfelter & D. Card (Eds.), *Handbook of labor economics* (Vol. 4, pp. 1697–1767). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(11\)02417-8](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02417-8)
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson Education.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- Luthans, F. (2015). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2011). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 37(4), 1309–1337. <https://doi.org/10.1177/0149206309349305>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. Jossey-Bass.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting “human” back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>