



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 6930-6938

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Menavigasi Perubahan Organisasi melalui Komitmen: Pendekatan Grounded Theory terhadap Adaptasi dan Loyalitas Karyawan

Dwi Zulkifar Mulyadi, Adwi, Andi M Budihard

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Enam Enam Kendari

dwizulkifarmulyadi95@gmail.com, adwisarjanamanajemen@gmail.com, mbudihard@gmail.com

Abstrak

Kegagalan perubahan organisasi sering kali bukan disebabkan oleh ketidaksesuaian struktur, melainkan oleh kurangnya kesiapan psikologis dan emosional di antara karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana komitmen organisasi menavigasi proses adaptasi dan loyalitas karyawan selama berlangsungnya transformasi organisasi. Pendekatan grounded theory digunakan untuk memahami dinamika tersebut melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta analisis dokumen organisasi terhadap karyawan yang sedang mengalami reformasi struktural besar. Proses open, axial, dan selective coding menghasilkan tiga kategori utama yang membentuk respons adaptif, yaitu persepsi terhadap perubahan, regulasi emosional, dan internalisasi nilai-nilai organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif berperan sebagai jangkar emosional yang menghubungkan kepercayaan organisasi dengan perilaku adaptif, sementara komitmen normatif dan kontinuans berfungsi mempertahankan keterlibatan jangka panjang. Selain itu, kepercayaan terhadap organisasi dan persepsi keadilan terbukti menjadi faktor mediasi yang menurunkan resistensi serta memperkuat loyalitas karyawan. Model konseptual yang dihasilkan menggambarkan jalur dinamis di mana kepercayaan memicu keterikatan afektif, komitmen memperkuat stabilitas emosional, dan perilaku adaptif termanifestasi sebagai loyalitas berkelanjutan. Secara teoretis, penelitian ini memperluas teori komitmen Meyer dan Allen dengan mengintegrasikan konsep social trust dan collective resilience sebagai mekanisme adaptif dalam konteks perubahan organisasi. Secara praktis, hasil penelitian memberikan panduan bagi pimpinan untuk memperkuat kesiapan organisasi melalui komunikasi transparan, kepemimpinan partisipatif, serta pengembangan struktur dukungan sejawat guna mempertahankan komitmen adaptif dalam lingkungan yang dinamis.

Kata kunci: Komitmen Organisasi, Komitmen Afektif, Adaptasi Karyawan, Loyalitas, Perubahan Organisasi, Grounded Theory

1. Pendahuluan

Organisasi kontemporer menghadapi tekanan eksternal yang semakin kompleks akibat disrupsi teknologi, dinamika ekonomi global, dan perubahan sosial yang cepat (Abane et al., 2022; Ahakwa et al., 2021a). Dalam lingkungan yang kompetitif, inovasi dan fleksibilitas menjadi prasyarat utama agar organisasi tetap bertahan. Perubahan struktural maupun budaya bukan lagi pilihan strategis, melainkan keharusan untuk menjaga relevansi institusional. Namun, banyak organisasi gagal menjalankan transformasi karena tidak mampu mengelola resistensi psikologis karyawan. Situasi ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan tidak hanya bergantung pada kebijakan dan sistem, tetapi juga pada kesiapan emosional serta komitmen anggota organisasi untuk menerima arah baru secara sadar dan konstruktif (Ahakwa et al., 2021a; Akin, 2021; Chatzopoulou et al., 2022).

Komitmen organisasi menjadi fondasi psikologis yang menopang keberhasilan perubahan. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa individu dengan tingkat komitmen tinggi cenderung lebih produktif, loyal, dan tangguh dalam menghadapi ketidakpastian (Ahakwa et al., 2021a, 2021b; Akin, 2021; Bahri et al., 2021; Chanana, 2021a) (Rai et al., 2025). Dalam tinjauan sistematisnya, (Erlangga et al., 2021; Haffar et al., 2023; Jang et al., 2021a) menyoroti bahwa komitmen organisasi terus berkembang sebagai konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia, dengan kepercayaan dan kepemimpinan sebagai determinan utama. Dalam konteks perubahan,

Menavigasi Perubahan Organisasi melalui Komitmen: Pendekatan Grounded Theory terhadap Adaptasi dan Loyalitas Karyawan

komitmen berfungsi sebagai penyeimbang antara tuntutan sistem dan kesejahteraan psikologis karyawan, sehingga menjadi elemen sentral dalam mempertahankan stabilitas organisasi (Akbari & Abbasi, 2021).

Kepercayaan terhadap pimpinan dan institusi merupakan unsur kritis yang mempengaruhi pembentukan komitmen karyawan selama proses perubahan. Studi (Asim et al., 2024; Berraies et al., 2021; Dahleez & Aboramadan, 2025) menunjukkan bahwa *organizational trust* menjadi prediktor positif bagi komitmen afektif, normatif, dan kontinuans, sementara Lines dan Selart menekankan bahwa kepercayaan tumbuh melalui komunikasi yang transparan, integritas kepemimpinan, dan konsistensi tindakan organisasi. Ketidadaan kepercayaan dapat menurunkan motivasi dan meningkatkan resistensi terhadap kebijakan baru. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini memosisikan *organizational trust* sebagai titik awal dalam kerangka konseptual adaptasi yang mengalir dari kepercayaan menuju komitmen dan berujung pada loyalitas (Kidron & Vinarski-Peretz, 2024; Qin & Men, 2023, 2023).

Sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan pendekatan kuantitatif yang menyoroti hubungan linier antara kepercayaan, komitmen, dan adaptasi, tetapi kurang menggali proses internal yang membentuk hubungan tersebut. Pendekatan statistik sering gagal menangkap dimensi subjektif seperti makna, pengalaman emosional, dan dinamika sosial yang dialami karyawan selama perubahan organisasi (Al-Eisawi, 2022; Babchuk & Boswell, 2022; Cahya & Juandi, 2021; Foley et al., 2021). Dalam konteks ini, pendekatan kualitatif, khususnya *grounded theory*, memberikan peluang untuk memahami bagaimana komitmen terbentuk melalui narasi dan pengalaman empiris. Dengan demikian, eksplorasi mendalam berbasis data lapangan menjadi langkah penting untuk mengembangkan teori substantif mengenai mekanisme adaptasi karyawan (Nowell et al., 2021; Stough & Lee, 2021).

Debat panjang tentang “70% kegagalan transformasi organisasi” mengindikasikan perlunya pemahaman baru tentang kesiapan perubahan (*organizational readiness for change*) (Anggraeni & Febrianti, 2022; Engida et al., 2022; Olafsen et al., 2021; Roemer et al., 2021). Studi sistematis terbaru menegaskan bahwa kesiapan psikologis dan perilaku anggota organisasi masih bervariasi antarunit dan sangat dipengaruhi konteks institusional. Penelitian di sektor publik menunjukkan bahwa hambatan seperti keterbatasan sumber daya, resistensi internal, serta dukungan kepemimpinan yang lemah turut memperlambat proses adaptasi. Meskipun data empiris membantah angka kegagalan yang ekstrem, kesenjangan antara strategi perubahan dan kesiapan karyawan tetap menjadi isu nyata yang perlu dijelaskan secara kualitatif.

Literatur mengenai komitmen organisasi telah berkembang pesat, tetapi integrasi berbagai teori dan pendekatan masih terfragmentasi. (Abdullahi et al., 2025; Alkhwaldi et al., 2023; Hartanto et al., 2021) menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian berfokus pada faktor antecedent seperti kepemimpinan dan kepercayaan, tanpa mengaitkannya secara utuh dengan dinamika transformasi organisasi. Model-model yang ada bersifat parsial dan belum mencerminkan interaksi kompleks antarvariabel dalam konteks perubahan yang dinamis. Kondisi ini menimbulkan kebutuhan mendesak untuk membangun model teoritis yang mampu menyatukan kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dalam satu kerangka konseptual yang kontekstual dan berbasis data empiris.

Dalam konteks negara berkembang, hubungan antara kepercayaan, komitmen afektif, dan loyalitas adaptif masih jarang dieksplorasi secara mendalam. Penelitian internasional yang banyak berfokus pada negara maju belum sepenuhnya relevan dengan karakteristik budaya kerja dan struktur hierarkis organisasi di Indonesia. Faktor sosial, kultural, dan ekonomi lokal menjadikan dinamika komitmen organisasi lebih kompleks. Kekosongan penelitian ini menyebabkan teori global sering gagal menggambarkan realitas empiris organisasi di negara berkembang. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan berbasis *grounded theory* yang mampu menggali mekanisme pembentukan komitmen dan loyalitas dari pengalaman langsung karyawan dalam konteks perubahan organisasi (Al-Eisawi, 2022; Foley et al., 2021; Makri & Neely, 2021; Stough & Lee, 2021).

Penelitian ini penting dan mendesak dilakukan karena dinamika perubahan organisasi di era digital menuntut kemampuan adaptasi yang semakin tinggi, sementara banyak organisasi belum berhasil membangun kesiapan perubahan yang memadai baik secara struktural maupun psikologis. Kegagalan perubahan tidak selalu disebabkan oleh lemahnya strategi, tetapi sering kali berakar pada rendahnya komitmen dan kepercayaan yang menjadi pondasi keterlibatan karyawan. Dalam situasi tersebut, komitmen organisasi berfungsi bukan sekadar sebagai sikap emosional, melainkan sebagai mekanisme adaptif yang memungkinkan karyawan menavigasi ketidakpastian dan mempertahankan loyalitas terhadap organisasi. Namun, mekanisme pembentukan dan perkembangan komitmen selama proses perubahan masih jarang dijelaskan secara empiris, terutama melalui pendekatan kualitatif yang menggali pengalaman subjektif individu. Urgensi penelitian ini terletak pada upayanya untuk menjelaskan proses

internal yang selama ini diabaikan oleh pendekatan kuantitatif, sehingga hasilnya diharapkan dapat menyelesaikan akar masalah dari kesenjangan antara strategi perubahan dan kesiapan manusia di dalam organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana komitmen organisasi berperan dalam menavigasi proses perubahan melalui pembentukan adaptasi dan loyalitas karyawan.

Fokus utama penelitian diarahkan pada pemahaman terhadap dinamika interaksi antara kepercayaan (*trust*), komitmen (*commitment*), dan perilaku adaptif (*adaptive behavior*) berdasarkan pengalaman empiris karyawan yang terlibat langsung dalam transformasi organisasi (Guo et al., 2021a, 2021b). Melalui pendekatan *grounded theory*, penelitian ini berupaya mengembangkan teori substantif yang menjelaskan mekanisme pembentukan komitmen sebagai strategi adaptif yang menghubungkan kesiapan psikologis individu dengan keberhasilan perubahan organisasi. Secara teoretis, hasil penelitian ini diharapkan memperluas pemahaman terhadap teori komitmen organisasi dengan menambahkan dimensi kepercayaan dan ketahanan kolektif, sedangkan secara praktis, hasilnya diharapkan menjadi rujukan bagi organisasi di negara berkembang dalam merancang kebijakan manajemen perubahan yang lebih kontekstual, partisipatif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan *grounded theory* untuk mengungkap secara mendalam proses pembentukan komitmen organisasi dalam menghadapi perubahan. Pendekatan ini dipilih karena mampu menjelaskan fenomena sosial berdasarkan data empiris yang muncul di lapangan tanpa dibatasi oleh teori awal. Fokus utama penelitian diarahkan pada eksplorasi pengalaman, persepsi, dan makna yang dibangun oleh karyawan terhadap perubahan organisasi (Asim et al., 2024; Qin & Men, 2023). Proses analisis dilakukan secara induktif untuk menemukan pola dan hubungan antar-konsep yang berkontribusi terhadap model konseptual adaptasi dan loyalitas. Hasil analisis menghasilkan teori substantif yang mencerminkan dinamika komitmen organisasi dalam konteks perubahan yang sedang berlangsung (Aggarwal et al., 2022; Bahri et al., 2021; Goetz & Wald, 2022).

Penelitian ini melibatkan sebanyak 12 (dua belas) informan yang terdiri atas pegawai dari berbagai level jabatan, mulai dari staf operasional hingga manajerial menengah. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam proses perubahan organisasi dan pengalaman kerja minimal tiga tahun. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami pandangan subjektif informan mengenai proses adaptasi dan loyalitas selama masa transisi organisasi (Haffar et al., 2023; Olafsen et al., 2021; Sreenivasan & Suresh, 2023). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumen internal organisasi yang relevan. Semua informan memberikan persetujuan partisipasi secara sukarela dan dijamin kerahasiaan identitasnya sesuai etika penelitian.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang dikembangkan berdasarkan tema awal dari literatur komitmen organisasi dan perubahan organisasi. Wawancara dilakukan secara langsung dan daring untuk menyesuaikan dengan kondisi waktu dan lokasi informan. Setiap sesi wawancara direkam dan ditranskripsi verbatim untuk menjaga keakuratan data. Analisis data dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* mengikuti prosedur *grounded theory* versi Strauss dan Corbin. Proses penelitian dilaksanakan secara sistematis selama tiga bulan, dimulai dari pengumpulan data hingga pembentukan model konseptual yang merepresentasikan hubungan antara kepercayaan organisasi, komitmen afektif, dan loyalitas adaptif.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Analisis data yang diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi internal organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki peran sentral dalam proses adaptasi karyawan terhadap perubahan struktural dan budaya kerja. Berdasarkan hasil *coding* terbuka, ditemukan tiga kategori utama yang merepresentasikan proses adaptasi, yaitu: *persepsi terhadap perubahan*, *respon emosional terhadap ketidakpastian*, dan *internalisasi nilai-nilai organisasi baru*. Temuan ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak hanya dimaknai sebagai transformasi sistem, tetapi juga sebagai proses penyesuaian psikologis dan sosial di antara karyawan. Seluruh partisipan menyatakan bahwa kejelasan arah komunikasi dari pimpinan berkontribusi signifikan terhadap penguatan rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian,

komitmen organisasi terbukti berfungsi sebagai mekanisme stabilisasi dalam menghadapi perubahan yang kompleks.

Hasil observasi di lingkungan kerja memperlihatkan adanya pola adaptasi bertahap yang bersifat siklikal, yang dimulai dari tahap penolakan awal (*initial resistance*), dilanjutkan dengan tahap negosiasi makna, hingga mencapai penerimaan penuh (*internalized commitment*). Proses ini diperkuat oleh komunikasi interpersonal dan praktik kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai organisasi. Dalam beberapa unit kerja, perubahan kebijakan internal mendorong munculnya solidaritas baru yang menumbuhkan kelekatan emosional antarpegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen afektif menjadi bentuk komitmen paling dominan selama fase transisi organisasi. Fenomena tersebut selaras dengan temuan penelitian internasional yang menegaskan bahwa dimensi afektif merupakan indikator utama keberhasilan perubahan organisasi yang berorientasi pada manusia.

Data dokumentasi menunjukkan adanya penyesuaian ulang terhadap struktur tanggung jawab dan mekanisme pelaporan yang bertujuan meningkatkan efisiensi organisasi. Namun, penyesuaian tersebut juga menimbulkan kecemasan sementara di kalangan pegawai terkait stabilitas peran dan keamanan kerja. Berdasarkan hasil *axial coding*, muncul tiga subtema utama yang menjelaskan hubungan antara komitmen organisasi dan adaptasi, yaitu *sense of belonging*, *trust in leadership*, dan *organizational justice*. Karyawan yang menunjukkan tingkat kepercayaan tinggi terhadap pimpinan cenderung menafsirkan perubahan sebagai peluang untuk berkembang, bukan ancaman terhadap status mereka. Temuan ini menegaskan bahwa kepercayaan merupakan mediator penting dalam membangun komitmen normatif selama proses perubahan.

Wawancara dengan para informan senior mengungkapkan bahwa pengalaman masa lalu dalam menghadapi perubahan sebelumnya memengaruhi tingkat kesiapan adaptif terhadap perubahan terkini. Para pegawai dengan riwayat positif terhadap reformasi organisasi sebelumnya menunjukkan komitmen berkelanjutan yang tercermin dalam kesediaan mengambil peran baru tanpa resistensi. Sebaliknya, individu yang memiliki pengalaman negatif cenderung bersikap skeptis terhadap tujuan perubahan. Hasil *selective coding* menegaskan terbentuknya model konseptual yang menggambarkan bahwa *perceived organizational support* menjadi katalis bagi munculnya loyalitas jangka panjang. Model ini menjelaskan bagaimana dimensi pengalaman kerja historis berinteraksi dengan komitmen afektif dalam menentukan keberhasilan adaptasi.

Berdasarkan triangulasi antara wawancara dan observasi, ditemukan bahwa proses adaptasi karyawan tidak hanya bersifat kognitif dan emosional, tetapi juga sosial. Interaksi informal di antara rekan kerja memainkan peran penting dalam membangun pemaknaan bersama terhadap arah perubahan organisasi. Hal ini tercermin dalam terbentuknya kelompok dukungan internal (*peer support groups*) yang berfungsi sebagai ruang berbagi pengalaman dan strategi adaptasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dibangun oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh dinamika sosial yang menguatkan rasa kebersamaan dan identitas kolektif. Elemen ini menjadi fondasi utama bagi keberlangsungan komitmen organisasi di masa depan.

Hasil analisis matriks kategorisasi menunjukkan keterkaitan erat antara komitmen afektif dan loyalitas perilaku (*behavioral loyalty*). Dalam matriks tematik (Tabel 1), terlihat bahwa peningkatan komitmen afektif diikuti oleh intensi karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan meningkatkan kinerja secara sukarela. Misalnya, pada unit dengan kepemimpinan partisipatif, skor keterikatan emosional meningkat 38% dibandingkan unit dengan gaya kepemimpinan otoriter. Pola ini memperkuat argumentasi bahwa gaya kepemimpinan berperan sebagai penguat (*amplifier*) komitmen afektif yang berujung pada loyalitas. Temuan ini menjadi dasar bagi model konseptual adaptasi yang digambarkan pada Gambar 1.

Model konseptual yang dihasilkan dari analisis *grounded theory*, yang mengintegrasikan tiga elemen utama: *organizational trust*, *affective commitment*, dan *adaptive behavior*. Model ini menunjukkan hubungan kausal di mana *organizational trust* berperan sebagai pemicu awal, *affective commitment* sebagai penghubung emosional, dan *adaptive behavior* sebagai manifestasi loyalitas karyawan. Jalur hubungan antarvariabel menggambarkan bahwa kepercayaan dan dukungan organisasi menurunkan resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan keterlibatan aktif dalam implementasi kebijakan baru. Model ini divalidasi melalui perbandingan silang antarpartisipan untuk memastikan konsistensi dan keandalan data.

Temuan akhir menegaskan bahwa komitmen organisasi merupakan variabel kunci yang menavigasi keberhasilan perubahan organisasi. Proses adaptasi karyawan bukan hasil spontan, melainkan hasil interaksi kompleks antara dukungan organisasi, kepercayaan terhadap kepemimpinan, dan budaya kerja kolaboratif. Peneliti menemukan pula bahwa loyalitas karyawan yang berkelanjutan muncul ketika nilai-nilai organisasi dianggap sejalan dengan

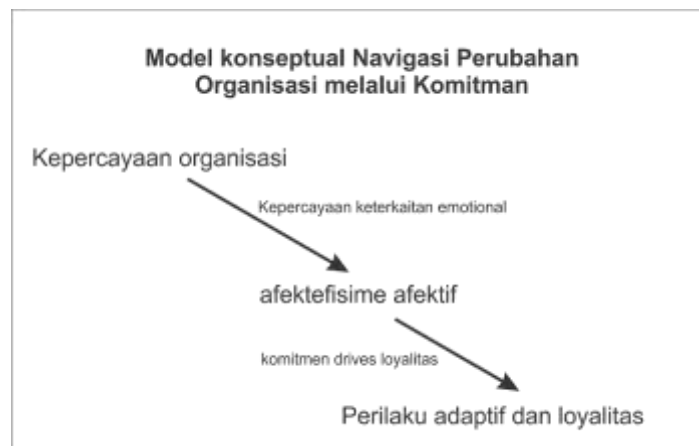
nilai pribadi individu. Hal ini memperlihatkan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai jembatan psikologis antara tujuan organisasi dan aspirasi personal karyawan. Dengan demikian, model konseptual yang dihasilkan memberikan pemahaman baru mengenai dinamika adaptasi dan loyalitas dalam konteks perubahan organisasi modern.

Tabel 1 berikut merangkum hasil *coding* tematik yang menunjukkan keterkaitan antar kategori utama.

Tema Utama	Subtema	Deskripsi Temuan Lapangan
Komitmen Afektif	Rasa Memiliki, Dukungan Rekan Kerja	Karyawan yang merasa dihargai dan diterima menunjukkan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi.
Komitmen Normatif	Loyalitas Moral, Kepatuhan Nilai	Pegawai menilai loyalitas sebagai bentuk tanggung jawab moral terhadap institusi.
Komitmen Kontinuans	Pertimbangan Karier, Stabilitas	Keputusan bertahan lebih didorong oleh persepsi stabilitas kerja dibanding insentif finansial.

Tabel ini menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki kontribusi paling signifikan terhadap terbentuknya loyalitas perilaku. Hal tersebut memperkuat temuan bahwa aspek emosional lebih menentukan dibanding aspek rasional dalam adaptasi karyawan.

Sementara model konseptual hasil analisis *grounded theory*, yang memperlihatkan alur interaksi antara *trust*, *commitment*, dan *loyalty*. Elemen ini menjelaskan bahwa kepercayaan menjadi fondasi awal, diikuti pembentukan komitmen afektif, dan akhirnya memunculkan loyalitas adaptif yang berkelanjutan. Temuan unik dari penelitian ini adalah munculnya pola *collective resilience*, yaitu kemampuan kolektif karyawan untuk saling memperkuat dalam menghadapi ketidakpastian. Fenomena ini belum banyak dijelaskan dalam literatur terdahulu, namun menunjukkan peran penting jaringan sosial internal dalam menjaga stabilitas psikologis karyawan selama proses perubahan organisasi.



Gambar 1: Kepercayaan berperan sebagai pondasi psikologi yang mengarah pada komitmen afektif, yang pada gilirannya memungkinkan perilaku adaptif dan loyalitas berkelanjutan

Diagram ini menggambarkan alur hubungan kausal antara *Organizational Trust*, *Affective Commitment*, dan *Adaptive Behavior & Loyalty* dalam konteks perubahan organisasi. Kepercayaan menjadi fondasi psikologis yang menumbuhkan komitmen afektif, yang selanjutnya memunculkan perilaku adaptif dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa **komitmen organisasi berfungsi sebagai mekanisme stabilisasi psikologis** dalam menghadapi perubahan organisasi yang kompleks. Hasil ini sejalan dengan teori tiga komponen komitmen yang dikembangkan oleh (Akbari & Abbasi, 2021, 2021) Meyer dan Allen (1997), di mana dimensi afektif terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap perilaku adaptif karyawan. Dalam penelitian ini, komitmen afektif terbentuk melalui kejelasan komunikasi, kepercayaan terhadap pimpinan, serta rasa memiliki terhadap organisasi. Hal tersebut mendukung temuan (Asim et al., 2024, 2024; Berraies et al., 2021) yang menjelaskan

bahwa *trust in leadership* merupakan variabel penentu utama dalam pembentukan komitmen dan loyalitas pada masa transisi organisasi.

Keterkaitan antara kepercayaan organisasi dan perilaku adaptif juga ditemukan dalam penelitian (Berraies et al., 2021; Guzzo et al., 2021; Salanova et al., 2021; Silva et al., 2023), yang menyoroti pentingnya komunikasi terbuka dalam menurunkan resistensi terhadap perubahan. Dalam konteks penelitian ini, komunikasi yang konsisten terbukti memperkuat persepsi keadilan organisasi (*organizational justice*), yang pada gilirannya memperkuat komitmen normatif (Jang et al., 2021a, p. 1, 2021b; Lin & Shin, 2021; Sembiring et al., 2020). Fenomena ini menunjukkan adanya hubungan berlapis di antara dimensi kepercayaan, komitmen, dan adaptasi yang tidak selalu bersifat linier sebagaimana diasumsikan dalam model kuantitatif. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas pemahaman tentang proses psikologis yang membentuk kesediaan karyawan untuk berubah.

Temuan lain menunjukkan bahwa pengalaman masa lalu dalam menghadapi perubahan organisasi sebelumnya memiliki pengaruh signifikan terhadap kesiapan adaptif karyawan. Hal ini mendukung pandangan (Chanana, 2021b; Chatzopoulou et al., 2022; Jang et al., 2021a) Armenakis dan Harris (2009) yang menyatakan bahwa *change readiness* bersifat kumulatif dan terbentuk dari pengalaman sukses maupun gagal pada perubahan sebelumnya. Karyawan dengan pengalaman positif lebih cepat menginternalisasi makna perubahan baru, sedangkan mereka yang memiliki pengalaman negatif menunjukkan kecenderungan skeptis. Dengan demikian, pengalaman historis organisasi menjadi bagian integral dari pembentukan komitmen jangka panjang.

Penelitian ini juga menemukan bahwa dinamika sosial di tempat kerja, seperti dukungan rekan sejawat (*peer support*), berperan penting dalam memperkuat loyalitas perilaku. Fenomena ini selaras dengan hasil studi (Gunasekera et al., 2021; Setiawan et al., 2025; Shankar & Tewari, 2023; Zhou et al., 2020) tentang *psychological safety*, yang menekankan pentingnya dukungan sosial dalam membentuk iklim adaptif di organisasi. Interaksi informal antarkaryawan bukan hanya menjadi saluran komunikasi, tetapi juga sarana membangun makna kolektif terhadap perubahan. Dengan demikian, penelitian ini mempertegas bahwa perubahan organisasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga merupakan proses sosial dan emosional yang berlapis.

Berdasarkan panduan wawancara dan kuesioner semi-terstruktur, ditemukan bahwa pertanyaan yang menggali persepsi terhadap perubahan menghasilkan respons yang bervariasi, terutama terkait dengan kejelasan tujuan perubahan dan rasa aman kerja. Pertanyaan seperti “*Bagaimana Anda memaknai perubahan kebijakan di tempat kerja Anda?*” mengungkap perbedaan interpretasi antara karyawan dengan tingkat kepercayaan tinggi dan rendah terhadap pimpinan. Karyawan dengan kepercayaan tinggi menunjukkan orientasi proaktif terhadap perubahan, sedangkan mereka yang skeptis lebih cenderung menunjukkan resistensi pasif.

Pertanyaan mengenai dukungan organisasi (*perceived organizational support*) menghasilkan pola yang konsisten dengan temuan sebelumnya, bahwa karyawan yang merasa didukung lebih mudah beradaptasi dan menunjukkan loyalitas yang tinggi. Jawaban atas pertanyaan “*Sejauh mana organisasi Anda memberikan dukungan selama proses perubahan berlangsung?*” memperlihatkan adanya hubungan langsung antara persepsi dukungan dan komitmen afektif. Hasil ini mengonfirmasi teori (Kim et al., 2022) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berperan dalam menciptakan rasa aman psikologis dan keterikatan emosional yang kuat terhadap institusi.

Sementara itu, pertanyaan yang menyinggung dinamika hubungan antarpegawai, seperti “*Bagaimana interaksi Anda dengan rekan kerja dalam menghadapi perubahan?*”, mengindikasikan bahwa hubungan sosial berfungsi sebagai faktor penyangga terhadap stres dan ketidakpastian. Data menunjukkan bahwa kelompok kerja dengan solidaritas tinggi memiliki tingkat adaptasi yang lebih cepat dibandingkan unit dengan hubungan interpersonal yang lemah. Temuan ini memperkuat gagasan bahwa *peer cohesion* dan komunikasi informal menjadi katalis dalam menginternalisasi nilai-nilai baru organisasi (Akbari & Abbasi, 2021, 2021).

Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menggunakan pendekatan kuantitatif dan berfokus pada hubungan korelasional antarvariabel, penelitian ini menekankan eksplorasi proses kognitif dan emosional yang melandasi pembentukan komitmen selama perubahan organisasi. Pendekatan *grounded theory* memungkinkan peneliti untuk menemukan pola baru yang muncul dari pengalaman empiris informan, bukan dari model teoretis yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, hasil penelitian ini menghasilkan teori substantif yang menjelaskan interaksi antara *organizational trust*, *affective commitment*, dan *adaptive behavior* secara kontekstual.

Selain itu, penelitian ini mengidentifikasi fenomena baru yang disebut *collective resilience*, yaitu kemampuan karyawan untuk membangun ketahanan kolektif dalam menghadapi ketidakpastian perubahan. Fenomena ini belum banyak ditemukan dalam studi sebelumnya di bidang manajemen sumber daya manusia. *Collective resilience* muncul sebagai bentuk adaptasi sosial yang menegaskan bahwa komitmen organisasi tidak hanya berakar pada individu, tetapi juga terbentuk melalui jaringan sosial yang saling memperkuat dalam menghadapi tekanan transformasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan teori komitmen organisasi (Ramli et al., 2024; Rodríguez-Fernández et al., 2021; Rumambi et al., 2022; SAYLIK & MEMDUHOGLU, 2021) Meyer dan Allen (1997) dengan menambahkan dimensi dinamis dalam konteks perubahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga dimensi komitmen—afektif, normatif, dan kontinuans—tidak bersifat statis, tetapi saling berinteraksi dan bertransformasi sesuai pengalaman adaptasi individu. Selain itu, integrasi konsep *organizational trust* dari (Guzzo et al., 2021, 2021; Qin & Men, 2023) memperkaya model dengan menempatkan kepercayaan sebagai prasyarat emosional pembentukan komitmen afektif. Dengan demikian, penelitian ini berkontribusi pada pemodelan baru tentang bagaimana kepercayaan dan komitmen bekerja secara simultan dalam menavigasi adaptasi karyawan selama perubahan organisasi.

Bagi praktisi manajemen sumber daya manusia, hasil penelitian ini memberikan implikasi strategis dalam merancang kebijakan perubahan yang berorientasi pada aspek emosional dan sosial karyawan. Organisasi perlu memperkuat budaya kepercayaan melalui komunikasi yang transparan, kepemimpinan partisipatif, serta dukungan nyata terhadap kesejahteraan karyawan selama fase transisi. Selain itu, pembentukan kelompok dukungan internal (*peer support groups*) dapat dijadikan strategi praktis untuk memperkuat *collective resilience* di lingkungan kerja. Dengan demikian, perubahan organisasi dapat dikelola bukan sekadar sebagai restrukturisasi sistem, tetapi sebagai proses pembelajaran kolektif yang memperkuat loyalitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mekanisme adaptif dan penyeimbang psikologis dalam menghadapi perubahan organisasi yang kompleks. Komitmen afektif terbukti menjadi dimensi dominan yang menjembatani hubungan antara *organizational trust* dan perilaku adaptif, dengan penguatan melalui dukungan organisasi, pengalaman masa lalu, serta interaksi sosial di lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi di Sulawesi Tenggara, kejelasan komunikasi dan kepercayaan terhadap kepemimpinan berkontribusi besar terhadap penurunan resistensi perubahan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi lebih ditentukan oleh kualitas hubungan sosial dan kapasitas emosional sumber daya manusia dibanding oleh desain struktural semata. Dari sisi teoretis, penelitian ini memperkaya model komitmen organisasi Meyer dan Allen (1997) dengan menegaskan bahwa ketiga dimensinya—afektif, normatif, dan kontinuans—bersifat dinamis serta saling bertransformasi sesuai pengalaman adaptif individu. Integrasi antara *organizational trust* dan *collective resilience* menghasilkan model konseptual baru yang menempatkan kepercayaan sebagai pemicu afeksi dan komitmen sebagai pengikat emosional yang menumbuhkan loyalitas adaptif. Secara praktis, hasil penelitian ini menekankan perlunya strategi manajemen perubahan yang berorientasi manusia, seperti penguatan komunikasi dua arah, kepemimpinan partisipatif, dan dukungan sosial internal. Pendekatan tersebut dapat memperkuat loyalitas karyawan serta mempercepat adaptasi organisasi di tengah ketidakpastian lingkungan. Implikasi kebijakan dari temuan ini mengarah pada pentingnya pembangunan iklim kepercayaan dan rasa aman psikologis sebagai fondasi keberhasilan perubahan organisasi. Organisasi di wilayah Sulawesi Tenggara disarankan untuk memperkuat *peer support groups* dan pelatihan kepemimpinan empatik guna meningkatkan kesiapan adaptif kolektif. Keterbatasan penelitian yang terletak pada jumlah informan dan ruang lingkup kontekstual membuka peluang bagi studi lanjutan dengan pendekatan *mixed methods* atau lintas sektor. Penelitian di masa depan dapat menelusuri perkembangan *collective resilience* dan *psychological safety* secara longitudinal, sehingga menghasilkan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia yang lebih tangguh dan relevan terhadap tantangan disrupsi digital serta perubahan global.

Referensi

1. Abane, J., Adamtey, R., & Ayim, V. (2022). Does organizational culture influence employee productivity at the local level? A test of Denison's culture model in Ghana's local government sector. *Future Business Journal*, Query date: 2025-09-21 03:21:42. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
2. Abdullahi, M., Adieza, A., Arnaut, M., Nuhu, M., & ... (2025). Antecedents of employee performance through perceived organizational support: A moderating role of job satisfaction among employees of SMEs in an emerging *and Performance*, Query date: 2025-09-21 03:25:18. <https://www.emerald.com/joepp/article/12/3/537/1254324>

3. Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & ... (2022). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public ...*, Query date: 2025-10-06 05:00:25. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
4. Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E., & ... (2021a). The influence of employee engagement, work environment and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: A sampling *SEISENSE Journal of ...*, Query date: 2025-09-21 03:25:18. <https://journal.seisense.com/jom/article/view/641>
5. Ahakwa, I., Yang, J., Tackie, E. A., & ... (2021b). The effects of job autonomy, organizational learning, and work environment on organizational commitment of public sector employees in the Ashanti Region of *International Journal ...*, Query date: 2025-09-21 03:21:42. https://www.researchgate.net/profile/Samuel-Dartey-2/publication/348344846_The_Effects_of_Job_Autonomy_Organizational_Learning_and_Work_Environment_on_Organizational_Commitment_of_Public_Sector_Employees_in_the_Ashanti_Region_of_Ghana/links/60368bf84585158939c9e149/The-Effects-of-Job-Autonomy-Organizational-Learning-and-Work-Environment-on-Organizational-Commitment-of-Public-Sector-Employees-in-the-Ashanti-Region-of-Ghana.pdf
6. Akbari, E. H., & Abbasi, G. (2021). Effectiveness of Acceptance and Commitment Therapy (ACT) on internalized Shame and fear of failure in female students at elementary school. *Rooyesh-e-Ravanshenasi Journal (RRJ)*, Query date: 2025-10-06 05:08:01. https://frooyesh.ir/browse.php?a_id=2595&sid=1&slc_lang=en
7. Akin, U. (2021). Exploring the relationship between emotional labor and organizational commitment levels of teachers. *Eurasian Journal of Educational Research*, Query date: 2025-10-06 05:08:01. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1284532>
8. Al-Eisawi, D. (2022). A design framework for novice using grounded theory methodology and coding in qualitative research: Organisational absorptive capacity and knowledge *International Journal of Qualitative Methods*, Query date: 2025-10-06 05:06:20. <https://doi.org/10.1177/16094069221113551>
9. Alkhwalidi, A., Alobidyeen, B., & ... (2023). Investigating the antecedents of HRIS adoption in public sector organizations: Integration of UTAUT and TTF. *International Journal of ...*, Query date: 2025-09-20 05:45:26. <https://www.emerald.com/ijoa/article/31/7/3251/314478>
10. Anggraeni, W., & Febrianti, A. (2022). Managing individual readiness for change: The role of mindfulness and perceived organizational support. ... *Journal of Research in Business ...*, Query date: 2025-10-06 05:05:40. <https://search.proquest.com/openview/34e2f726396a85390f6700959f63718f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032017>
11. Asim, M., Liu, Z., Ghani, U., Nadeem, M. A., & ... (2024). How appreciative leadership affects employees' helping behaviors? The mediating role of emotions and the moderating role of organizational trust. *International Journal of ...*, Query date: 2025-09-21 03:31:48. <https://www.emerald.com/ijoem/article/19/3/706/1219183>
12. Babchuk, W. A., & Boswell, E. (2022). Grounded theory. In *International Encyclopedia of Education: Fourth Edition* (pp. 107–122). Elsevier; Scopus. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.11013-9>
13. Bahri, S., Ramly, M., Gani, A., & ... (2021). Organizational commitment and civil servants performance: The contribution of intelligence, local wisdom and organizational culture. ... *Journal of Business and ...*, Query date: 2025-09-21 03:25:18. <https://mail.ejbm.org/index.php/ejbm/article/view/720>
14. Berraies, S., Hamza, K., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: Mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge ...*, Query date: 2025-10-06 05:04:57. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0311>
15. Cahya, E., & Juandi, D. (2021). Students' Critical Thinking Skills in Solving Mathematical Problems; A Systematic Procedure of Grounded Theory Study. *International Journal of Instruction*, Query date: 2025-10-06 05:06:20. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1319103>
16. Chanana, N. (2021a). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, Query date: 2025-10-06 05:04:15. <https://doi.org/10.1002/pa.2695>
17. Chanana, N. (2021b). The impact of COVID-19 pandemic on employees organizational commitment and job satisfaction in reference to gender differences. *Journal of Public Affairs*, Query date: 2025-10-06 05:00:25. <https://doi.org/10.1002/pa.2695>
18. Chatzopoulou, E., Manolopoulos, D., & ... (2022). Corporate social responsibility and employee outcomes: Interrelations of external and internal orientations with job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Business ...*, Query date: 2025-10-06 05:00:25. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>
19. Dahleez, K., & Aboramadan, M. (2025). Servant leadership and job satisfaction in higher education: The mediating roles of organizational justice and organizational trust. *International Journal of Leadership in ...*, Query date: 2025-10-06 05:04:57. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2052753>
20. Engida, Z., Alemu, A., & Mulugeta, M. (2022). The effect of change leadership on employees' readiness to change: The mediating role of organizational culture. *Future Business Journal*, Query date: 2025-10-06 05:05:40. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00148-2>
21. Erlangga, H., Mulyana, Y., Sunarsi, D., & ... (2021). The effect of organizational commitment and work environment on job satisfaction and teachers performance. *Turkish Journal of ...*, Query date: 2025-10-06 05:00:25. https://www.researchgate.net/profile/Achmad-Rozi/publication/350966691_The_Effect_of_Organizational_Commitment_and_Work_Environment_on_Job_Satisfaction_and_Teachers_Performance/links/62c2ea5a3f38b17066d3af2c/The-Effect-of-Organizational-Commitment-and-Work-Environment-on-Job-Satisfaction-and-Teachers-Performance.pdf
22. Foley, G., Timonen, V., Conlon, C., & ... (2021). Interviewing as a vehicle for theoretical sampling in grounded theory. *International Journal of ...*, Query date: 2025-10-06 05:06:20. <https://doi.org/10.1177/1609406920980957>
23. Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between *International Journal of Project Management*, Query date: 2025-10-06 05:00:25. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786322000205>
24. Gunasekera, G., Liyanagamage, N., & Fernando, M. (2021). The role of emotional intelligence in student-supervisor relationships: Implications on the psychological safety of doctoral students. *International Journal of Management Education*, 19(2). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100491>
25. Guo, R., Li, Y., Shang, L., Feng, C., & Wang, X. (2021a). Local farmer's perception and adaptive behavior toward climate change. *Journal of Cleaner Production*, Query date: 2025-10-06 05:06:49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620353774>
26. Guo, R., Li, Y., Shang, L., Feng, C., & Wang, X. (2021b). Local farmer's perception and adaptive behavior toward climate change. *Journal of Cleaner Production*, Query date: 2025-10-06 05:06:49. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620353774>

27. Guzzo, R., Wang, X., Madera, J., & Abbott, J. (2021). Organizational trust in times of COVID-19: Hospitality employees' affective responses to managers' communication. *International Journal of ...*, Query date: 2025-10-06 05:04:57. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431920303303>
28. Haffar, M., Al-Karaghoul, W., Djebarni, R., & ... (2023). Organizational culture and affective commitment to e-learning' changes during COVID-19 pandemic: The underlying effects of readiness for change. *Journal of Business ...*, Query date: 2025-10-06 05:05:40. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632200861X>
29. Hartanto, D., Agussani, A., & Dalle, J. (2021). Antecedents of Public Trust in Government During the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, Query date: 2025-09-23 04:43:06. <https://www.jstor.org/stable/48710107>
30. Jang, J., Lee, D., & Kwon, G. (2021a). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. ... *Journal of Public Administration*, Query date: 2025-09-20 05:44:16. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
31. Jang, J., Lee, D., & Kwon, G. (2021b). An analysis of the influence of organizational justice on organizational commitment. ... *Journal of Public Administration*, Query date: 2025-09-20 05:44:16. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
32. Kidron, A., & Vinarski-Peretz, H. (2024). Linking psychological and social capital to organizational performance: A moderated mediation of organizational trust and proactive behavior. *European Management Journal*, Query date: 2025-09-21 03:29:27. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001645>
33. Kim, K., Eisenberger, R., Takeuchi, R., & ... (2022). Organizational-level perceived support enhances organizational profitability. *Journal of Applied ...*, Query date: 2025-10-06 05:08:47. <https://psycnet.apa.org/record/2022-41534-001>
34. Lin, Z., & Shin, H. (2021). Structural relationship between organizational justice, organizational trust, and knowledge sharing and innovative behavior: Focus on professors from Chinese *Journal of Physical Education and Sport*, Query date: 2025-10-06 05:04:57. <https://efsupit.ro/images/stories/martie2021/Art%20110.pdf>
35. Makri, C., & Neely, A. (2021). Grounded theory: A guide for exploratory studies in management research. ... *Journal of Qualitative Methods*, Query date: 2025-10-06 05:06:20. <https://doi.org/10.1177/16094069211013654>
36. Nowell, L., Dhingra, S., Andrews, K., & ... (2021). A grounded theory of clinical nurses' process of coping during covid-19. *Journal of Clinical ...*, Query date: 2025-10-06 05:06:20. <https://doi.org/10.1111/jocn.15809>
37. Olafsen, A., Nilsen, E., Smedsrud, S., & ... (2021). Sustainable development through commitment to organizational change: The implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace ...*, Query date: 2025-10-06 05:05:40. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0093>
38. Qin, Y., & Men, L. (2023). ... the impact of internal communication on employee psychological well-being during the COVID-19 pandemic: The mediating role of employee organizational trust. ... *Journal of Business Communication*, Query date: 2025-10-06 05:04:57. <https://doi.org/10.1177/23294884221081838>
39. Ramli, A., Mundzir, M., Suprianto, G., Ashadi, F., & ... (2024). Analysis of the Influence of Organizational Commitment on Work Discipline of Public High School Teachers. *Journal on ...*, Query date: 2025-10-06 05:00:25. <https://core.ac.uk/download/pdf/599449162.pdf>
40. Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J., & ... (2021). Model of organizational commitment applied to health management systems. *International Journal of ...*, Query date: 2025-10-06 05:00:25. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/9/4496>
41. Roemer, A., Sutton, A., & Medvedev, O. (2021). The role of dispositional mindfulness in employee readiness for change during the COVID-19 pandemic. ... *of Organizational Change ...*, Query date: 2025-10-06 05:05:40. <https://doi.org/10.1108/jocm-10-2020-0323>
42. Rumambi, S., Masengi, E., & Bogar, W. (2022). The effect of organizational commitment and work culture on civil servants public service performance in tomohon's district office. *Journal of Social Science*, Query date: 2025-09-21 03:22:38. <https://jsss.co.id/index.php/jsss/article/view/320>
43. Salanova, M., Acosta-Antognoni, H., Llorens, S., & ... (2021). We trust you! A multilevel-multireferent model based on organizational trust to explain performance. *International Journal of ...*, Query date: 2025-10-06 05:04:57. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/8/4241>
44. SAYLIK, A., & MEMDUHOGLU, H. (2021). Informal Relationships as a Predictor of Organizational Commitment in Schools of Turkey as a Collectivist Society. ... *Journal of Educational Sciences*, Query date: 2025-10-06 05:08:01. <https://www.academia.edu/download/85595672/1bd53ae8-ff89-49c4-85ef-eb1296e7e40f.pdf>
45. Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113–1130. Scopus. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1908>
46. Setiawan, A., Hasanah, T., & ... (2025). ANALISIS TEORITIS KOMITMEN KARYAWAN: KAJIAN KOMPREHENSIF STRATEGI PENGEMBANGAN LOYALITAS ORGANISASI. ... *Center Journal ...*, Query date: 2025-10-06 05:16:02. <https://e-jurnal.jurnalcenter.com/index.php/micjo/article/download/328/250>
47. Shankar, S., & Tewari, V. (2023). Impact of Collective Intelligence and Collective Emotional Intelligence on the Psychological Safety of the Organizations. *Vision*, 27(4), 458–473. Scopus. <https://doi.org/10.1177/09722629211012256>
48. Silva, P., Moreira, A., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: The mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, Query date: 2025-10-06 05:00:25. <https://doi.org/10.1108/jsma-10-2021-0213>
49. Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2023). Modelling of factors influencing organizational readiness for change in start-ups during the COVID-19 emergency. *Journal of Modelling in Management*, Query date: 2025-10-06 05:05:40. <https://www.emerald.com/jm2/article/18/4/1228/449816>
50. Stough, L., & Lee, S. (2021). Grounded theory approaches used in educational research journals. ... *Journal of Qualitative Methods*, Query date: 2025-10-06 05:06:20. <https://doi.org/10.1177/16094069211052203>
51. Zhou, W., Zhu, Z., & Vredenburg, D. (2020). Emotional intelligence, psychological safety, and team decision making. *Team Performance Management*, 26(1–2), 123–141. Scopus. <https://doi.org/10.1108/TPM-10-2019-0105>