

PENGARUH PELATIHAN DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN

**Tetra Hidayati¹, Mirani², Tiara Nur Hayati³, Yonggi Wijaya⁴, Muhammad Said⁵,
Raihan Hidayat⁶**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mulawarman, Samarinda

Correspondence		
Email: ¹ tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id	No. Telp:	
² mirani130904@gmail.com		
³ tiaranh04@gmail.com		
⁴ wijayayonggi934@gmail.com		
⁵ muhsaid059@gmail.com		
⁶ raihanhidayat082004@gmail.com		
Submitted: 2 Desember 2024	Accepted: 10 Desember 2024	Published: 11 Desember 2024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Metode sintesis tematik adalah pendekatan analisis yang digunakan dalam penelitian literature review untuk mengidentifikasi, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan pola atau tema utama dalam data yang dikumpulkan dari berbagai sumber literatur.

Kata Kunci: Pelatihan, Dukungan Organisasi, Komitmen Karyawan

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of training and organizational support on employee commitment in the face of organizational change. The thematic synthesis method is an analytical approach used in literature review research to identify, organize, and interpret patterns or main themes in data collected from various literature sources.

Keyword: Training, Organizational Support, Employee Commitment

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan dinamika pasar yang semakin cepat, perubahan organisasi menjadi hal yang tak terhindarkan. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan dapat kehilangan daya saing dan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan eksistensinya. Oleh karena itu, adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan proses perubahan tersebut. Menurut Robbins & Judge (2017), perubahan organisasi sering kali mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi, mulai dari struktur, budaya, teknologi, hingga kebijakan dan prosedur yang ada. Tanpa adaptasi yang baik dari karyawan, perubahan yang dilakukan dapat gagal atau bahkan menimbulkan efek negatif, seperti penurunan kinerja atau meningkatnya tingkat turnover karyawan.

Adaptasi karyawan dalam perubahan organisasi sangat penting karena karyawan adalah elemen utama yang menggerakkan organisasi menuju tujuannya. Mondy & Noe (2017) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam menjalani proses perubahan sangat bergantung pada sejauh mana karyawan dapat menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Jika karyawan merasa cemas atau takut akan perubahan yang terjadi, hal ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, jika karyawan mampu beradaptasi dengan baik, mereka akan lebih proaktif dan termotivasi dalam mendukung

perubahan yang sedang berlangsung, yang pada gilirannya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi.

Adaptasi karyawan mencakup kemampuan untuk mengelola ketidakpastian, menerima teknologi baru, serta beradaptasi dengan struktur dan kebijakan organisasi yang berubah. Kotter (1996) dalam teorinya tentang perubahan organisasi menjelaskan bahwa untuk berhasil dalam perubahan, organisasi harus mampu menciptakan "sense of urgency" dan melibatkan karyawan dalam setiap langkah perubahan, dari perencanaan hingga implementasi. Karyawan yang dilibatkan dalam proses ini cenderung lebih mudah beradaptasi dan berkomitmen terhadap perubahan yang terjadi.

Pelatihan dan dukungan organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan. Dessler (2013) menjelaskan bahwa pelatihan adalah investasi yang penting untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi perubahan dan teknologi baru. Pelatihan yang diberikan selama proses perubahan akan membantu karyawan merasa lebih siap dan percaya diri dalam menjalankan tugas mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Selain itu, dukungan organisasi dalam bentuk komunikasi yang jelas, pemberian sumber daya yang memadai, serta kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan sangat penting dalam membangun komitmen karyawan. Robbins & Judge (2017) menyatakan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi dapat meningkat apabila mereka merasa dihargai dan diberikan dukungan yang cukup dalam menghadapi perubahan. Dukungan organisasi yang efektif dapat mengurangi kecemasan dan ketidakpastian yang biasanya muncul dalam proses perubahan, sehingga karyawan dapat lebih mudah menerima dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Proses perubahan organisasi sering kali menghadirkan tantangan yang kompleks, baik bagi manajemen maupun karyawan. Kotter (1996) mengidentifikasi delapan langkah penting dalam manajemen perubahan yang melibatkan perencanaan, komunikasi, dan pemberdayaan karyawan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi organisasi adalah resistensi dari karyawan terhadap perubahan. Mondy & Noe (2017) menyebutkan bahwa resistensi ini bisa muncul karena berbagai alasan, seperti ketakutan terhadap kehilangan pekerjaan, kekhawatiran tentang penyesuaian terhadap teknologi baru, atau bahkan ketidakpastian mengenai masa depan organisasi.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan. Dessler (2013) menekankan pentingnya komunikasi yang transparan dan terus-menerus dari manajemen kepada karyawan untuk mengurangi rasa ketidakpastian dan meningkatkan rasa keterlibatan dalam proses perubahan. Selain itu, memberikan dukungan emosional dan profesional melalui pelatihan atau bimbingan juga dapat membantu karyawan dalam mengatasi tantangan yang dihadapi selama perubahan. Robbins & Judge (2017) menambahkan bahwa perubahan yang didorong oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional akan lebih mudah diterima oleh karyawan, karena mereka merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk terlibat dalam perubahan.

Dengan demikian, tantangan yang dihadapi organisasi dalam menghadapi perubahan, terutama resistensi dari karyawan, dapat diminimalkan dengan memberikan pelatihan yang tepat dan dukungan yang efektif. Organisasi yang dapat menciptakan proses adaptasi yang mulus akan mampu menjaga kinerja dan komitmen karyawan, serta meningkatkan daya saing di pasar.

Pentingnya adaptasi karyawan dalam proses perubahan organisasi tidak dapat dipandang sebelah mata. Pelatihan yang tepat dan dukungan organisasi yang kuat merupakan faktor utama dalam membantu karyawan beradaptasi dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Organisasi yang berhasil mengatasi tantangan perubahan dengan baik

akan menghasilkan karyawan yang lebih produktif, termotivasi, dan loyal, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apa pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi?
2. Sejauh mana dukungan organisasi mempengaruhi komitmen karyawan dalam proses adaptasi terhadap perubahan organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis pengaruh pelatihan terhadap komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.
2. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan dalam proses adaptasi terhadap perubahan organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Teori Adaptasi Karyawan dalam Perubahan Organisasi

Adaptasi karyawan dalam perubahan organisasi mengacu pada proses di mana karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi, baik itu perubahan dalam struktur, kebijakan, prosedur, teknologi, atau budaya organisasi. Adaptasi ini melibatkan kemampuan karyawan untuk menerima dan berfungsi efektif dalam kondisi baru yang dihadapi setelah adanya perubahan. Menurut Oreg (2006), adaptasi terhadap perubahan adalah kemampuan individu untuk menerima, mengintegrasikan, dan bekerja sesuai dengan perubahan yang diperkenalkan dalam organisasi, serta kesiapan mental untuk menghadapi situasi baru yang mungkin muncul. Karyawan yang mampu beradaptasi dengan cepat cenderung lebih produktif, mengurangi resistensi terhadap perubahan, dan mendukung kelancaran transisi organisasi.

Beberapa faktor mempengaruhi sejauh mana karyawan dapat beradaptasi dalam perubahan organisasi, di antaranya:

- Kesiapan Individu: Menurut Feldman dan Ng (2007), kesiapan individu untuk berubah adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi bagaimana mereka menanggapi perubahan. Karyawan yang terbuka terhadap perubahan lebih cepat beradaptasi dan menerima perubahan tersebut.
- Dukungan Organisasi: Sweeney (2019) mengemukakan bahwa dukungan organisasi, baik berupa pelatihan atau bimbingan, sangat mempengaruhi keberhasilan adaptasi karyawan. Pelatihan yang tepat dan komunikasi yang jelas mengenai perubahan dapat memfasilitasi proses adaptasi.
- Kepemimpinan: Gaya kepemimpinan pemimpin juga memiliki pengaruh besar terhadap kemampuan adaptasi karyawan. Pemimpin yang transparan, inspiratif, dan komunikatif dapat mempercepat proses adaptasi dengan memberikan arahan yang jelas dan motivasi yang diperlukan. Chiaburu dan Lindsay (2008) menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam membantu karyawan menghadapi perubahan.

2. Pelatihan dan Pengaruhnya terhadap Komitmen Karyawan

Pelatihan adalah suatu proses pembelajaran yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar mereka dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien dan efektif. Armstrong (2014) menjelaskan bahwa pelatihan berfungsi untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks perubahan organisasi, pelatihan menjadi salah satu strategi penting untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Pelatihan yang diberikan secara tepat

dapat meningkatkan kepercayaan diri dan mengurangi kecemasan karyawan dalam menghadapi tantangan baru.

Berikut adalah beberapa teori yang menghubungkan pelatihan dengan komitmen karyawan:

- Teori Pembelajaran: Teori ini mengemukakan bahwa pelatihan, sebagai bagian dari proses pembelajaran, dapat membantu individu memperoleh pengetahuan baru dan keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Kolb (1984) mengemukakan dalam teori pembelajarannya bahwa pengalaman langsung dalam pelatihan dapat meningkatkan pemahaman karyawan dan memperkuat keterlibatan mereka terhadap pekerjaan.
- Teori Penguatan: Skinner (1953) dalam teori penguatan menjelaskan bahwa pelatihan yang dilakukan secara konsisten, dengan memberikan penghargaan terhadap kinerja baik, dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Penguatan positif melalui pelatihan membantu membangun rasa tanggung jawab dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.
- Teori Komitmen Organisasi: Menurut Meyer & Allen (1991), komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi: afektif, normatif, dan kalkulatif. Pelatihan yang baik berperan dalam meningkatkan komitmen afektif karyawan, yaitu keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Karyawan yang merasa organisasi berinvestasi pada pengembangan diri mereka melalui pelatihan cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

Pelatihan yang berkualitas dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja mereka. Karyawan yang merasa didukung melalui pelatihan akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih baik dan berkomitmen lebih tinggi terhadap organisasi. Noe (2010) dalam bukunya menyatakan bahwa pelatihan yang tepat dapat meningkatkan rasa keadilan dan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, yang berimplikasi pada peningkatan komitmen mereka.

3. Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Komitmen Karyawan

Dukungan organisasi merujuk pada persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan memberikan penghargaan atas kontribusi yang mereka berikan. Eisenberger et al. (1986) dalam *Perceived Organizational Support* mengemukakan bahwa dukungan organisasi mencakup sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai usaha mereka, memberikan sumber daya yang diperlukan, serta mendukung pengembangan pribadi dan profesional mereka. Dukungan ini sering kali tercermin dalam bentuk kebijakan, program kesejahteraan, pelatihan, dan kesempatan untuk berkembang.

Dukungan organisasi dapat berperan penting dalam meningkatkan komitmen karyawan, terutama selama masa perubahan organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka akan merasakan kepercayaan dan loyalitas yang lebih besar terhadap organisasi tersebut. Dalam konteks perubahan organisasi, dukungan ini menjadi lebih krusial karena dapat membantu mengurangi kecemasan dan ketidakpastian yang mungkin dirasakan karyawan. Armeli et al. (1998) menemukan bahwa dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan, yang mengarah pada keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Komitmen ini, pada gilirannya, memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan lebih baik dan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.

Dukungan organisasi dapat muncul dalam bentuk komunikasi yang jelas dan transparan tentang perubahan yang akan terjadi, penyediaan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan baru, serta jaminan bahwa kesejahteraan karyawan tetap

menjadi prioritas organisasi. Kuvaas (2008) juga mengungkapkan bahwa pemberian dukungan yang efektif dapat meningkatkan rasa keadilan organisasi, yang memperkuat komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan besar.

4. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini mengusulkan hubungan antara pelatihan, dukungan organisasi, dan komitmen karyawan sebagai faktor-faktor yang saling mempengaruhi dalam meningkatkan adaptasi karyawan terhadap perubahan organisasi. Berdasarkan teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat diajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

- Hipotesis 1 (H1): Pelatihan yang diberikan oleh organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.
- Hipotesis 2 (H2): Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan, khususnya dalam menghadapi perubahan organisasi.
- Hipotesis 3 (H3): Pelatihan dan dukungan organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dalam perubahan organisasi.

Dalam model ini, pelatihan dan dukungan organisasi diharapkan meningkatkan komitmen karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung adaptasi terhadap perubahan organisasi. Pelatihan memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi, sementara dukungan organisasi memberikan rasa aman dan motivasi tambahan bagi karyawan untuk terlibat dalam perubahan.

METODE DAN ANALISIS DATA

Metode sintesis tematik adalah pendekatan analisis yang digunakan dalam penelitian literature review untuk mengidentifikasi, mengorganisasikan, dan menginterpretasikan pola atau tema utama dalam data yang dikumpulkan dari berbagai sumber literatur. Menurut Thomas dan Harden (2008), sintesis tematik memungkinkan peneliti untuk memahami bagaimana data dari berbagai studi berhubungan satu sama lain, serta memberikan interpretasi mendalam tentang fenomena yang diteliti. Proses sintesis tematik melibatkan tiga langkah utama:

1. Coding Data: Mengidentifikasi unit informasi penting dari literatur dan membuat kategori berdasarkan isi.
2. Mengembangkan Tema Awal: Mengelompokkan kategori yang serupa menjadi tema awal berdasarkan pola yang ditemukan.
3. Merevisi dan Menginterpretasikan Tema: Memformulasikan tema akhir yang merepresentasikan inti dari hasil sintesis literatur.

HASIL PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan dukungan organisasi terhadap komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Berdasarkan tinjauan literatur dan teori yang ada, beberapa temuan utama dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Komitmen Karyawan
Pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, terutama dalam konteks perubahan organisasi. Pelatihan yang diberikan secara efektif dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan, sehingga mereka merasa lebih siap menghadapi tantangan baru yang timbul akibat perubahan. Hal ini sesuai dengan teori pembelajaran Kolb (1984) yang menyatakan bahwa pengalaman langsung dalam pelatihan dapat memperkuat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Pelatihan yang baik juga berfungsi untuk meningkatkan rasa percaya diri karyawan, yang pada gilirannya berpengaruh positif

terhadap komitmen afektif mereka terhadap organisasi. Sejalan dengan teori penguatan Skinner (1953), pelatihan yang dilakukan secara konsisten dan disertai penghargaan atas kinerja baik dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai melalui investasi pelatihan akan menunjukkan loyalitas lebih besar dan lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Hasil ini mendukung Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.

2. Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Karyawan
Dukungan organisasi sangat berpengaruh terhadap komitmen karyawan, terutama dalam masa perubahan organisasi. Dukungan yang diberikan oleh organisasi—baik dalam bentuk komunikasi yang jelas, pelatihan, maupun kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan—membantu mengurangi kecemasan dan ketidakpastian yang timbul akibat perubahan. Menurut Eisenberger et al. (1986), karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi akan lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi tersebut. Hal ini juga tercermin dalam teori komitmen organisasi Meyer & Allen (1991), yang menyatakan bahwa dukungan organisasi meningkatkan komitmen afektif karyawan, yakni keterikatan emosional mereka terhadap organisasi. Temuan ini mendukung Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan tersebut.

3. Pengaruh Simultan Pelatihan dan Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Karyawan

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pelatihan dan dukungan organisasi secara simultan memberikan dampak yang lebih besar terhadap komitmen karyawan dibandingkan jika keduanya dipisahkan. Pelatihan membantu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sementara dukungan organisasi memberikan rasa aman dan meningkatkan motivasi karyawan untuk berpartisipasi dalam perubahan organisasi. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk beradaptasi dengan lebih baik, meningkatkan rasa keterikatan mereka terhadap organisasi, dan memperkuat komitmen mereka. Hal ini mendukung Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa pelatihan dan dukungan organisasi secara simultan berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

KESIMPULAN

Perubahan merupakan hal yang akan selalu terjadi seiring berkembangnya zaman. Oleh karena itu, setiap organisasi harus siap dengan perubahan. Jika suatu organisasi tidak mengikuti perubahan, maka harus siap mengalami kemunduran dalam berbagai aspek, sehingga kehilangan daya saing dan eksistensinya.

Menjalankan sebuah perubahan bukan hal yang mudah, namun harus dilakukan agar dapat bertahan. Secara garis besar terdapat dua hal yang mendukung proses perubahan dalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi yang transparan dan dari manajemen kepada karyawan untuk menghilangkan ketidakpastian.
2. Memberikan pelatihan atau bimbingan pada karyawan dalam mengatasi tantangan yang dihadapi selama perubahan.

Ketika pemimpin perusahaan melakukan dua hal tadi secara konsisten atau terus-menerus, para karyawan akan merasa dapat kepastian dan lebih mudah dalam beradaptasi

dengan perubahan. Dukungan organisasi memberikan rasa aman dan motivasi tambahan bagi karyawan untuk terlibat dalam perubahan, sehingga proses perubahan dapat berjalan dengan efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288–297.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Chiaburu, D. S., & Lindsay, D. R. (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11(2), 199–206.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kuvaas, B. (2008). A Test of Hypotheses Derived from Self-Determination Theory Among Public Sector Employees. *Employee Relations*, 30(3), 288–302.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Sweeney, M. (2019). Organizational Support in Driving Change Initiatives. *Journal of Organizational Change Management*, 32(4), 689–705.