

BAB I

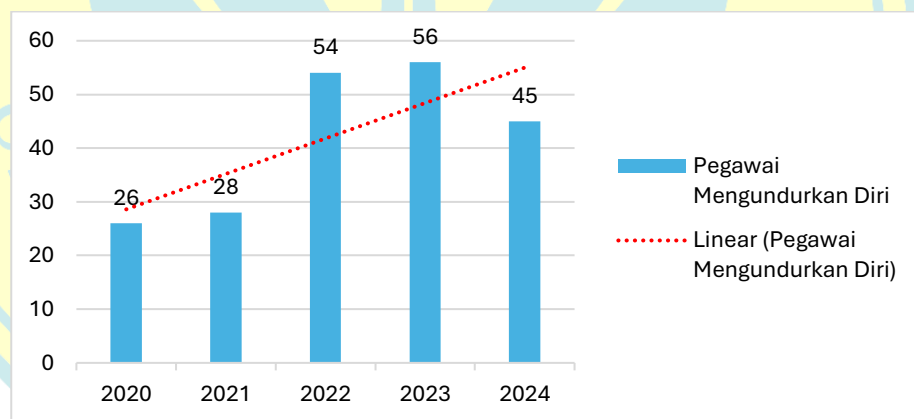
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan berhadapan dengan tuntutan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dan teknologi. Kondisi ini menuntut keberadaan SDM yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen karyawan menjadi elemen vital karena mencerminkan sejauh mana individu bersedia mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi serta berupaya menjaga keberlanjutan dan kesuksesannya. Tingginya tingkat komitmen karyawan dapat menciptakan stabilitas tenaga kerja, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat daya saing organisasi di tengah ketidakpastian ekonomi global.

Meskipun komitmen organisasi memiliki peran strategis bagi keberlangsungan perusahaan, berbagai survei menunjukkan bahwa tingkat keterikatan dan komitmen karyawan di dunia masih tergolong rendah. Laporan *State of the Global Workplace 2025* menemukan bahwa mayoritas tenaga kerja di dunia belum menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasinya dengan hanya 21% pekerja yang memiliki keterikatan tinggi, sementara sisanya berada dalam kondisi keterikatan rendah. Fenomena serupa juga terlihat di kawasan Asia Tenggara. Gallup (2025) melaporkan bahwa hanya 26% pekerja di kawasan ini yang memiliki tingkat keterikatan tinggi.

Di Indonesia, hasil survei *Hopes and Fears 2024* yang dilakukan oleh PwC memperlihatkan bahwa 76% pekerja mengalami lebih banyak perubahan di tempat kerja dibanding tahun sebelumnya dan 20% berencana berpindah kerja dalam dua belas bulan ke depan. Data tersebut menunjukkan bahwa komitmen dan keterikatan karyawan di Indonesia masih rentan terhadap dinamika perubahan dan tekanan lingkungan kerja. Rendahnya tingkat keterikatan mencerminkan lemahnya hubungan emosional antara individu dan organisasi yang dapat berdampak pada penurunan komitmen organisasional. Karyawan dengan perasaan terikat yang rendah dengan pekerjaannya cenderung memiliki loyalitas yang lebih rendah dan berpotensi kehilangan motivasi untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasi.



Gambar 1.1 Tren Pegawai PT Waskita Karya (Persero) Tbk

Mengundurkan Diri Tahun 2020 – 2024

Sumber: data diolah oleh peneliti (2025)

Dinamika komitmen karyawan juga terlihat di PT Waskita Karya (Persero) Tbk, sebuah BUMN di sektor konstruksi yang dalam beberapa tahun terakhir menjalani restrukturisasi, penataan ulang proyek, dan penyesuaian strategi pascapandemi. Gambar 1.1 memperlihatkan bahwa jumlah pegawai yang

mengundurkan diri mengalami peningkatan pada tahun 2021, kemudian meningkat menjadi 54 orang pada 2022 dan 56 orang pada 2023. Meski pada tahun 2024 angkanya menurun menjadi 45 orang, jumlah tersebut tetap lebih tinggi dibandingkan awal periode pengamatan sehingga menunjukkan bahwa adanya tantangan dalam mempertahankan komitmen karyawan. Menurut van Dijke et al. (2025), perubahan organisasi yang dirasakan sebagai sesuatu yang negatif atau mengancam dapat menimbulkan kecemasan perubahan (*change apprehension*) yang pada akhirnya menurunkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Di sisi lain, berdasarkan penelitian Jia & Nasir (2025) dan Sihombing & Purnomo (2022), apabila perubahan organisasi dikelola secara terencana, komunikatif, dan jelas manfaatnya, proses tersebut dapat meningkatkan keterlibatan, rasa percaya, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan demikian, komitmen karyawan menjadi aspek penting untuk diperhatikan, terutama ketika perusahaan berada dalam fase transformasi yang menuntut adaptasi dan komitmen kuat dari seluruh karyawan.

Komitmen organisasional erat kaitannya dengan dinamika perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Perubahan organisasi pada dasarnya dapat memberikan dampak yang beragam terhadap sikap dan perilaku karyawan. Proses perubahan seringkali tidak berjalan optimal karena karyawan merasa kenyamanan kerjanya terganggu sehingga muncul resistensi yang dapat menurunkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Perubahan yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan ketidakpastian mengenai peran, kondisi kerja, maupun prospek

karier, yang pada akhirnya melemahkan komitmen afektif karyawan (Zakiy et al., 2023).



Gambar 1.2 Fokus Utama PT Waskita Karya (Persero) Tbk

Sumber: Laporan Tahunan PT Waskita Karya (Persero) Tbk (2024)

Agenda transformasi PT Waskita Karya (Persero) Tbk dijalankan sesuai fokus pada setiap tahun sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.2. Pada tahun 2021, perusahaan menetapkan *New Baseline Setting* melalui pemutakhiran visi–misi dan penyusunan arah transformasi bisnis sebagai dasar perubahan. Transformasi berlanjut pada tahun 2022 melalui tahap *Improve & Transform* yang menekankan penerapan *lean organization*, penguatan kapabilitas, serta persiapan talenta pada segmen bisnis baru. Memasuki tahun 2023, perusahaan memasuki tahap *Elevate* yang berfokus pada pengembangan kompetensi inti di setiap spesialisasi dan peningkatan porsi digital talent hingga 30%. Pada tahun yang sama, Waskita melakukan penyederhanaan struktur organisasi dari 17 divisi menjadi 13 divisi untuk meningkatkan efektivitas proses bisnis, membentuk Departemen Risiko Kepatuhan, serta mengalihkan fungsi manajemen kinerja menjadi Departemen Manajemen Kinerja Perusahaan di bawah Divisi Bisnis Strategi dan Pemasaran.

Selanjutnya pada tahun 2024, perusahaan memasuki tahap *Accelerated* yang diarahkan pada percepatan transformasi melalui penguatan kesiapan talenta untuk ekspansi segmen baru dan peningkatan porsi *digital talent* menjadi 60%. Perubahan ini menunjukkan bahwa Waskita sedang menjalankan transformasi yang mengubah struktur, proses, dan tuntutan kerja sehingga memerlukan penyesuaian yang cukup besar dari karyawan dan berpotensi mempengaruhi persepsi mereka terhadap stabilitas kerja maupun komitmen terhadap perusahaan.

Selain perubahan organisasi, dukungan organisasional juga menjadi faktor yang berpengaruh terhadap pembentukan komitmen karyawan. *Perceived organizational support* berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang upaya organisasi untuk menghargai dan memprioritaskan kesejahteraan mereka.. Menurut Apriliani & Wati (2023), *perceived organizational support* berkontribusi pada berbagai aspek, seperti meningkatnya komitmen, keterlibatan kerja, kinerja, serta keinginan karyawan untuk bertahan di organisasi.

Dukungan organisasional di PT Waskita Karya (Persero) Tbk terlihat dari sejumlah program yang dijalankan secara konsisten dalam beberapa tahun terakhir. Perusahaan menyediakan fasilitas pengembangan kompetensi melalui skema Tugas Belajar dan Izin Belajar yang terus berlangsung sejak 2020 hingga 2024 sebagai bentuk perhatian terhadap perkembangan karier pegawai. Dari sisi kesejahteraan, Waskita memberikan remunerasi dan fasilitas yang mencakup tunjangan hari raya, berbagai tunjangan pegawai, BPJS, asuransi kesehatan, pemeriksaan kesehatan berkala, serta bantuan layanan kesehatan. Dukungan tersebut dilengkapi dengan

program kesehatan pada 2024, seperti seminar kesehatan, donor darah, serta program pencegahan TBC dan HIV. Perusahaan juga melakukan modernisasi sistem kepegawaian melalui pengembangan HRIS berbasis digital dan pemanfaatan AI untuk mempermudah akses layanan bagi pegawai. Berbagai program ini menunjukkan bahwa Waskita berupaya memberikan dukungan yang memadai terhadap kesejahteraan dan pengembangan pegawainya yang dapat membentuk persepsi positif mengenai perhatian organisasi terhadap kontribusi karyawan.

Namun, tren pegawai mengundurkan diri masih menunjukkan kecenderungan meningkat dalam beberapa tahun terakhir meskipun berbagai program tersebut telah diterapkan. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan apakah dukungan yang diberikan perusahaan benar-benar dipersepsikan positif oleh pegawai atau justru belum memenuhi ekspektasi mereka. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana persepsi pegawai terhadap *organizational support* tersebut serta bagaimana pengaruhnya terhadap komitmen mereka terhadap organisasi.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai persepsi karyawan, peneliti melakukan prasurvei terhadap 30 karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Prasurvei dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kecenderungan awal terkait perubahan organisasi, dukungan organisasi, dan tingkat komitmen karyawan sebelum dilakukan penelitian utama.

Intelligentia - Dignitas

Tabel 1.1 Hasil Prasurvei

Prasurvei Organizational Change			
Pernyataan	Ya	Ragu-ragu	Tidak
Perubahan di perusahaan saya terjadi secara terus-menerus sehingga memerlukan upaya penyesuaian yang lebih intens bagi karyawan.	93,3%	6,7%	0%
Perubahan yang terjadi di perusahaan saya berdampak pada perubahan struktur organisasi yang memerlukan penyesuaian peran kerja.	96,7%	3,3%	0%
Perubahan yang terjadi di perusahaan menuntut upaya adaptasi yang lebih dari biasanya.	86,7%	10%	3,3%
Prasurvei Perceived Organizational Support			
Pernyataan	Ya	Ragu-ragu	Tidak
Perhatian organisasi terhadap karyawan masih perlu ditingkatkan.	90%	6,7%	3,3%
Organisasi memberikan bantuan ketika saya menghadapi masalah.	50%	43,3%	6,7%
Organisasi menghargai pendapat saya.	53,3%	43,3%	3,3%
Prasurvei Organizational Commitment			
Pernyataan	Ya	Ragu-ragu	Tidak
Saya ingin menghabiskan sisa karier saya di sini.	36,7%	60%	3,3%
Saya masih ingin tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka panjang.	50%	43,3%	6,7%
Saya akan kehilangan banyak hal penting bila keluar dari perusahaan ini.	43,3%	50%	6,7%
Saya akan merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan saat ini.	26,7%	63,3%	10%

Sumber: data diolah oleh peneliti (2025)

Dilihat dari Tabel 1.1, diketahui mayoritas karyawan merasakan adanya perubahan yang cukup intens di dalam perusahaan. Sebanyak 93,3% responden menyatakan bahwa perubahan di perusahaan berlangsung secara terus-menerus sehingga memerlukan upaya penyesuaian yang lebih intens bagi karyawan. Selain itu, 96,7% responden menilai bahwa perubahan tersebut berdampak pada struktur organisasi yang memerlukan penyesuaian peran kerja. Persepsi mengenai tuntutan adaptasi juga terlihat cukup kuat, yaitu 86,7% karyawan menyatakan bahwa perubahan yang terjadi menuntut upaya adaptasi yang lebih dari biasanya. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi yang terjadi bersifat berkelanjutan

dan diikuti dengan tuntutan penyesuaian yang semakin meningkat, baik dari sisi peran kerja maupun kemampuan individu dalam beradaptasi.

Pada aspek dukungan organisasi, sebagian besar karyawan menilai bahwa perhatian perusahaan terhadap karyawan masih memerlukan peningkatan. Sebanyak 90% responden menyatakan bahwa perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan perlu ditingkatkan. Selain itu, 50% responden merasa bahwa perusahaan memberikan bantuan ketika mereka menghadapi masalah, sementara 43,3% menyatakan ragu-ragu. Pada aspek penghargaan terhadap pendapat karyawan, 53,3% responden menilai bahwa organisasi menghargai pandangan mereka.

Hasil prasurvei mengenai komitmen organisasional menunjukkan bahwa tingkat komitmen karyawan berada pada kategori moderat. Sebanyak 36,7% responden menyatakan ingin menghabiskan sisa karier mereka di perusahaan, sementara 60% memilih menjawab ragu-ragu. Selain itu, 50% responden menyatakan ingin tetap bekerja dalam jangka panjang, dan 43,3% berada pada posisi ragu-ragu. Ketika ditanya mengenai konsekuensi jika keluar dari perusahaan, 43,3% responden merasa akan kehilangan hal penting, sedangkan 50% masih ragu-ragu. Adapun rasa bersalah jika meninggalkan perusahaan dirasakan oleh 26,7% responden, sementara mayoritas (63,3%) menyatakan ragu-ragu. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen karyawan belum terbentuk secara kuat, baik dari sisi afektif, berkelanjutan, maupun normatif.

Berdasarkan uraian di atas serta temuan prasurvei, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan terkait *organizational commitment* di PT Waskita Karya

(Persero) Tbk. Pertama, intensitas perubahan organisasi yang tinggi menuntut penyesuaian yang cukup besar dari karyawan sehingga berpotensi menimbulkan ketidaknyamanan dan penurunan keterikatan. Kedua, meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai bentuk dukungan dan fasilitas, persepsi pegawai terhadap perhatian organisasi masih belum sepenuhnya positif. Ketiga, tingkat komitmen karyawan menunjukkan kecenderungan melemah, sebagaimana tercermin dari prasurvei yang memperlihatkan rendahnya niat untuk bertahan jangka panjang di perusahaan. Kondisi ini menegaskan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memahami bagaimana *organizational change* dan *perceived organizational support* mempengaruhi *organizational commitment* karyawan.

Beberapa studi sebelumnya telah meneliti dampak *organizational change* maupun *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment*. Meskipun demikian, studi tentang bagaimana perubahan organisasi memengaruhi komitmen masih tidak konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa perubahan organisasi mempengaruhi komitmen karyawan secara positif dan signifikan, sebagaimana ditunjukkan oleh Jia & Nasir (2025) serta Sihombing & Purnomo (2022). Sebaliknya, Zakiy et al. (2023) mengemukakan dampak negatif dari perubahan organisasi terhadap keterikatan emosional karyawan. van Dijke et al. (2025) menunjukkan bahwa perubahan organisasi secara tidak langsung meningkatkan rasa takut akan perubahan. Temuan lain menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen, sebagaimana ditunjukkan oleh Rahmawati & Herachwati (2024) serta Chandra & Hendratmoko (2024).

Sebaliknya, dukungan dari organisasi secara konsisten memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sebagaimana penelitian dari Sabir et al. (2022), Apriliani & Wati (2023), dan Hngoi et al. (2024). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan pada sektor swasta, instansi pendidikan, atau organisasi pelayanan. Oleh karena itu, pada konteks BUMN konstruksi yang sedang menjalani transformasi besar seperti PT Waskita Karya (Persero) Tbk, kajian mengenai perubahan organisasi, dukungan organisasional, dan komitmen karyawan masih relatif terbatas sehingga penting untuk diteliti lebih lanjut.

Penelitian ini penting dilakukan mengingat komitmen karyawan merupakan aspek strategis bagi keberlangsungan transformasi organisasi di PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Ketika sebuah perusahaan menjalani restrukturisasi dan memperbarui sistemnya, keberhasilan perubahan ini bergantung pada seberapa besar komitmen karyawan terhadap organisasi tersebut. Oleh karena itu, pemahaman mengenai bagaimana karyawan memersepsikan perubahan organisasi serta dukungan yang diberikan perusahaan menjadi landasan penting dalam merumuskan strategi manajemen SDM yang lebih efektif.

Penelitian berjudul *“Pengaruh Organizational Change dan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Commitment pada Karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk”* ini diharapkan bermanfaat bagi perusahaan, khususnya dalam penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan perubahan, penyediaan dukungan kepada karyawan, serta penguatan komitmen organisasional.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Dari uraian latar belakang sebelumnya, rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah *organizational change* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk?
2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh *organizational change* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk.
2. Menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi atas pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam memahami bagaimana perubahan organisasi dan dukungan organisasional yang dirasakan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan pengalaman empiris dalam menganalisis pengaruh *organizational change* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment* pada lingkungan kerja yang dinamis.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu pertimbangan bagi manajemen PT Waskita Karya (Persero) Tbk dalam merancang kebijakan perubahan organisasi yang efektif serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Dukungan organisasi yang optimal diharapkan dapat memperkuat komitmen karyawan dalam menghadapi dinamika dan tantangan perusahaan.

c. Bagi Peneliti Lainnya

Hasil penelitian ini dapat berfungsi sebagai referensi bagi peneliti masa depan yang tertarik untuk mengeksplorasi subjek serupa dengan memasukkan variabel tambahan atau menggunakan strategi metodologis yang berbeda untuk meningkatkan pemahaman tentang aspek-aspek yang memengaruhi komitmen karyawan.

Intelligentia - Dignitas