

Pengaruh Organizational Change dan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Commitment pada Karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk

Muhamad Syarif¹, Despinur Dara², Hania Aminah³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

E-mail: muhammad.syarif157@gmail.com

Article History:

Received: 01 April 2026

Revised: 16 Mei 2026

Accepted: 30 Mei 2026

Keywords: *Komitmen Organisasi, Perubahan Organisasi, Dukungan Organisasi yang Dirasakan.*

Abstract: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi di kalangan karyawan di kantor pusat PT Waskita Karya (Persero) Tbk, Jakarta Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik simple random sampling, melibatkan 185 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert 6 poin. Data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perubahan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan koefisien path sebesar 0,242 dan nilai $p < 0,05$. Selain itu, persepsi dukungan organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dengan koefisien path sebesar 0,500 dan nilai $p < 0,05$. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi dan dukungan yang diberikan oleh perusahaan, semakin tinggi tingkat komitmen mereka terhadap organisasi.*

PENDAHULUAN

Dalam era global yang penuh disrupsi, setiap organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis, teknologi, dan kebutuhan pasar. Kondisi ini menuntut keberadaan sumber daya manusia yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen karyawan menjadi elemen penting karena mencerminkan sejauh mana individu bersedia mengidentifikasi diri dengan tujuan organisasi serta berupaya menjaga keberlanjutan dan kesuksesannya.

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. Meskipun perusahaan terus berupaya memperkuat posisinya, terdapat tantangan dalam mempertahankan komitmen karyawan di tengah fase transformasi yang menuntut adaptasi kuat dari seluruh pegawai. 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.

Fenomena ini berkaitan dengan intensitas *organizational change* yang dijalankan perusahaan secara berkelanjutan. Pada tahun 2021, perusahaan menetapkan New Baseline Setting melalui pemutakhiran visi-misi dan penyusunan arah transformasi bisnis. 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. 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%.

Selain perubahan organisasi, *perceived organizational support* juga menjadi faktor yang berpengaruh. Dukungan organisasional di PT Waskita Karya (Persero) Tbk terlihat dari sejumlah program seperti fasilitas pengembangan kompetensi melalui skema Tugas Belajar dan Izin Belajar, remunerasi, tunjangan hari raya, BPJS, asuransi kesehatan, serta modernisasi sistem kepegawaian melalui pengembangan HRIS berbasis digital dan pemanfaatan AI. Menurut Apriliani & Wati (2023), *perceived organizational support* berkontribusi pada berbagai aspek, seperti meningkatnya komitmen, keterlibatan kerja, kinerja, serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan di organisasi.

Mengingat komitmen karyawan merupakan aspek strategis bagi keberlangsungan transformasi organisasi, pemahaman mengenai bagaimana karyawan memersepsikan perubahan organisasi serta dukungan yang diberikan perusahaan menjadi landasan penting. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Organizational Change* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Commitment* pada Karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk.

LANDASAN TEORI

Organizational Commitment

Organizational commitment merupakan tingkat sejauh mana karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi yang ditunjukkan lewat keterikatan emosional pada nilai dan tujuan perusahaan (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021). Sikap kerja ini mencerminkan upaya individu dalam mencapai target organisasi serta memelihara hubungan baik dengan sesama anggota di dalamnya (Dekawanti et al., 2025). Komitmen ini juga menjadi bentuk keyakinan karyawan terhadap nilai-nilai organisasi yang disertai kemauan untuk memberikan usaha terbaik demi kepentingan bersama (Aprillianto et al., 2019). Secara psikologis, loyalitas ini melibatkan keinginan kuat anggota untuk tetap bertahan dalam lingkungan kerja dan menerima setiap sasaran yang telah ditetapkan (Chowdhury & Chandra Shil, 2022).

Organizational Change

Menurut Robbins & Judge (2024), perubahan organisasi (*organizational change*) merupakan suatu kondisi saat hal-hal dalam instansi menjadi berbeda dari keadaan sebelumnya, baik secara alami maupun terencana. Proses perubahan organisasi menjadi bentuk adaptasi organisasi untuk meningkatkan kemampuan merespons lingkungan serta mengarahkan perilaku karyawan melalui peran agen perubahan (Hubbart, 2022). Perubahan organisasi dilakukan guna menjamin tercapainya sasaran organisasi secara menyeluruh dan menjaga relevansi kinerja di tengah dinamika eksternal yang dinamis (Laila & Mardi, 2022).

Perceived Organizational Support (POS)

Menurut Eviana (2024), dukungan organisasi (*perceived organizational support*) menggambarkan sejauh mana karyawan merasa organisasi menghargai keberadaan mereka, memberikan bantuan saat dibutuhkan, serta menunjukkan kebanggaan atas pencapaian individu. Konsep ini mencerminkan keyakinan karyawan bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan, kebutuhan, dan kondisi mereka dalam lingkungan kerja (Krisyanto et al., 2025). Secara psikologis, dukungan organisasi merupakan persepsi mengenai sejauh mana instansi menghargai kontribusi serta peduli terhadap kesejahteraan yang dimiliki karyawan (Robeta & Wijono, 2025).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan lokasi penelitian di Kantor Pusat (Head Office) PT Waskita Karya (Persero) Tbk, Jakarta Timur. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *simple random sampling* untuk memastikan setiap karyawan memiliki peluang yang sama sebagai responden. Adapun jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah sebanyak 185 orang.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Pemilihan SEM-PLS didasarkan pada kemampuannya dalam menganalisis hubungan antarvariabel yang kompleks, baik secara langsung maupun tidak langsung, serta menguji model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*) secara simultan.

Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert modifikasi dengan 6 (enam) tingkatan jawaban, mulai dari Sangat Tidak Setuju (skor 1) hingga Sangat Setuju (skor 6). Penggunaan skala enam poin ini bertujuan untuk memperoleh hasil pengukuran yang lebih akurat dan meningkatkan daya diskriminasi serta reliabilitas instrumen lebih tinggi dibandingkan skala Likert 5 (lima) poin (Abdul, 2010). Selain itu, peniadaan pilihan jawaban netral dimaksudkan agar responden dapat menunjukkan sikap yang lebih tegas dan menghindari bias kecenderungan memusat, sehingga variasi persepsi dapat tergambarkan secara lebih luas dan realistis (Okunbanjo et al., 2024).

Variabel dalam penelitian ini diukur melalui serangkaian dimensi dan indikator yang diadaptasi dari teori-teori yang relevan untuk menjamin validitas isi. Pengukuran dilakukan dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Dimensi dan Indikator Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber
Organizational Commitment	Komitmen Afektif	Rasa Memiliki	(Riwu S et al., 2022)
		Keinginan Bertahan	
		Keinginan Mencapai Tujuan Organisasi	
	Komitmen Berkelanjutan	Mengharap Keuntungan jika Bertahan	
		Bertahan adalah Keharusan	
		Pertimbangan untuk Keluar	
		Berat Meninggalkan Organisasi	
	Komitmen Normatif	Rasa Bersalah Jika Keluar	
		Memikirkan Pendapat Orang Lain Jika Keluar	
		Bertahan adalah Kewajiban	
Rasa Tanggung Jawab			
Organizational	Individual Change	Keyakinan diri	(Joo & Hong,

Change	Motivation (ICM)	Afeksi positif	2025)
		Persepsi kebutuhan perubahan	
		Dampak perubahan terhadap kinerja	
	Individual Change Capacity (ICC)	Kesiapan pengetahuan	
		Pengetahuan spesifik	
		Keterampilan kerja	
		Investasi waktu & usaha	
	Organizational Change Motivation (OCM)	Keyakinan kolektif	
		Persepsi ketepatan perubahan	
		Manfaat perubahan	
	Organizational Change Implementation Capacity (OCIC)	Kejelasan peran	
		Kecukupan sumber daya	
Kejelasan tujuan perubahan			
Dukungan pimpinan			
Perceived Organizational Support	Valuing Contribution	Penghargaan kontribusi	(Eisenberger et al., 2020)
		Keselarasan nilai kerja	
		Apresiasi pencapaian	
		Penghargaan pendapat	
	Caring about Well-Being	Bantuan saat masalah	
		Kepedulian kesejahteraan	
		Kesesuaian beban kerja	
		Kepedulian kepuasan kerja	
		Toleransi kesalahan	
		Dukungan kinerja	

Sumber: data diolah oleh peneliti (2026)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran atau Outer Model

Convergent Validity

Convergent validity menunjukkan sejauh mana indikator-indikator pada suatu konstruk memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain.

Tabel 2. Nilai Outer Loading dan Average Variance Extracted (AVE)

No. Item	Pernyataan	Change	POS	Commitment	AVE	Ket.
X1.2	Saya memiliki perasaan positif terhadap perubahan organisasi.	0.717			0.579	Valid
X1.3	Saya percaya perubahan di organisasi ini dibutuhkan.	0.708				
X1.4	Saya merasa perubahan organisasi meningkatkan kinerja saya.	0.802				
X1.5	Saya mengetahui apa yang perlu dipersiapkan untuk menghadapi perubahan organisasi.	0.724				
X1.6	Saya memiliki pengetahuan yang	0.781				

	dibutuhkan untuk menjalankan perubahan organisasi.					
X1.7	Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan perubahan organisasi.	0.736				
X1.8	Saya bersedia menginvestasikan waktu dan usaha untuk mendukung perubahan organisasi.	0.774				
X1.9	Karyawan percaya bahwa organisasi mampu menjalankan perubahan.	0.780				
X1.10	Karyawan memandang perubahan organisasi sebagai solusi yang tepat.	0.805				
X1.11	Karyawan percaya bahwa perubahan memberikan manfaat bagi organisasi.	0.808				
X1.12	Pembagian peran dan tugas dalam perubahan organisasi sudah jelas.	0.761				
X1.13	Organisasi memiliki SDM dan finansial yang memadai untuk melaksanakan perubahan.	0.749				
X1.14	Tujuan dari perubahan organisasi disampaikan dengan jelas.	0.735				
X2.1	Organisasi menghargai kontribusi saya.		0.832			
X2.2	Organisasi mempertimbangkan tujuan dan nilai pribadi saya.		0.764			
X2.3	Organisasi mendukung tujuan pribadi saya.		0.772			
X2.4	Organisasi bangga atas pencapaian kerja saya.		0.758			
X2.5	Organisasi mengapresiasi pencapaian kerja saya.		0.797			
X2.6	Organisasi menghargai pendapat saya.		0.798			0.621
X2.7	Organisasi memberi kesempatan menyampaikan ide.		0.806			Valid
X2.8	Organisasi membantu saya saat menghadapi masalah.		0.799			
X2.9	Organisasi memberi solusi atas masalah kerja saya.		0.752			
X2.10	Organisasi peduli terhadap kesejahteraan saya.		0.810			
X2.11	Organisasi memperhatikan kondisi fisik dan mental saya.		0.806			

X2.12	Organisasi memberi pekerjaan sesuai kemampuan saya.		0.790			
X2.13	Organisasi peduli terhadap kepuasan kerja saya.		0.820			
X2.14	Organisasi memberi kesempatan memperbaiki kesalahan kerja saya.		0.721			
Y.1	Saya merasa menjadi bagian dari organisasi ini.			0.838		
Y.2	Saya ingin bekerja di organisasi ini dalam jangka panjang.			0.836		
Y.3	Saya ingin membantu organisasi mencapai tujuannya.			0.756		
Y.4	Saya percaya bertahan di organisasi ini memberikan peluang peningkatan karier saya.			0.770		
Y.6	Meninggalkan organisasi ini akan merugikan saya secara pribadi.			0.787		
Y.7	Saya akan kehilangan banyak hal penting bila keluar dari organisasi ini.			0.835		
Y.8	Sulit bagi saya melepaskan pekerjaan di organisasi ini.			0.826	0.639	Valid
Y.9	Saya merasa bersalah jika meninggalkan organisasi ini.			0.797		
Y.10	Saya memikirkan pendapat orang lain jika keluar dari organisasi ini.			0.762		
Y.11	Saya tidak ingin mengecewakan orang lain dengan meninggalkan organisasi.			0.754		
Y.13	Saya bertanggung jawab untuk terus berkontribusi bagi organisasi ini.			0.787		
Y.14	Saya merasa harus terus memberikan kontribusi positif.			0.834		

Sumber: data diolah oleh peneliti (2026)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$ sehingga seluruh indikator pada model dinyatakan memenuhi kriteria *convergent validity*. Selain itu, seluruh konstruk dalam penelitian ini juga memiliki nilai AVE di atas batas minimum yang disyaratkan, yaitu *organizational change* sebesar 0,579, *perceived organizational support* sebesar 0,621, dan *organizational commitment* sebesar 0,639. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari 50% variasi indikator-indikator pembentuknya.

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lainnya.

Tabel 3. Hasil Fornell – Lacker

Variabel	Organizational Change	POS	Organizational Commitment
Organizational Change	0.761		
POS	0.549	0.788	
Organizational Commitment	0.516	0.633	0.799

Sumber: data diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan analisis validitas diskriminan melalui kriteria Fornell–Larcker, seluruh konstruk dalam model penelitian ini dinyatakan valid. Keterpenuhan kriteria tersebut dibuktikan oleh perolehan nilai akar kuadrat Average Variance Extracted (AVE) setiap variabel yang secara konsisten lebih tinggi daripada nilai korelasi antara variabel tersebut dengan konstruk lainnya dalam model.

Internal Consistency Reliability

Reliabilitas internal diukur menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR). Keduanya menunjukkan tingkat konsistensi antarindikator dalam satu konstruk.

Tabel 4 Hasil Composite Reliability & Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Change	0.939	0.947	0.579
POS	0.953	0.958	0.621
Organizational Commitment	0.948	0.955	0.639

Sumber: data diolah oleh peneliti (2026)

Hasil pengujian konsistensi internal menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang kuat. Hal ini dibuktikan oleh nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang melampaui ambang batas 0,70, yaitu variabel *organizational change* (0,939 & 0,947), POS (0,953 & 0,958), serta *organizational commitment* (0,948 & 0,955) menunjukkan tingkat keandalan instrumen yang tinggi. Selain itu, pemenuhan kriteria validitas konvergen ditunjukkan oleh nilai Average Variance Extracted (AVE) pada ketiga konstruk yang berada di atas 0,50, yakni sebesar 0,579 untuk *organizational change*, 0,621 untuk POS, dan 0,639 untuk *organizational commitment*.

Model Struktural atau Inner Model

R-Square (R²)

Nilai R² menunjukkan seberapa besar proporsi variasi pada variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen.

Tabel 5. Nilai R-Square (R²)

Variabel Dependen	R-square	R-square Adjusted
Organizational Commitment (Y)	0.441	0.435

Sumber: data diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan pengujian nilai R², variabel *organizational change* dan *perceived organizational support* memberikan kontribusi sebesar 44,1% dalam menjelaskan variasi pada *organizational commitment*. Sementara itu, sebesar 55,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Effect Size (f²)

Ukuran efek atau effect size (f²) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian.

Tabel 6. Nilai Effect Size (f^2)

Variabel	Organizational Change (X1)	Organizational Commitment (Y)	POS (X2)
Organizational Change (X1)		0.073	
Organizational Commitment (Y)			
POS (X2)		0.313	

Sumber: data diolah oleh peneliti (2026)

Hasil pengujian nilai (f^2) menunjukkan bahwa *organizational change* memiliki pengaruh yang tergolong kecil terhadap *organizational commitment* dengan nilai sebesar 0,073. Sebaliknya, *perceived organizational support* memberikan kontribusi yang jauh lebih signifikan dengan nilai (f^2) sebesar 0,313, yang dikategorikan dalam tingkat pengaruh sedang menuju besar. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi memiliki peran yang jauh lebih kuat dibandingkan perubahan organisasi dalam memengaruhi komitmen karyawan.

Uji Signifikansi (Pengujian Hipotesis)

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai path coefficient dan nilai signifikansi (P-Values).

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Hasil Uji Hipotesis
Organizational Change (X1) -> Organizational Commitment (Y)	0.242	0.242	0.067	3.582	0.000	Diterima
POS (X2) -> Organizational Commitment (Y)	0.500	0.506	0.071	7.054	0.000	Diterima
Tingkat signifikansi (α) = 0,05						

Sumber: data diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis di atas maka di ketahui sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama (H1) yaitu hubungan antara *organizational change* dengan *organizational commitment* diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara *organizational change* terhadap *organizational commitment*. Hal ini diperkuat dengan nilai path coefficient sebesar 0,242 dan nilai p-value sebesar (0,000 < 0,05). Nilai koefisien yang bernilai positif menunjukkan bahwa hubungan kedua variabel tersebut bersifat searah sehingga peningkatan persepsi karyawan terhadap proses perubahan organisasi akan diikuti oleh peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi dalam model penelitian ini.
2. Hipotesis Kedua (H2) yaitu hubungan antara *perceived organizational support* dengan *organizational commitment* diterima, artinya terdapat hubungan yang signifikan antara *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment*. Hal ini diperkuat dengan nilai path coefficient sebesar 0,500 dan nilai p-value sebesar (0,000 < 0,05). Nilai koefisien positif pada hubungan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan secara baik oleh karyawan berkontribusi secara nyata dalam memperkuat loyalitas serta keterikatan emosional mereka terhadap perusahaan.

Pembahasan

Pengaruh Organizational Change terhadap Organizational Commitment

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *organizational change* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Jia & Nasir (2025) serta Sihombing & Purnomo (2022) yang menyatakan bahwa perubahan organisasi yang dikelola dengan baik mampu meningkatkan komitmen karyawan. Secara spesifik, pengaruh ini didorong oleh tiga indikator utama yaitu keyakinan karyawan terhadap kemampuan organisasi dalam menjalankan perubahan, kejelasan pembagian peran dan tugas, serta kejelasan tujuan perubahan. Kejelasan tujuan dan peran memberikan arah dalam menjalankan pekerjaan, sementara keyakinan terhadap kemampuan organisasi membantu mengurangi ketidakpastian dalam menghadapi dinamika perubahan. Perubahan organisasi yang memiliki struktur dan sistem perubahan yang jelas dapat mendorong sikap positif dan loyalitas karyawannya (Samhudi et al., 2024).

Dalam proses transformasi, komunikasi menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan implementasi serta tingkat keterlibatan karyawan. Menurut Albrecht et al. (2022), karyawan yang tidak memahami tujuan perubahan cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih rendah. Oleh karena itu, pesan komunikasi perlu disesuaikan dengan karakteristik masing-masing level karyawan agar dapat dipahami secara optimal sesuai peran yang dimiliki (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Pemahaman tersebut berkontribusi terhadap peningkatan komitmen, sebagaimana dijelaskan oleh Petrauskaitė-Jocienė & Korsakienė (2024) bahwa kualitas komunikasi perubahan mempengaruhi secara positif komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Commitment

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sabir et al. (2022), Apriliani & Wati (2023), serta Ferdinan & Dewi (2024) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berperan penting dalam membentuk komitmen karyawan. Secara teoritis, Krismanto et al. (2025) memaknai dukungan ini sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai keberadaan mereka serta memberikan dukungan terhadap kebutuhan kerja. Hubungan timbal balik ini memperkuat hubungan psikologis antara individu dan organisasi dalam proses transformasi (Sun, 2019).

Pembentukan komitmen ini didukung secara kuat oleh indikator penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan serta apresiasi atas pencapaian kerja. Hal tersebut relevan dengan pandangan Robeta & Wijono (2025) serta Artatanaya et al. (2023) bahwa dukungan organisasi merupakan keyakinan karyawan akan pengakuan atas kontribusi mereka. Selain itu, Eviana (2024) menjelaskan bahwa organisasi yang memberikan apresiasi atas pencapaian akan menumbuhkan perasaan diakui, yang pada gilirannya mendorong munculnya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Penguatan keterikatan ini juga tercermin melalui pemberian pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, di mana kesesuaian tugas (*person-job fit*) memungkinkan karyawan bekerja optimal dan meningkatkan tanggung jawab moral (Harefa & Dirbawanto, 2024).

Dalam perspektif Yusuf & Syarif (2017), faktor keadilan organisasi dan dukungan atasan menjadi elemen krusial dalam membentuk persepsi dukungan tersebut. Program pengembangan kompetensi dan penyediaan fasilitas kerja dalam proses transformasi mencerminkan perhatian organisasi terhadap kondisi kerja karyawan. Dukungan yang diberikan melalui sistem organisasi dalam menghadapi perubahan membantu karyawan merasa didukung saat menjalankan pekerjaannya. Hal ini berkontribusi langsung terhadap sikap kerja, khususnya dalam meningkatkan komitmen afektif serta loyalitas karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi (Sun, 2019).

KESIMPULAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa *organizational change* dan *perceived organizational support* (POS) memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational commitment* karyawan PT Waskita Karya (Persero) Tbk. Secara teoritis, komitmen karyawan dalam situasi transformasi dipengaruhi oleh kejelasan arah dan struktur perubahan. Keyakinan karyawan terhadap kemampuan organisasi dalam menjalankan perubahan, kejelasan tujuan perubahan, serta kejelasan pembagian peran dan tanggung jawab menjadi fondasi utama yang mengurangi ketidakpastian dan membangun rasa memiliki terhadap organisasi.

Di sisi lain, dukungan organisasi juga sebagai faktor dalam memperkuat loyalitas. Keterikatan emosional karyawan paling kuat terbentuk melalui penghargaan terhadap kontribusi karyawan, apresiasi atas pencapaian kerja, serta kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan karyawan. Hal ini menegaskan bahwa pengakuan organisasi terhadap hasil kerja dan penempatan tugas yang tepat (*person-job fit*) merupakan salah satu faktor pendorong bagi munculnya komitmen afektif dan tanggung jawab moral untuk terus berkontribusi bagi perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Abdul. (2010). Quality of Psychology Test Between Likert Scale 5 and 6 Points. *Journal of Social Sciences*, 6(3), 399–403. <https://doi.org/10.3844/jssp.2010.399.403>
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., & Leiter, M. P. (2022). The Influence of Change-Related Organizational and Job Resources on Employee Change Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.910206>
- Apriliani, S. D., & Wati, I. R. (2023). Pengaruh Dukungan Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Koperasi Mitra Dhuafa Regional K Jawa Timur). *Diponegoro Journal of Management*, 12(3).
- Aprillianto, W. D., Mintarti, S., & Tricahyadinata, I. (2019). Pengaruh peran pemimpin dan komitmen afektif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil bagian umum dan kepegawaian sekretariat kabupaten kutai timur. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 83–95.
- Artatanaya, I. G. L. S., Supiatni, N. N., Kencanawati, A. A. A. M., Marhaeni, K. E., & Muderana, I. K. (2023). Effect of Perceived Organizational Support to Employee's Organizational Commitment. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 10(2), 101–109. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v10n2.2290>
- Chowdhury, A., & Chandra Shil, N. (2022). Understanding change management in organizational context: revisiting literature. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 28–43. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>
- Dekawanti, I., Asikin, I., Yudaningsih, N., Tamam, B., Nugraha, R. S., & Nurdin, D. (2025). The role of career development, technostress, and organisational commitment in shaping the work performance of elementary school teachers: Insights from Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SEM-PLS) analysis. *Perspectives in Education*, 43(1), 172–190. <https://doi.org/10.38140/pie.v43i1.7862>
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eviana, N. (2024). The Role of Perceived Organizational Support (POS) and Employee Satisfaction to Enhance Employee Engagement: Does Gender and Tenure Matter? *Jurnal*

- Manajemen Bisnis*, 15(1), 13–31. <https://doi.org/10.18196/mb.v15i1.19529>
- Ferdinan, G. R. S., & Dewi, I. G. A. M. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Nook Restaurant Bali). *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 1(4), 165–182. <https://doi.org/10.61132/ijema.v1i4.256>
- Harefa, C. E., & Dirbawanto, N. D. (2024). The Influence of Person Job Fit and Person Organization Fit on Organizational Commitment. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 3(3), 887–898. <https://doi.org/10.55927/fjas.v3i3.8035>
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Hubbart, J. A. (2022). Organizational Change: Considering Truth and Buy-In. *Administrative Sciences*, 13(1), 3. <https://doi.org/10.3390/admsci13010003>
- Jia, X., & Nasir, N. S. M. (2025). Exploring the Role of Organizational Change and Commitment in Shaping Employee Performance: Evidence from Fifteen Supermarkets in Huangpu, Shanghai. *Uniglobal Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(1), 20–28. <https://doi.org/10.53797/ujssh.v4i1.3.2025>
- Joo, J., & Hong, S. (2025). Predicting model for the employees' organizational commitment: Integrative approach of organizational identity and career identity. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4662>
- Krismanto, D., Saluy, A. B., & Perkasa, D. H. (2025). A Literature Review On The Impact Of Perceived Organizational Support On Work Meaningfulness, Engagement, And Perceived Stress. *Jurnal Fokus Manajemen*, 5(2), 281–292. <https://doi.org/10.37676/jfm.v5i2.8411>
- Lailla, N., & Mardi. (2022). Organizational Change On Employee Performance. *Procedia of Social Sciences and Humanities*, 3, 404–410. <https://doi.org/10.21070/pssh.v3i.145>
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Design and Implementation of Communication Strategy in Change Management. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 237–242.
- Okunbanjo, O. I., Okunbanjo, O., & Afolabi, B. (2024). Scaling in Quantitative Survey in Management Science Research: The Perspective of Likert Scale. *Annual Journal of Technical University Of Varna, Bulgaria*, 8(2), 21–32. <https://doi.org/10.29114/ajtuv.vol8.iss2.321>
- Petrauskaitė-Jocienė, V., & Korsakienė, R. (2024). The Factors Impacting Employee Commitment to Organizational Change. *Business: Theory and Practice*, 25(2), 488–501. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.21130>
- Riwu S, L., Malelak, M. L., & R.Pellokila, I. (2022). *The Influence of Affective Commitment, Continuous Commitment and Normative Commitment to Employee Performance at Sotis Hotel Kupang during the COVID-19 Pandemic* (pp. 179–185). https://doi.org/10.2991/978-2-494069-83-1_33
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2024). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Limited.
- Robeta, H. G., & Wijono, S. (2025). Perceived Organizational Support and Employee Well-Being: A Quantitative Study of Employees at CV. X, a Dairy Processing Company in Indonesia. *G-Couns: Jurnal Bimbingan Dan Konseling*, 9(3), 1856–1864. <https://doi.org/10.31316/g-couns.v9i3.7739>
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms – a

-
- comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795–815. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1914>
- Samhudi, S., Basuki, B. ., & Widyanti, R. (2024). Dampak Struktur Organisasi terhadap Komitmen Organisasi: Perbandingan Antara Sektor Publik dan Swasta. *Al-KALAM: Jurnal Komunikasi, Bisnis, Dan Manajemen*, 11(1), 175. <https://doi.org/10.31602/al-kalam.v11i1.13169>
- Sihombing, P. R., & Purnomo, B. S. (2022). Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Publik Dan Kebijakan Publik (JMPKP)*, 4(2), 136–151. <https://doi.org/10.36085/jmpkp.v4i2.4665>
- Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(3), 155. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102>
- van Dijke, M., Guo, Y., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2025). Perceived organizational change strengthens organizational commitment and organizational citizenship behavior via increased organizational nostalgia. *Journal of Applied Psychology*, 110(1), 89–106. <https://doi.org/10.1037/apl0001221>