

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan aset paling strategis yang dimiliki organisasi, karena keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh kualitas dan kapabilitas sumber daya manusia yang dikelolanya. Muktamar *et al.* (2024) menegaskan bahwa manusia adalah sumber daya yang dinamis, aktif, dan selalu terlibat dalam setiap aktivitas organisasi, di mana manajemen sumber daya manusia mendorong pertumbuhan organisasi melalui pengembangan keterampilan, perencanaan strategis, pengembangan karir, dan pemanfaatan teknologi. Grate *et al.* (2024) menyatakan bahwa apabila kualitas sumber daya manusia rendah maka kegiatan bisnis organisasi tidak akan berjalan dengan baik, sehingga investasi dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi kebutuhan strategis yang menentukan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Salah satu tantangan terbesar yang kini dihadapi sumber daya manusia dalam organisasi adalah pesatnya perkembangan teknologi digital yang telah mengubah lanskap dunia kerja secara mendasar, menuntut setiap organisasi untuk melakukan pergeseran pola kerja dari sistem konvensional menuju sistem berbasis digital. World Economic Forum (2020) membuktikan bahwa perusahaan yang lebih awal berinvestasi dan mengadopsi teknologi digital

terbukti lebih tangguh dan unggul dalam menghadapi krisis, di mana tingkat automasi dan digitalisasi memberikan keunggulan yang besar bagi keberlangsungan organisasi. Kondisi ini mendorong pemerintah Indonesia untuk menetapkan transformasi digital sebagai agenda strategis nasional, yang dituangkan melalui Peraturan Presiden No. 95 (2018) tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) serta diperkuat dengan Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital, sebagai landasan penting pengelolaan dan pemanfaatan teknologi secara terpadu di seluruh sektor. Namun demikian, Microsoft Indonesia (2017) mengungkapkan bahwa meskipun 90% pemimpin bisnis di Indonesia menyatakan perlunya transformasi digital untuk mendorong pertumbuhan, hanya 27% yang telah memiliki strategi transformasi digital yang menyeluruh.

Rendahnya tingkat implementasi transformasi digital tersebut erat kaitannya dengan tantangan kesiapan sumber daya manusia yang masih menjadi hambatan terbesar. Vial (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital tidak hanya tentang mengadopsi teknologi, tetapi juga tentang mengubah budaya organisasi, mengembangkan infrastruktur yang diperlukan, serta memastikan kesiapan SDM di setiap level pelayanan publik. Kondisi ini dipertegas oleh data konkret, di mana berdasarkan data Kementerian Komunikasi dan Informasi, baru 30% Aparatur Sipil Negara yang melek teknologi, padahal kesiapan SDM merupakan salah satu faktor utama yang harus dipenuhi sebelum transformasi digital dapat diimplementasikan secara efektif (Pitoko, 2023). Marisya *et al.* (2025) menambahkan bahwa rendahnya

kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, serta kurangnya pelatihan yang relevan merupakan faktor-faktor yang memengaruhi rendahnya kesiapan sumber daya manusia dalam mendukung keberhasilan transformasi digital.

Tantangan SDM dalam menghadapi transformasi digital tidak hanya dialami oleh sektor swasta, tetapi juga menjadi persoalan serius bagi Badan Usaha Milik Daerah, termasuk sektor air minum. Prabowo & Lukman (2025) mengungkapkan bahwa meskipun capaian Indeks SPBE Kementerian BUMN menunjukkan peningkatan signifikan dengan skor 4,41 pada tahun 2023, implementasi di tingkat internal BUMN masih menghadapi tantangan serius berupa rendahnya interoperabilitas sistem, fragmentasi data, keterbatasan SDM digital, lemahnya komitmen kepemimpinan, serta budaya organisasi yang belum mendukung transformasi digital, sehingga penguatan manajemen perubahan dan peningkatan kapasitas SDM menjadi rekomendasi utama untuk keberlanjutan transformasi digital. PERPAMSI (2022) menegaskan bahwa digitalisasi telah menjadi kebutuhan mendesak bagi seluruh BUMD Air Minum, sehingga kesiapan SDM menjadi faktor kritis yang tidak dapat diabaikan.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kemampuan BUMD Air Minum dalam melakukan transformasi digital masih sangat timpang. BPPSPAM (2022) mencatat bahwa dari total 389 BUMD Air Minum yang dinilai kinerjanya, hanya 24 yang berhasil meraih Digital Transformation Award pada ajang Indonesia Water Forum 2022, mencerminkan bahwa sebagian besar BUMD Air Minum di Indonesia masih belum mampu

melakukan transformasi digital secara menyeluruh. Fajriyani *et al.* (2024) menjelaskan bahwa kesenjangan ini utamanya disebabkan oleh faktor SDM, di mana resistensi terhadap perubahan terutama terjadi di kalangan SDM yang kurang siap, dengan banyak individu yang merasa kesulitan meninggalkan cara kerja tradisional dan beralih ke sistem berbasis teknologi, serta adanya ketimpangan kompetensi digital antara generasi muda dan generasi lama yang memerlukan pendekatan inklusif dan adaptif dari organisasi. Kondisi ini menegaskan bahwa tantangan kesiapan SDM dalam menghadapi transformasi digital di lingkungan BUMD Air Minum merupakan isu yang bersifat sistemik dan mendesak untuk ditangani, terutama dalam memastikan karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan pola kerja yang bergeser secara fundamental dari sistem konvensional menuju sistem berbasis digital.

Salah satu BUMD Air Minum yang turut menghadapi tantangan sistemik tersebut adalah PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun, yang secara aktif menjalankan transformasi digital dalam operasional dan pelayanannya. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 1993 berdasarkan Perda Kabupaten Dati II Madiun Nomor 4 Tahun 1993 dan bertransformasi menjadi Perusahaan Umum Daerah berdasarkan Perda Nomor 9 Tahun 2019 ini memiliki 63 karyawan di kantor pusat yang tersebar di berbagai divisi, termasuk Divisi Teknologi Sistem Informasi sebagai ujung tombak transformasi digital perusahaan. Sejak tahun 2021-2022, perusahaan telah mengimplementasikan enam sistem digital yang aktif berjalan, meliputi sistem pengaduan pelanggan berbasis web, pembayaran online, pendaftaran pasang

online, live chat layanan pelanggan, cek tagihan online, serta Layanan Pengadaan Secara Elektronik. Haryanto (2024) mengonfirmasi hal ini melalui pernyataan Direktur Utama PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya dalam ajang TOP GRC Awards 2024, bahwa seluruh bisnis yang terkait dengan risiko diupayakan berbasis digitalisasi dan teknologi informasi.

Komitmen transformasi digital PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya terus berkembang hingga saat ini. Sidik (2026) melaporkan bahwa dalam ajang TOP BUMD Awards 2026, Direktur Utama PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya, Imansyah Novianto, memaparkan bahwa perusahaan tengah mengembangkan dua sistem digital unggulan yaitu TEGAP Purabaya untuk monitoring operasional berbasis sensor secara real time dan PESILAT Purabaya sebagai super app layanan pelanggan terpadu, yang keduanya dirancang sebagai ekosistem digital untuk manajemen air pintar guna meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan pelanggan. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital di PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya berlangsung secara masif dan berkelanjutan, yang pada gilirannya menciptakan tuntutan adaptasi yang semakin besar bagi seluruh lini karyawan.

Pesatnya perkembangan transformasi digital di PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya belum sepenuhnya diimbangi dengan kesiapan SDM yang memadai. Transisi masif dari pola kerja konvensional menuju pola kerja berbasis digital menciptakan tuntutan pergeseran perilaku yang signifikan di seluruh lini karyawan, di mana koordinasi antar-unit dan prosedur pelayanan yang dulunya bersifat luring kini menuntut kecepatan serta akurasi data yang

tersedia setiap saat. Rahmadi & Rusmiati (2025) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan perubahan, dukungan kebijakan yang konsisten, serta kesiapan teknologi dan kompetensi SDM, di mana tanpa penguatan pelatihan digital berbasis kebutuhan, tantangan struktural dan kultural seperti resistensi terhadap perubahan dan kesenjangan literasi digital akan terus menjadi penghambat. Kondisi ini semakin dipertegas berdasarkan hasil wawancara awal yang dilakukan peneliti dengan pihak manajemen Sumber Daya Manusia PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya, yang mengonfirmasi bahwa hingga saat ini belum terdapat program sosialisasi dan pelatihan yang terstruktur bagi karyawan terkait sistem digital yang sedang dikembangkan, sehingga menciptakan kesenjangan adaptasi yang nyata antar lini karyawan dalam menghadapi ritme kerja baru yang jauh lebih dinamis.

Kesenjangan adaptasi karyawan yang terjadi di PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya tersebut mencerminkan persoalan mendasar terkait kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan atau yang dikenal sebagai *Readiness for Change*. Holt *et al.* (2007) Mendefinisikan *Readiness for Change* sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara bersamaan oleh konten (apa yang sedang diubah), proses (bagaimana perubahan tersebut dilaksanakan), konteks (keadaan dimana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik orang yang diminta untuk berubah), dimana kesiapan berubah secara kolektif mencerminkan sejauh mana individu secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang sedang diimplementasikan.

Urgensi kesiapan berubah semakin terlihat dalam pelaksanaan transformasi digital Rinaldo *et al.* (2025) membuktikan bahwa kesiapan berubah merupakan pendahulu dari perilaku adoptasi atau resistensi karyawan terhadap perubahan, dimana proses transformasi digital dapat terhambat oleh inersia dan resistensi sehingga kesiapan berubah sangat berpengaruh terhadap keberhasilan transformasi digital. Kondisi ini terkonfirmasi melalui hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 31 karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1** Hasil Data Pra-survei *Readiness for Change*

| No                        | Pernyataan                                                                | STS         | TS          | N            | S             | SS            | Rata-rata   |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| 1.                        | Perubahan pola kerja digital merupakan langkah yang tepat bagi perusahaan | 1<br>(3,2%) | 1<br>(3,2%) | 1<br>(3,2%)  | 11<br>(35,5%) | 17<br>(54,8%) | 4,35        |
| 2.                        | Manajemen mendukung transformasi digital secara konsisten                 | 0<br>(0%)   | 2<br>(6,5%) | 4<br>(12,9%) | 14<br>(45,2%) | 11<br>(35,5%) | 4,10        |
| 3.                        | Saya mampu menjalankan sistem kerja digital yang diterapkan perusahaan    | 1<br>(3,2%) | 1<br>(3,2%) | 1<br>(3,2%)  | 15<br>(48,4)  | 13<br>(41,9)  | 4,23        |
| 4.                        | Transformasi digital memberikan manfaat bagi pekerjaan saya               | 0<br>(0%)   | 3<br>(9,7%) | 3<br>(9,7%)  | 14<br>(45,2%) | 11<br>(35,5%) | 4,06        |
| <b>Rata-rata variabel</b> |                                                                           |             |             |              |               |               | <b>4,18</b> |

Sumber: Data diolah peneliti, (2026)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa variabel *Readiness for Change* memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori tinggi. Namun, di balik capaian tersebut, terdapat dua indikator yang menunjukkan

kesenjangan yang perlu mendapat perhatian. Pertama, indikator *Personal Valence* yang diukur melalui pernyataan mengenai manfaat transformasi digital bagi pekerjaan secara pribadi mencatat nilai terendah sebesar 4,06, dengan 19,4% karyawan memberikan respons *non-positif*, menunjukkan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya merasakan manfaat langsung dari transformasi digital sehingga berpotensi menimbulkan resistensi terhadap perubahan. Kedua, indikator *Management Support* yang diukur melalui pernyataan mengenai keseriusan manajemen dalam mendukung transformasi digital memperoleh nilai sebesar 4,10 dengan 19,4% karyawan memberikan respons ragu-ragu atau tidak setuju, mengindikasikan bahwa dukungan dan komitmen manajemen dalam mengawal proses transformasi digital belum dirasakan secara merata oleh seluruh karyawan. Kedua temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan berubah karyawan belum terbentuk secara optimal dan merata di seluruh lini karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya.

Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya faktor pendorong perubahan yang lebih kuat dan terstruktur agar kesiapan menghadapi transformasi digital dapat terbentuk secara lebih merata. Dalam proses transformasi digital, pemimpin berperan mengarahkan perubahan, membangun keyakinan karyawan, serta mendorong keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga *Transformational Leadership* menjadi faktor yang relevan untuk dikaji lebih lanjut. Bass & Avolio (1994) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang menginspirasi

para pengikut untuk berkomitmen pada visi dan tujuan bersama organisasi, menantang mereka untuk menjadi pemecah masalah yang inovatif, serta mengembangkan kapasitas kepemimpinan pengikut melalui empat dimensi utama yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Peran kepemimpinan transformasional dalam transformasi digital terlihat melalui kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan visi perubahan secara jelas. Kemampuan tersebut dapat mendorong karyawan untuk menerima dan mendukung perubahan pola kerja baru. Hal ini dibuktikan oleh penelitian pada Kantor Distrik Navigasi Tipe A Kelas II Teluk Bayur yang menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change* karyawan (Husna *et al.*, 2023). Kondisi ini terkonfirmasi melalui hasil pra-survei terhadap 31 karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2** Hasil Data Pra-survei *Transformational Leadership*

| No | Pernyataan                                                       | STS         | TS          | N            | S             | SS            | Rata-rata |
|----|------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|---------------|-----------|
| 1. | Pemimpin menjadi teladan dalam mendukung perubahan organisasi    | 1<br>(3,2%) | 1<br>(3,2%) | 4<br>(12,9%) | 12<br>(38,7%) | 13<br>(41,9%) | 4,13      |
| 2. | Pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk menghadapi perubahan    | 1<br>(3,2%) | 1<br>(3,2%) | 5<br>(16,1%) | 14<br>(45,2%) | 10<br>(32,3%) | 4,00      |
| 3. | Pemimpin mendorong karyawan untuk memberikan ide dan solusi baru | 0<br>(0%)   | 2<br>(6,5%) | 4<br>(12,9%) | 11<br>(35,5%) | 14<br>(45,2%) | 4,19      |

| No                        | Pernyataan                                                                 | STS       | TS          | N            | S             | SS            | Rata-rata   |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| 4.                        | Pemimpin memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan karyawan | 0<br>(0%) | 2<br>(6,5%) | 4<br>(12,9%) | 13<br>(41,9%) | 12<br>(38,7%) | 4,13        |
| <b>Rata-rata variabel</b> |                                                                            |           |             |              |               |               | <b>4,11</b> |

Sumber: Data diolah peneliti, (2026)

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa variabel *Transformational Leadership* memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,11 yang termasuk dalam kategori tinggi. Namun, masih terdapat indikator yang menunjukkan kelemahan yang perlu mendapat perhatian. Indikator *Inspirational Motivation* yang diukur melalui kemampuan pimpinan dalam memotivasi karyawan untuk menghadapi perubahan memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 4,00, dengan 22,6% karyawan memberikan respons *non-positif*, menunjukkan bahwa motivasi dan visi perubahan yang disampaikan pimpinan belum diterima secara merata oleh seluruh karyawan. Akibatnya, sebagian karyawan belum sepenuhnya memahami tujuan dan urgensi transformasi digital sehingga motivasi untuk beradaptasi belum terbentuk secara optimal, mengindikasikan perlunya penguatan *Transformational Leadership* khususnya pada aspek *inspirational motivation* agar komitmen karyawan terhadap transformasi digital dapat terbentuk lebih merata di PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya.

*Readiness for Change* juga dipengaruhi oleh dukungan yang dirasakan karyawan dari organisasi. Dukungan tersebut dapat meningkatkan keyakinan karyawan dalam menghadapi perubahan dan mendorong keterlibatan mereka dalam proses transformasi digital, sehingga *Perceived Organizational Support*

menjadi faktor lain yang relevan untuk dikaji. Rhoades & Eisenberger (2002) mendefinisikan *Perceived Organizational Support* sebagai persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, di mana terdapat tiga kategori utama yang membentuk *Perceived Organizational Support* yaitu keadilan organisasi, dukungan supervisor, serta penghargaan organisasi dan kondisi kerja.

Transformasi digital menuntut karyawan untuk beradaptasi terhadap perubahan dalam organisasi. Karyawan merasakan dukungan organisasi yang tinggi akan lebih siap dan terbuka untuk menerima perubahan, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam setiap proses yang berlangsung (Mahdani *et al.*, 2022). Kondisi ini terkonfirmasi melalui hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 31 karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.3 berikut:

**Tabel 1.3** Hasil Pra-Survei Variabel *Perceived Organizational Support*

| No                        | Pernyataan                                                                                    | STS         | TS          | N            | S             | SS            | Rata-rata   |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| 1.                        | Organisasi memperlakukan karyawan secara adil                                                 | 1<br>(3,2%) | 2<br>(6,5%) | 5<br>(16,1%) | 16<br>(51,6%) | 7<br>(22,6%)  | 3,84        |
| 2.                        | Atasan memberikan dukungan terhadap pekerjaan karyawan                                        | 1<br>(3,2%) | 1<br>(3,2%) | 4<br>(12,9%) | 14<br>(45,2%) | 11<br>(35,5%) | 4,06        |
| 3.                        | Organisasi menyediakan fasilitas dan sarana yang memadai untuk mendukung perubahan pola kerja | 0<br>(0%)   | 3<br>(9,7%) | 5<br>(16,1%) | 11<br>(54,8%) | 15<br>(19,4%) | 3,84        |
| <b>Rata-rata variable</b> |                                                                                               |             |             |              |               |               | <b>3,91</b> |

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2026)

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa variabel *Perceived Organizational Support* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,91 yang termasuk dalam kategori sedang dan merupakan nilai terendah dari seluruh variabel penelitian. Terdapat dua indikator yang sama-sama memperoleh nilai terendah sebesar 3,84, yaitu indikator keadilan perlakuan organisasi dengan 25,8% karyawan memberikan respons *non-positif*, serta indikator penyediaan fasilitas dan infrastruktur digital dengan 9,7% karyawan menyatakan tidak setuju dan 16,1% menyatakan ragu-ragu. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi baik dalam bentuk perlakuan yang adil maupun penyediaan fasilitas pendukung transformasi digital belum diberikan secara optimal, sehingga berpotensi mengurangi keyakinan karyawan terhadap proses perubahan dan pada akhirnya menghambat terbentuknya *Readiness for Change* secara menyeluruh di PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya.

Kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan juga dipengaruhi oleh tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih terdorong untuk menerima dan mendukung perubahan pola kerja baru, sehingga *Organizational Commitment* menjadi faktor mediasi yang relevan untuk dikaji. Meyer & Allen (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan antara karyawan dengan organisasinya, yang terdiri dari tiga komponen utama yaitu *affective commitment* (keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi), *continuance commitment* (kesadaran akan

biaya yang harus ditanggung jika meninggalkan organisasi), dan *normative commitment* (perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi).

Komitmen organisasi berperan sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi dengan kesiapan berubah karyawan, di mana karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan lebih terdorong untuk menerima dan mendukung perubahan pola kerja baru (Runa, 2023).

Kondisi ini terkonfirmasi melalui hasil pra-survei yang dilakukan terhadap 31 karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.4 berikut:

**Tabel 1.4** Hasil Pra-Survei Variabel *Organizational Commitment*

| No                        | Pernyataan                                                                   | STS         | TS        | N            | S             | SS            | Rata-rata   |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| 1.                        | Saya merasa memiliki ikatan emosional dengan organisasi                      | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 5<br>(16,1%) | 11<br>(35,5%) | 15<br>(48,4%) | 4,32        |
| 2.                        | Tidak mengikuti perubahan pola kerja dapat merugikan perkembangan karir saya | 2<br>(6,5%) | 0<br>(0%) | 5<br>(16,1%) | 14<br>(45,2%) | 10<br>(32,3%) | 3,97        |
| 3.                        | Mendukung perubahan pola kerja merupakan kewajiban saya sebagai karyawan     | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 1<br>(3,2%)  | 15<br>(48,4%) | 15<br>(48,4%) | 4,45        |
| <b>Rata-rata variable</b> |                                                                              |             |           |              |               |               | <b>4,25</b> |

Sumber: Data Diolah Peneliti, (2026)

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa variabel *Organizational Commitment* memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,25 yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator *Normative Commitment* memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,45, menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan kewajiban

moral yang kuat untuk mendukung organisasi dalam menghadapi transformasi digital. Namun, indikator *Continuance Commitment* yang diukur melalui pernyataan mengenai konsekuensi apabila tidak mengikuti transformasi digital memperoleh nilai terendah sebesar 3,97, dengan 22,6% karyawan memberikan respons *non-positif*, mengindikasikan bahwa sebagian karyawan belum sepenuhnya mempertimbangkan konsekuensi dari ketidakmampuan beradaptasi terhadap perubahan. Kondisi ini mencerminkan bahwa komitmen karyawan lebih didorong oleh rasa tanggung jawab moral dibandingkan kesadaran akan pentingnya beradaptasi, sehingga diperlukan penguatan *Organizational Commitment* secara menyeluruh agar komitmen karyawan dapat mendorong kesiapan mereka dalam menghadapi transformasi digital secara optimal di PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya.

Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 31 karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya, seluruh variabel penelitian menunjukkan adanya kesenjangan yang perlu mendapat perhatian. Variabel *Perceived Organizational Support* memperoleh nilai rata-rata terendah sebesar 3,91 (kategori sedang), diikuti *Transformational Leadership* (4,11), *Readiness for Change* (4,18), dan *Organizational Commitment* (4,25). Secara konsisten, terdapat 19,4% hingga 25,8% karyawan yang memberikan respons *non-positif* pada indikator-indikator kritis di setiap variabel, mengindikasikan bahwa kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital belum terbentuk secara optimal dan merata di seluruh lini karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya. Meskipun kajian mengenai variabel-variabel tersebut telah

banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, namun masih terdapat celah penelitian yang perlu diisi, khususnya terkait integrasi keempat variabel tersebut dalam satu model penelitian pada konteks transformasi digital di BUMD Air Minum.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji variabel-variabel yang berkaitan dengan *Readiness for Change* dalam konteks transformasi organisasi, namun masih terdapat celah penelitian yang perlu diisi. Pertama, Rinaldo *et al.* (2025) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Readiness for Change* melalui budaya organisasi pada industri properti dengan sampel 125 manajer tingkat menengah, namun penelitian tersebut memiliki keterbatasan karena tidak mengikutsertakan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel independen, menggunakan budaya organisasi sebagai mediator bukan *Organizational Commitment*, dan dilakukan pada konteks industri properti yang karakteristiknya berbeda dengan BUMD Air Minum yang memiliki struktur birokrasi dan tuntutan pelayanan publik yang berbeda. Kedua, Runa (2023) mengkaji pengaruh *Transformational Leadership* dan *Self-Efficacy* terhadap *Readiness for Change* dengan *Organizational Commitment* sebagai mediasi pada karyawan perusahaan swasta, namun penelitian tersebut belum memasukkan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel independen yang berpotensi mempengaruhi kesiapan berubah, serta tidak dilakukan dalam konteks BUMD yang sedang menghadapi transformasi digital secara masif. Ketiga Mahdani *et al.* (2022) membuktikan adanya hubungan positif antara *Perceived*

*Organizational Support* dengan *Readiness for Change* pada karyawan BRI di Banda Aceh, namun penelitian tersebut hanya mengkaji hubungan langsung antara POS dan RFC tanpa mengintegrasikan *Transformational Leadership* sebagai variabel independen lainnya, tidak menempatkan *Organizational Commitment* sebagai mediator, dan dilakukan pada konteks perbankan yang berbeda dengan BUMD Air Minum. Berdasarkan identifikasi gap dari ketiga penelitian terdahulu tersebut, terdapat tiga celah penelitian yang perlu diisi, yaitu belum adanya penelitian yang secara simultan mengintegrasikan *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* sebagai variabel independen, menempatkan *Organizational Commitment* sebagai mediator hubungan keduanya terhadap *Readiness for Change* secara bersamaan, serta mengkaji keempat variabel tersebut dalam konteks spesifik transformasi digital pada BUMD Air Minum di Indonesia.

Penelitian ini memberikan kebaruan (*novelty*) yang membedakannya dari penelitian terdahulu dalam tiga aspek utama. Pertama, dari sisi integrasi variabel, penelitian ini merupakan yang pertama mengintegrasikan *Transformational Leadership*, *Perceived Organizational Support*, *Organizational Commitment*, dan *Readiness for Change* dalam satu model penelitian yang komprehensif, di mana penelitian sebelumnya hanya mengkaji sebagian variabel tersebut secara parsial. Kedua, dari sisi peran mediasi, penelitian ini menempatkan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* secara bersamaan terhadap *Readiness for Change*,

berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya menggunakan *Organizational Commitment* sebagai mediator untuk satu variabel independen saja. Ketiga, dari sisi konteks penelitian, penelitian ini dilakukan secara spesifik pada BUMD Air Minum yaitu PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun yang sedang menghadapi transformasi digital masif dari pola kerja konvensional menuju pola kerja berbasis digital, yang merupakan konteks penelitian yang belum pernah dikaji sebelumnya dalam literatur manajemen perubahan di Indonesia.

Fenomena mengenai belum optimalnya kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital di PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun yang tercermin dari hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebagian karyawan masih belum siap dalam menerima perubahan, serta adanya indikasi keterbatasan dalam dukungan organisasi, kepemimpinan, dan komitmen karyawan, dapat berdampak pada lambatnya proses adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan digital. Selain itu, masih terdapat *research gap* pada penelitian-penelitian terdahulu terkait variabel-variabel yang memengaruhi *Readiness for Change*. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Readiness for Change* dalam Menghadapi Transformasi Digital melalui *Organizational Commitment* pada Karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun**”.

## B. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dijelaskan, maka peneliti memberi batasan penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini memfokuskan pada pengaruh *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Readiness for Change* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi, serta tidak membahas variabel lain di luar model penelitian.
2. Objek penelitian ini adalah karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun, sehingga hasil penelitian hanya berlaku pada objek tersebut dan tidak dapat digeneralisasikan secara langsung pada organisasi lain.

## C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Commitment* pada karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Readiness for Change* pada karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?

4. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Readiness for Change* pada karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
5. Apakah *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap *Readiness for Change* pada karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
6. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Readiness for Change* melalui *Organizational Commitment* pada karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?
7. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Readiness for Change* melalui *Organizational Commitment* pada karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan bukti empiris pengaruh *Transformational Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Readiness for Change* melalui *Organizational Commitment* pada karyawan PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun.

#### **E. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital

sehingga dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya maupun pengambilan keputusan dalam praktik organisasi. Manfaat tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya manajemen perubahan organisasi. Penelitian ini mengintegrasikan *Transformational Leadership*, *Perceived Organizational Support*, *Organizational Commitment*, dan *Readiness for Change* berdasarkan *Social Exchange Theory* untuk menjelaskan kesiapan karyawan dalam menghadapi transformasi digital. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya, terutama pada konteks Badan Usaha Milik Daerah sektor air minum.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi PERUMDAM Tirta Dharma Purabaya Kabupaten Madiun

Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi manajemen dalam meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi transformasi digital melalui penguatan kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan komitmen organisasi.

- b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi untuk pengembangan penelitian mengenai manajemen perubahan organisasi, khususnya terkait kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi,

komitmen organisasi, dan kesiapan perubahan pada berbagai jenis organisasi.

c. Bagi Institusi Pendidikan

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademis bagi Program Studi Manajemen Universitas PGRI Madiun melalui penerapan ilmu manajemen sumber daya manusia pada permasalahan organisasi yang relevan dengan transformasi digital.

d. Bagi Peneliti

Penelitian ini menjadi sarana untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan serta menambah wawasan dan pengalaman dalam melakukan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.