

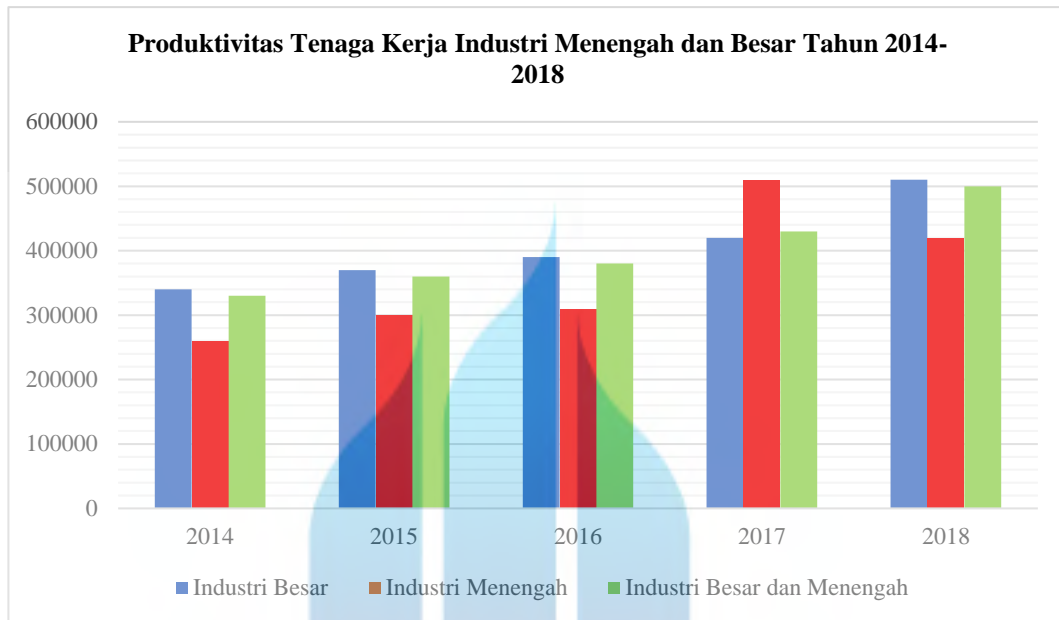
BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Transformasi digital telah menjadi pendorong utama perubahan mendalam dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan di era globalisasi dan Revolusi Industri Keempat. Di tengah gejolak teknologi yang besar, digitalisasi telah menjadi kebutuhan strategis untuk perusahaan untuk mempertahankan daya saing, efisiensi, dan keberlanjutan. Perusahaan di berbagai sektor, termasuk sektor manufaktur, harus beradaptasi dengan kemajuan teknologi dengan menerapkan sistem berbasis data, mengotomatisasi proses SDM, dan memasukkan kecerdasan buatan ke dalam proses pengambilan keputusan manajemen. Namun, transformasi digital berhasil hanya karena teknologi, tetapi juga karena perusahaan ingin membuat karyawannya menjadi pusat inovasi. Oleh karena itu, praktik SDM berbasis digital harus dikombinasikan dengan kepemimpinan yang kuat dan strategi pemberdayaan karyawan jika mereka ingin menciptakan budaya kerja yang fleksibel, bekerja sama, dan berkelanjutan di masa depan.

Gambar 1. 1
Produktivitas Tenaga Kerja Industri



Sumber: bps.go.id, 2020

Dari 2014 hingga 2018, produktivitas tenaga kerja industri menengah dan besar meningkat rata-rata sebesar 11,74% per tahun. Pertumbuhan ini sangat bervariasi, dengan kenaikan sebesar 10,67% pada tahun 2015, kenaikan sebesar 6,20% pada tahun 2016, dan kenaikan sebesar 14,84% pada tahun 2017. Secara keseluruhan, produktivitas tenaga kerja di industri berskala besar meningkat sebesar 15,26% pada tahun 2018. Di sisi lain, perusahaan industri skala kecil dan menengah mengalami pertumbuhan yang bervariasi, dengan pertumbuhan 6,20% pada tahun 2016, naik menjadi 14,84% pada 2017, dan akhirnya mencapai 15,26% pada tahun 2018.

Transformasi digital telah menjadi katalis utama dalam perubahan strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) di era Industri 4.0. Perusahaan

manufaktur, termasuk PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk di Citeureup, menghadapi tantangan untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam praktik SDM guna meningkatkan efisiensi operasional dan keberlanjutan organisasi. Transformasi digital HR mencakup digitalisasi proses rekrutmen, pengelolaan kinerja berbasis sistem, serta penyediaan platform pembelajaran daring yang adaptif. Marler dan Boudreau (2017). Namun, adopsi teknologi saja tidak cukup untuk mencapai keberhasilan organisasi. Memberdayakan karyawan merupakan faktor krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif. Edalmen dan Ngadiman (2020). Karyawan yang diberdayakan menunjukkan tingkat kompetensi yang tinggi, mengembangkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka, dan memiliki kebebasan untuk membuat keputusan sendiri (Spreitzer, 2021). Ini sejalan dengan pendekatan kepemimpinan transformatif, yang menekankan pada memberikan inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual kepada karyawan melalui contoh yang baik. Bass dan Avolio pada tahun 1994. Melalui pengembangan staf, kesejahteraan di tempat kerja, dan pembinaan keterlibatan karyawan, manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Peretz (2024) Salah satu produsen semen terbesar di Indonesia adalah PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1975 dan merupakan bagian dari Heidelberg Materials Group, sebuah konglomerat bahan bangunan global dengan kantor pusat di Jerman. Perusahaan ini memiliki skala operasi yang luas, dengan 13 pabrik yang tersebar di Citeureup (Bogor), Palimanan (Cirebon), dan Tarjun (Kalimantan

Selatan), dan kapabilitas output tahunan mencapai lebih dari 24 juta ton semen. Penelitian dilakukan terhadap karyawan tetap di divisi SPITP PT Indocement. Unit produksi di Citeureup, Bogor, berperan penting dalam rantai pasok produksi dan distribusi Indocement, dengan didukung oleh ribuan tenaga kerja yang tersebar di berbagai divisi, mulai dari operasional, teknik, hingga administrasi dan sumber daya manusia.

Seiring dengan tuntutan efisiensi dan keberlanjutan industri manufaktur di era digital, Indocement terus melakukan transformasi proses bisnis, termasuk dalam hal manajemen sumber daya manusia (SDM) Steen (2016). Perusahaan ini juga dikenal dengan komitmennya terhadap keberlanjutan melalui implementasi *green manufacturing*, efisiensi energi, dan program-program tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan dinamika dan kompleksitas yang tinggi, PT Indocement menjadi objek yang sangat relevan untuk dikaji dalam konteks transformasi digital SDM, pemberdayaan karyawan, dan kepemimpinan transformatif untuk mendukung kinerja serta Kelangsungan peran sumber daya manusia di era otomasi dan digitalisasi industri.

Kinerja karyawan yang optimal tidak hanya berdampak dalam pencapaian arah jangka pendek, tetapi sekaligus pada keberlanjutan SDM dalam jangka panjang. Keberlanjutan SDM melibatkan retensi karyawan, keseimbangan kerja-hidup, keadilan dan inklusi, serta pengembangan berkelanjutan Ehnert *et al.* (2023). Integrasi antara transformasi digital HR, pemberdayaan karyawan,

dan kepemimpinan transformasional yang positif diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan keberlanjutan SDM di PT Indocement.

Tabel 1. 1

Kinerja Karyawan PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk

No.	Component	Weight	Target	Achievement		
				2022	2023	2024
1	Sikap Karyawan	25%	100%	88%	85%	78%
2	Pengetahuan Pekerjaan Karyawan	25%	100%	95%	88%	85%
3	Penampilan Karyawan	20%	98%	90%	92%	85%
4	Bertanggung Jawab	20%	100%	87%	85%	88%
5	Keberhasilan Karyawan	10%	100%	85%	90%	84%

Sumber : HRD PT indocement Tunggal Prakarsa, 2025

Penilaian kinerja di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk pada divisi SPITP dibangun atas lima pilar utama sikap karyawan, penguasaan tugas pekerjaan, penampilan, rasa tanggung jawab, dan keberhasilan kerja yang diukur secara sistematis setiap tahun. Melalui bobot yang telah distandarisasi, manajemen berusaha menangkap gambaran komprehensif terkait kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia, sekaligus menyediakan basis objektif bagi penyusunan program peningkatan.

Namun, hasil evaluasi untuk periode tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa capaian setiap pilar cenderung melemah dari satu tahun ke tahun berikutnya. Aspek sikap dan penguasaan tugas memperlihatkan penurunan

konsisten, menandakan bahwa antusiasme dan kedalaman pengetahuan karyawan mulai terkikis seiring berjalannya waktu. Sementara itu, penampilan dan keberhasilan kerja mengalami fluktuasi mereka sempat membaik di satu tahun, lalu kembali menurun yang mengindikasikan ketidakkonsistenan dalam penerapan standar operasional dan sistem penghargaan. Di sisi lain, rasa tanggung jawab menunjukkan perbaikan di tahun terakhir, namun tetap belum menyentuh ekspektasi manajemen, sehingga kesenjangan antara target dan realisasi masih terasa cukup signifikan.

Penurunan kinerja yang terus berlanjut ini berpotensi menurunkan produktivitas pabrik dan kualitas produk, serta mengancam reputasi PT Indocement di pasar semen nasional. Oleh karena itu, perlu segera diambil intervensi terpadu. Pertama, program pelatihan yang mengombinasikan *e-learning* dan *workshop* tatap muka harus disusun lebih terstruktur dan relevan dengan tantangan lapangan. Kedua, penerapan *feedback 360°* dan *coaching* rutin akan membantu karyawan menyadari kekurangan secara *real time* dan mempercepat proses perbaikan. Ketiga, penyegaran target kinerja dengan memasukkan elemen tanggung jawab sosial perusahaan dan Praktik keberlanjutan akan mendorong karyawan untuk mendukung nilai lingkungan dan sosial serta hasil produksi. Pada akhirnya, diharapkan bahwa program penghargaan yang juga mengintegrasikan bentuk motivasi non-materi seperti pengakuan di hadapan umum atau kesempatan pengembangan profesional akan mendorong persaingan yang sehat dan mempertahankan dorongan untuk peningkatan kinerja. Melalui upaya tersebut, penelitian ini bertujuan

merumuskan model intervensi yang tidak hanya memperbaiki angka capaian, tetapi juga memperkuat budaya organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Tabel 1. 2
Data Turnover Rate 2024 -2025

Bulan	Jumlah Resign	Turnover Rate (%)
Agustus	3	0.28
September	2	0.18
Oktober	4	0.37
Nopember	3	0.28
Desember	4	0.37
Januari	2	0.19
Februari	3	0.28
Maret	2	0.19
April	2	0.19

Sumber : HRD PT Indocement Tunggul Prakarsa, 2025

Dalam lingkungan organisasi, keberadaan Manajemen SDM memiliki peran yang sangat vital guna mendukung ketercapaian arah dan tujuan strategis Organisasi. Namun, tingginya angka *turnover* atau perputaran karyawan menjadi tantangan yang signifikan bagi keberlangsungan dan produktivitas perusahaan. Divisi SPITP di PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk., menghadapi tingkat turnover cukup tinggi pada kurun waktu sembilan bulan terakhir, yakni sebanyak 25 orang. Fenomena ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara retensi dan kepuasan kerja karyawan yang perlu ditelusuri lebih dalam. Karyawan yang mengundurkan diri tersebar secara

konsisten setiap bulannya, dengan puncaknya terjadi pada Oktober 2024 dan Desember 2025 masing-masing sebanyak empat orang. *Turnover* ini bisa berdampak langsung terhadap efektivitas operasional, beban kerja karyawan yang tersisa, serta meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi penyebab utama dari tingginya tingkat pengunduran diri dan mencari solusi strategis guna menekan angka *turnover* agar stabilitas organisasi tetap terjaga

Fenomena permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan manufaktur seperti PT Indocement citeureup dalam era digital saat ini adalah tantangan dalam mengintegrasikan transformasi digital ke pada praktik manajemen SDM. Meskipun Digitalisasi telah merambah berbagai aspek operasional, banyak organisasi masih mengalami kesulitan dalam mengadopsi teknologi tersebut secara efektif dalam pengelolaan SDM. Hal ini mencakup penggunaan sistem manajemen kinerja berbasis data, platform pembelajaran daring, dan otomatisasi proses administratif. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi *et al.* (2023) menemukan transformasi digital di bidang pengembangan SDM dapat menumbuhkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan karyawan, tetapi implementasinya sering terhambat oleh kesiapan organisasi dan resistensi terhadap perubahan. Selain itu, sebuah studi yang dilakukan oleh Ritonga *et al.* (2023) menemukan keberhasilan *Digital HR Transformation* sangat erat terkait dengan keberhasilan transformasi digital di bidang SDM. Selain tantangan teknologi, aspek pemberdayaan karyawan dan kepemimpinan transformasional juga membentuk faktor krusial dalam meningkatkan

produktivitas dan keberlanjutan SDM. Khan (2007). *Berikut hasil parafrase paragraf tersebut:*

Transformational Leadership yang ditandai dengan keteladanan ideal, kemampuan memotivasi secara inspiratif, stimulasi intelektual, serta kepedulian terhadap individu, telah terbukti mampu menggerakkan kreativitas dan keterlibatan karyawan (Salsabila et al., 2024). Meski demikian, implementasi gaya kepemimpinan tersebut menuntut adanya pergeseran nilai-nilai budaya dalam organisasi serta peningkatan kapasitas kepemimpinan yang relevan. Pemimpin memiliki peran sentral dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran yang terus-menerus dan kerja sama antarpihak, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini juga memiliki relevansi dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), terutama tujuan ke-8 yakni Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi, yang menegaskan pentingnya peningkatan produktivitas tenaga kerja serta terciptanya lapangan pekerjaan yang bermartabat dan berkesinambungan. Sebagai pelaku industri di sektor manufaktur semen, PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk. turut mewujudkan komitmennya terhadap prinsip keberlanjutan melalui pengelolaan SDM yang efektif dan responsif terhadap kemajuan teknologi informasi. Dengan mengimplementasikan *Digital HR Transformation*, *Employee Empowerment*, dan *Transformational Leadership*, perusahaan diharapkan dapat mendorong

peningkatan *Employee Performance* sekaligus mewujudkan lingkungan kerja yang produktif serta berkelanjutan.

PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk. – Citeureup telah mengimplementasikan HRIS untuk proses absensi berbasis pemindaian wajah. Meskipun langkah ini menandai percepatan digitalisasi di perusahaan, penerapannya baru menjangkau sekitar 40 % karyawan, khususnya di beberapa divisi yang dipilih sebagai *pilot project*. Dalam kurun waktu satu tahun uji coba, sistem pemindai wajah tersebut masih menghadapi kendala teknis: misalnya, apabila karyawan tetap berada di area perusahaan hingga melewati tengah malam dan keluar kembali pagi hari, pemindaian tidak tercatat sehingga absensinya “hilang.” Sementara itu, mayoritas karyawan (60%) masih mengandalkan sistem sidik jari konvensional.

Dalam ranah rekrutmen, HRIS Indocement bekerja sama dengan agen rekrutmen atau konsultan eksternal. Seluruh proses penerimaan karyawan dilakukan secara online melalui situs resmi perusahaan, tanpa penggunaan formulir kertas. Mekanisme seleksi dirancang untuk menilai kompetensi calon karyawan berdasarkan *fit and proper test* dan kualifikasi teknis, tanpa mempertimbangkan koneksi personal. Pendekatan ini diharapkan dapat menjamin transparansi dan keadilan, sekaligus mempercepat proses rekrutmen berkat arsitektur digital yang terintegrasi.

Gambar 1. 2

Program Pelatihan PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk



Sumber: Laporan Keberlanjutan PT Indocement, 2023

Indocement-Safety Health Environment Learning Center (I-SHELTER) adalah pusat pembelajaran Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta lingkungan hidup yang tersebar di seluruh kawasan pabrik Perseroan. Seluruh karyawan maupun mitra kontraktor Perseroan diwajibkan mengikuti berbagai kegiatan yang bertujuan memperkuat wawasan dan kesadaran K3. Setiap sesi pelatihan, baik yang diselenggarakan secara langsung maupun daring, turut mengikutsertakan jajaran Direksi serta *Manajer Plant* atau Divisi sebagai bagian dari komitmen kepemimpinan terhadap aspek keselamatan kerja. Materi yang disampaikan mencakup prinsip-prinsip dasar, panduan, serta prosedur operasional di bidang keselamatan, kesehatan kerja, dan lingkungan (K3L).

Untuk mendukung proses pembelajaran secara praktis, *I-SHELTER* dilengkapi dengan berbagai fasilitas simulasi, antara lain simulasi penggunaan alat pelindung diri, simulasi pengoperasian kiln, serta simulasi berkendara di area industri. Selain itu, tersedia pula beragam program pelatihan yang mencakup prosedur izin kerja berbahaya, penanganan situasi

keawatdaruratan, pelaksanaan pekerjaan refractory, izin memasuki ruang terbatas, pekerjaan di ketinggian, pemasangan perancah, pengelolaan area panas (*hot work*), serta prosedur *Lock Out, Tag Out, dan Try Out (LOTOTO)*.

Tabel 1. 3
Kompetensi Karyawan Semen Batu Raja

No	Jenis Pelatihan / <i>Type Of Training</i>	Jumlah Pelatihan (Kali) / <i>Number Of Trainings (Times)</i>	Jumlah Peserta (Orang) / <i>Number Of Participants (Person)</i>	Jumlah Pelatihan Per Jenis Pelatihan (%) / <i>Number Of Training Per Type Of Training (%)</i>	Jumlah Peserta Per Jenis Pelatihan (%) / <i>Number Of Participants Per Type Of Training (%)</i>
1	Pelatihan In- House / <i>In-House Training</i>	37	509	21,76	15,06
2	Pelatihan Umum / <i>General Training</i>	50	107	29,41	3,16
3	Pelatihan Online / <i>Online Training</i>	83	2.764	48,83	81,78
Jumlah / Total		170	3.380	100	100

Sumber: Annual Report Semen Baturaja, 2023

PT Indocement Tungal Prakarsa Tbk menerima lebih sedikit pelatihan pada tahun 2023 dibandingkan PT Semen Baturaja, yaitu 150 dibandingkan 170, tetapi jumlah karyawannya lebih besar, yaitu 12.281 dibandingkan 3.380. Capaian positif dari program pelatihan masif yang difasilitasi oleh *I-SHELTER* di Indocement menegaskan bahwa *Digital HR Transformation* di bidang manajemen SDM berkontribusi nyata dalam mendorong peningkatan kompetensi sumber daya manusia perusahaan. Sistem digital memungkinkan pelatihan dilakukan lebih efisien, terpantau,

dan dapat menjangkau lebih banyak karyawan secara fleksibel. Selain itu, pencatatan dan evaluasi berbasis teknologi membuat pengembangan kompetensi jadi lebih terarah dan berkelanjutan, sesuai kebutuhan karyawan di era kerja modern. Pemanfaatan teknologi dalam proses pelatihan menjadi bagian penting dari strategi pengembangan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Tabel 1. 4

Adopsi strategi e-HRM PT Indocement Tunggal Prakarsa

<i>Company</i>	<i>Presence of characteristic "resource" regarding e-HRM adoptions</i>
Aggreko	<i>Weak</i>
AXA	<i>Weak</i>
Indocement	<i>Weak</i>
Nuffic	<i>Strong</i>
Nutreco	<i>Strong</i>
Reckitt Benckiser	<i>Strong</i>
ANZ	<i>Strong</i>
Oxfam	<i>Moderate</i>
Kievit	<i>Weak</i>
Formulatrix	<i>Moderate</i>
Sampoerna	<i>Weak</i>

Sumber: Laporan Tahunan Heidelberg Materials Group, 2013

Berdasarkan hasil studi kasus, dapat disimpulkan bahwa adopsi strategi e-HRM sangat diberdayakan oleh ketersediaan aset, seperti anggaran, angkatan kerja, serta dukungan teknologi informasi. Perusahaan besar seperti Indocement dan AXA tidak mengalami kendala anggaran dalam mengadopsi sistem *e-HRM*, bahkan dapat mengembangkan sistem yang disesuaikan karena memiliki tim IT yang memadai. Sebaliknya, perusahaan dengan sumber daya terbatas, seperti Formulatrix dan ANZ, menganggap sistem seperti SAP dan *PeopleSoft* terlalu mahal untuk

diimplementasikan secara menyeluruh. Meskipun demikian, keputusan akhir tetap dipengaruhi oleh penilaian subjektif manajer terkait prioritas penggunaan anggaran. Secara keseluruhan, ukuran perusahaan, pendapatan operasional, dan kesiapan manajerial menjadi faktor penting dalam keberhasilan penerapan *e-HRM*.

Untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi aktual di lapangan terkait variabel-variabel penelitian, peneliti melakukan pra-survei sederhana terhadap sejumlah 20 responden yaitu karyawan tetap di PT Indocement Tunggal Prakarsa Tbk, unit Citeureup. Pra-survei ini bertujuan untuk mengeksplorasi persepsi awal karyawan terhadap aspek-aspek seperti *Digital Hr Transformation*, *Employee Empowerment*, *Transformational Leadership*, dan variabel tambahan yang dapat mempengaruhi kinerja untuk *HRM Sustainability*. Adapun hasil pemetaan indikator awal yang digunakan dalam pra-survei ditampilkan dalam Tabel 1.5 berikut:

Tabel 1.5

Pra-Survey Penelitian

No	Variabel	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	<i>Digital Hr Transformation</i>	Digitalisasi Proses SDM	Saya menggunakan sistem digital untuk mengakses data kepegawaian.	7	13
2	<i>Employee Empowerment</i>	Keterlibatan	Saya memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan dalam pekerjaan saya.	8	12
3	<i>Transformational Leadership</i>	Pertimbangan Individual	Atasan saya memahami kebutuhan saya secara individu di tempat kerja.	8	12

4	<i>Employee Performance</i>	Kualitas kerja	Saya merasa produktivitas saya meningkat selama 6 bulan terakhir.	8	12
5	<i>HRM Sustainability</i>	Retensi	Saya berencana untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka panjang.	18	2
6	Komunikasi Internal	Aliran informasi	Informasi penting dari manajemen disampaikan dengan jelas kepada saya.	14	6
7	Beban Kerja	Kesesuaian beban kerja	Beban kerja saya sesuai dengan kapasitas dan waktu kerja yang tersedia.	17	3
8	Kepuasan Gaji	Kecukupan kompensasi	Saya merasa gaji yang saya terima sesuai dengan pekerjaan saya.	18	2

Sumber: Data Pra-Survey, 2025

Berdasarkan pra-survei tersebut, diperoleh indikasi bahwa sebagian besar responden telah mulai merasakan dampak dari digitalisasi sistem SDM, namun masih terdapat tantangan dalam hal *Employee Empowerment* dan kepemimpinan yang transformatif. Selain itu, beberapa variabel tambahan seperti komunikasi internal, beban kerja, dan kepuasan terhadap gaji juga menunjukkan potensi sebagai faktor pendukung atau penghambat dalam pencapaian *HRM Sustainability*. Temuan ini memperkuat relevansi penelitian untuk dilakukan secara lebih mendalam melalui pendekatan kuantitatif dengan instrumen dan analisis yang terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran berbasis data mengenai sejauh mana *Digital HR Transformation*, *Employee Empowerment*, serta penerapan *Transformation Leadership* berkontribusi dalam mendorong peningkatan *Employee Performance* yang bersifat jangka panjang

Untuk memperkuat dasar teoritis dan mengidentifikasi celah dalam penelitian sebelumnya, peneliti melakukan penelusuran literatur dari jurnal-jurnal internasional bereputasi yang diterbitkan oleh Elsevier pada tahun 2024. Hasil telaah menunjukkan bahwa meskipun terdapat banyak penelitian yang membahas topik digitalisasi SDM, *Employee Empowerment*, dan *Transformational Leadership*, masih terdapat kekosongan dalam integrasi variabel-variabel tersebut secara komprehensif dalam konteks *HRM Sustainability*. Berikut ini disajikan Tabel *Research Gap* sebagai pemetaan kesenjangan penelitian yang menjadi landasan penting dalam perumusan fokus dan kontribusi pada studi berikut:

Tabel 1. 6
Research Gap Penelitian

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Artikel	Gap Penelitian
1	Sachdeva <i>et al.</i> (2024)	<i>COVID-19 and human resource management: Status, trends and research directions – Employee Relations</i>	Belum banyak studi kuantitatif yang mengevaluasi integrasi digitalisasi SDM dengan keberlanjutan SDM di sektor manufaktur.
2	Negt & Haunschild (2024)	<i>Exploring the gap between research and practice in HRM: A scoping review and agenda for future research – MRQ</i>	Perlu pendekatan terintegrasi antara HR digital, dan empowerment untuk mendorong retensi dan <i>well-being</i> .
3	Zainon <i>et al.</i> (2024)	<i>Transformational leadership and digital adoption: Evidence from Southeast Asia – Journal of Business Research</i>	Minimnya studi yang memetakan peran kepemimpinan transformasional dalam memfasilitasi pengalaman kerja digital di industri padat karya.
4	Chowdhury & Rana (2024)	<i>Employee empowerment in the digital workplace: Drivers of engagement and performance – Technological Forecasting & Social Change</i>	Keterbatasan bukti empiris tentang hubungan antara pemberdayaan karyawan dan keberlanjutan kinerja di lingkungan digital.

Sumber: Peneliti, 2025

Tabel tersebut menunjukkan masih adanya ruang eksplorasi ilmiah dalam mengkaji hubungan *Digital HR Transformation, Employee Empowerment, dan Transformational Leadership* untuk *HRM Sustainability*, khususnya pada sektor manufaktur. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mengukur sejauh mana pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja tenaga kerja di PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menghadirkan bukti berbasis data mengenai kontribusi digitalisasi pengelolaan SDM, penguatan kapasitas karyawan, serta penerapan kepemimpinan transformasional dalam mendorong peningkatan kinerja tenaga kerja, sekaligus menunjang praktik manajemen sumber daya manusia yang bersifat berkelanjutan di lingkungan perusahaan. Berdasarkan isu dan fenomena yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini dilaksanakan dengan mengangkat judul "Pengaruh *Digital HR Transformation, Employee Empowerment, dan Transformation Leadership* terhadap *Employee Performance* untuk *HRM Sustainability Study At PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk.*"

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Digital HR Transformation* berpengaruh terhadap *Employee Performance*?

2. Apakah *Employee Empowerment* berpengaruh terhadap *Employee Performance*?
3. Apakah *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Performance*?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *Digital HR Transformation* berpengaruh terhadap *Employee Performance*.
2. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *Employee Empowerment* berpengaruh terhadap *Employee Performance*.
3. Mengetahui dan Menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Performance*.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam integrasi antara teknologi digital, *Employee Empowerment*, *Transformational Leadership*, dan *HRM Sustainability*.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang relevan bagi manajemen PT Indocement Citeureup dalam merumuskan kebijakan dan strategi pengelolaan SDM berbasis digital yang mendorong

peningkatan *Employee Performance*, dan keberlanjutan tenaga kerja jangka panjang.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Praktis

- a. Memberikan rekomendasi konkret bagi perusahaan dalam mengimplementasikan sistem HR digital yang efektif dan ramah pengguna.
- b. Memberikan arah strategi untuk program *Employee Empowerment* yang berdampak langsung terhadap motivasi dan produktivitas.
- c. Menjadi dasar dalam merancang pelatihan *Transformational Leadership* yang mendorong inovasi dan kesejahteraan karyawan.

2. Kontribusi Teoritis

- a. Memperkuat integrasi teori *Digital HRM, Employee Empowerment*, dan *Transformational Leadership* dalam satu model kausal untuk *HRM Sustainability*.
- b. Mengisi kekosongan penelitian dalam konteks industri manufaktur Indonesia yang menggabungkan pendekatan teknologi, kepemimpinan, dan keberlanjutan dalam pengelolaan SDM.