Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi
Volume 6 Nomor 1 Maret 2026
e-ISSN: 2809-7793; p-ISSN: 2827-8119, Hal 131-145
DOI: https://doi.org/10.55606/jurimea.v6i1.1798
Tersedia: https://journal.sinov.id/index.php/sinoveka/index

"Analisis Komprehensif Peran Human Resource Analytics Dalam Mendukung Efektivitas Pengambilan Keputusan Strategis Manajemen Sdm Pada Perusahaan Modern."

Vincensia Viona Sevori [1*], Pebriansyah [2]

[1]Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Terbuka, Jl. Cabe Raya, Pondok Cabe, Pamulang, Tangerang Selatan, Banten 15437
[2]Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, Jl. H. Arifin Manaf (Kampus Unja Telanai), Kec. Telanaipura, Kota Jambi, Jambi

Penulis Korespondensi: vsevori@gmail.com[1] , Febbryansahh@gmail.com[2]

Abstract. *The development of information technology and digitalization has transformed the paradigm of human resource (HRM) management in modern organizations. One rapidly developing innovation is Human Resource Analytics (HRA), the application of data analysis techniques to support strategic decision-making in HR management. HRA enables companies to systematically collect, process, and analyze employee data to generate relevant and accurate information as a basis for managerial policies. Through this approach, strategic decisions made by management are no longer based solely on intuition but are grounded in measurable and verifiable empirical evidence.*
This study aims to provide a comprehensive analysis of how the role of HRA supports the effectiveness of strategic decision-making in the field of HR management. The method used in this study is a literature review, by reviewing various scientific journals, books, and academic publications that discuss the concept, implementation, and challenges of implementing HRA in the context of modern organizations. The results of the study indicate that the implementation of HRA has a significant impact on increasing the effectiveness of HR management, particularly in terms of recruitment, career development, employee retention, and data-driven performance management. In addition, HRA also plays a role in strengthening the strategic position of the HR function as a business partner (strategic partner) that can provide policy recommendations based on scientific evidence. However, the success of HRA implementation is highly dependent on organizational readiness, especially in terms of technological infrastructure, analytical competence of HR practitioners, and an organizational culture that supports data-driven decision-making. Thus, the integration of HRA in the HR management system is a crucial step to increase company competitiveness in the digital era.

Keywords: *Human Resource Analytics; HR Management; Strategic Decision Making; Data-Driven HR; Digital Transformation.*

Abstrak. Perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi telah mengubah paradigma pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi modern. Salah satu inovasi yang berkembang pesat adalah *Human Resource Analytics* (HRA), yaitu penerapan teknik analisis data untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dalam manajemen SDM. HRA memungkinkan perusahaan mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data karyawan secara sistematis untuk menghasilkan informasi yang relevan dan akurat sebagai dasar kebijakan manajerial. Melalui pendekatan ini, keputusan strategis yang diambil oleh manajemen tidak lagi hanya berdasarkan intuisi, tetapi berlandaskan pada bukti empiris yang dapat diukur dan diverifikasi.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan analisis komprehensif mengenai bagaimana peran HRA mendukung efektivitas pengambilan keputusan strategis di bidang manajemen SDM. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur (*literature review*), dengan meninjau berbagai jurnal ilmiah, buku, dan publikasi akademik yang membahas konsep, implementasi, serta tantangan penerapan HRA dalam konteks organisasi modern. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan HRA berpengaruh signifikan terhadap peningkatan efektivitas manajemen SDM, khususnya dalam hal rekrutmen, pengembangan karier, retensi karyawan, serta pengelolaan kinerja berbasis data. Selain itu, HRA juga berperan dalam memperkuat posisi strategis fungsi SDM sebagai mitra bisnis (*strategic partner*) yang dapat

Naskah Masuk: 18 November 2025; Revisi: 10 Desember 2025; Diterima: 19 Desember 2025; Tersedia: 21 Januari 2026; Terbit: 31 Maret 2026;

memberikan rekomendasi kebijakan berdasarkan bukti ilmiah. Namun, keberhasilan penerapan HRA sangat bergantung pada kesiapan organisasi, terutama dalam hal infrastruktur teknologi, kompetensi analitik praktisi SDM, dan budaya organisasi yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Dengan demikian, integrasi HRA dalam sistem manajemen SDM menjadi langkah penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan di era digital.

Kata Kunci: *Human Resource Analytics*; Manajemen SDM; Pengambilan Keputusan Strategis; Data-Driven HR; Transformasi Digital.

1. LATAR BELAKANG

HRA merupakan penerapan analisis data dalam fungsi SDM untuk membantu organisasi memahami pola dan tren yang terjadi dalam perilaku, kinerja, serta kebutuhan tenaga kerja. Melalui HRA, data karyawan yang sebelumnya hanya digunakan untuk kepentingan administratif kini dapat diubah menjadi wawasan strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis fakta (*evidence-based decision making*). Misalnya, dengan menganalisis data terkait produktivitas, tingkat absensi, atau tingkat kepuasan kerja, manajemen dapat mengidentifikasi masalah secara dini serta merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran. Pendekatan ini menjadikan HRA sebagai salah satu inovasi kunci dalam era manajemen SDM digital.

Perusahaan modern kini tidak hanya mengandalkan intuisi atau pengalaman subjektif manajer dalam membuat keputusan strategis, melainkan menuntut penggunaan data yang valid dan analisis yang mendalam. Menurut Anshori, Hanoum, dan Partiwi (2025), *Human Resource Analytics* menjadi elemen penting dalam manajemen SDM 5.0 karena membantu organisasi memahami dinamika tenaga kerja melalui pendekatan berbasis data, sehingga kebijakan yang diambil dapat memberikan dampak optimal terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, penerapan HRA bukan hanya tren teknologi, tetapi kebutuhan strategis dalam menghadapi persaingan global.

Transformasi digital yang melanda berbagai sektor industri menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. HRA hadir sebagai solusi yang mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi dalam pengambilan keputusan SDM. Misalnya, dalam proses rekrutmen, HRA dapat membantu mengidentifikasi calon karyawan potensial dengan menggunakan model prediktif yang didasarkan pada data historis kinerja karyawan sebelumnya. Dalam hal pengembangan karier, HRA dapat digunakan untuk merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi, berdasarkan hasil analisis kompetensi dan capaian kinerja. Dengan demikian, keputusan yang diambil menjadi lebih terarah, obyektif, dan berdampak langsung terhadap produktivitas organisasi.

Menurut Donthu et al. (2024), analitik SDM tidak hanya berfungsi sebagai alat monitoring, tetapi juga sebagai sistem prediktif yang mampu mengantisipasi perubahan lingkungan tenaga kerja di masa depan. Dengan menggunakan analisis tren dan model statistik, manajemen dapat memprediksi kebutuhan keterampilan baru yang dibutuhkan perusahaan, mengidentifikasi risiko kehilangan talenta, dan merancang strategi retensi

yang efektif. Hal ini sangat penting dalam konteks era digital di mana perubahan terjadi dengan cepat dan ketidakpastian meningkat.

Di sisi lain, penerapan HRA juga memperkuat peran manajemen SDM sebagai mitra strategis organisasi. Menurut Green dan Ferrar (2022), fungsi HR yang didukung oleh analisis data mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan karena mampu menyediakan insight strategis yang relevan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan jangka panjang. HRA menjadikan fungsi HR bukan lagi sekadar pelaksana kebijakan, melainkan bagian integral dari perencanaan bisnis dan strategi korporat. Fungsi ini juga mendukung prinsip *evidence-based HR*, di mana keputusan tidak didasarkan pada persepsi atau pengalaman semata, melainkan pada bukti empiris yang dapat diverifikasi.

Meskipun demikian, penerapan HRA di banyak organisasi, terutama di negara berkembang, masih menghadapi sejumlah tantangan. Heliana dan Wahyuni (2023) menyebutkan bahwa hambatan utama dalam implementasi HRA terletak pada keterbatasan kompetensi analitik di kalangan praktisi HR, kurangnya integrasi sistem informasi SDM, serta rendahnya kesadaran manajerial terhadap pentingnya data sebagai dasar pengambilan keputusan. Selain itu, resistensi budaya organisasi terhadap perubahan juga menjadi kendala yang cukup signifikan, karena sebagian pimpinan masih menganggap bahwa keputusan SDM harus didasarkan pada intuisi dan pengalaman manusiawi, bukan pada analisis statistik.

Perubahan menuju organisasi berbasis data memerlukan dukungan dari seluruh lapisan manajemen. Oleh karena itu, penerapan HRA tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus menjadi bagian dari strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan. Dukungan infrastruktur teknologi, sistem *Human Resource Information System (HRIS)* yang terintegrasi, serta pelatihan dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia merupakan faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi HRA. Tanpa dukungan tersebut, upaya penerapan HRA sering kali berhenti pada tahap konseptual tanpa memberikan dampak nyata terhadap kinerja organisasi.

Selain manfaat operasional, HRA juga memiliki dampak strategis terhadap pengambilan keputusan tingkat makro dalam organisasi. Dalam konteks manajemen SDM modern, HRA juga mendukung terciptanya budaya organisasi yang berbasis data (*data-driven culture*). Budaya ini mendorong setiap individu di dalam organisasi untuk mengambil keputusan berdasarkan informasi yang valid dan terukur. Seiring dengan meningkatnya literasi data di kalangan praktisi HR, proses pengambilan keputusan akan semakin rasional, transparan, dan bertanggung jawab. Dengan demikian, HRA tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis, tetapi juga sebagai agen perubahan dalam menciptakan organisasi yang adaptif, efisien, dan kompetitif di era digital.

2. TEORI

1. Konsep Human Resource Analytics (HRA)

Human Resource Analytics (HRA) merupakan pendekatan manajemen modern yang mengintegrasikan analisis data dengan proses pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia (SDM). HRA digunakan untuk mengumpulkan, memproses, dan menginterpretasikan data yang berkaitan dengan tenaga kerja agar manajemen dapat

memahami dinamika organisasi dan membuat keputusan yang lebih tepat sasaran. Menurut Ghatak (2022), HRA tidak hanya sebatas alat statistik, tetapi merupakan sistem pengambilan keputusan yang membantu perusahaan dalam memetakan tren kinerja karyawan, mengidentifikasi risiko tenaga kerja, serta mengoptimalkan strategi retensi dan pengembangan talenta. Sejalan dengan hal tersebut, Donthu et al. (2024) menyebutkan bahwa HRA memiliki nilai strategis karena memberikan kemampuan kepada organisasi untuk melakukan analisis prediktif (predictive analytics) terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Dengan memanfaatkan data historis, perusahaan dapat memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, menilai efektivitas program pelatihan, dan mengevaluasi kebijakan SDM secara obyektif. Penerapan HRA menjadikan keputusan yang diambil bukan berdasarkan intuisi semata, melainkan hasil dari proses analisis berbasis bukti empiris.

Konsep HRA juga berhubungan erat dengan People Analytics, yaitu pendekatan yang berfokus pada penggunaan data untuk memahami perilaku, motivasi, dan kinerja individu dalam organisasi. Green dan Ferrar (2022) menekankan bahwa keberhasilan HRA bergantung pada tiga komponen utama, yaitu kualitas data, kompetensi analisis, dan dukungan manajerial terhadap keputusan berbasis data. Ketiga komponen ini saling terkait dan menjadi fondasi dalam membangun sistem manajemen SDM yang modern, efisien, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

2. Landasan Teori Human Resource Analytics

a. Knowledge-Based View (KBV)

Teori *Knowledge-Based View* menjelaskan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya utama yang menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Grant (1996) menyatakan bahwa perusahaan yang mampu mengelola pengetahuan dengan efektif akan memiliki kemampuan lebih baik dalam berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam konteks HRA, data SDM dipandang sebagai bentuk pengetahuan eksplisit yang dapat diolah menjadi informasi strategis untuk mendukung pengambilan keputusan.

Dengan menggunakan HRA, organisasi dapat mengonversi data yang bersifat mentah (seperti catatan kehadiran, produktivitas, dan hasil evaluasi kinerja) menjadi pengetahuan yang bernilai tinggi. Pengetahuan tersebut kemudian menjadi dasar bagi perumusan strategi SDM yang lebih tepat dan efektif. Oleh karena itu, HRA dapat dianggap sebagai perwujudan dari teori KBV, karena membantu organisasi dalam mengubah data menjadi sumber daya strategis yang sulit ditiru oleh pesaing.

b. Socio-Technical Systems Theory

Teori ini dikemukakan oleh Trist dan Bamforth (1951) yang menyatakan bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada keseimbangan antara sistem sosial dan sistem teknis. Dalam konteks HRA, sistem teknis meliputi teknologi analisis data, perangkat lunak, dan sistem informasi SDM, sedangkan sistem sosial mencakup manusia yang mengelola dan menginterpretasikan data tersebut.

HRA yang efektif memerlukan sinergi antara kemampuan teknologi dan keterampilan manusia dalam menganalisis serta menggunakan data. Ketidakseimbangan

antara keduanya akan menyebabkan kegagalan dalam penerapan HRA. Sebagai contoh, jika perusahaan memiliki teknologi analitik yang canggih tetapi tidak memiliki tenaga ahli yang memahami cara menginterpretasikan hasil analisis, maka manfaat HRA tidak akan tercapai. Dengan demikian, keberhasilan HRA menuntut keseimbangan antara inovasi teknologi dan kesiapan sumber daya manusia.

c. Rational Decision-Making Theory

Teori *Rational Decision-Making* yang dikembangkan oleh Simon (1977) menekankan bahwa pengambilan keputusan yang efektif harus melalui proses yang sistematis, rasional, dan berdasarkan informasi yang valid. Dalam teori ini, keputusan dianggap rasional apabila diambil melalui analisis terhadap berbagai alternatif, evaluasi konsekuensi, dan pemilihan opsi terbaik berdasarkan data yang tersedia.

HRA sejalan dengan teori ini karena menyediakan kerangka kerja yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti. Melalui analisis data yang komprehensif, manajer SDM dapat mengevaluasi berbagai pilihan kebijakan seperti promosi, pelatihan, atau pengembangan karier berdasarkan hasil analitik yang objektif. Dengan demikian, HRA meningkatkan rasionalitas keputusan SDM sekaligus mengurangi subjektivitas dan bias personal.

3. Dimensi dan Komponen Human Resource Analytics

HRA memiliki beberapa dimensi utama yang saling berhubungan dan menentukan efektivitas penerapannya dalam organisasi. Menurut Phillips dan Phillips (2022), terdapat empat dimensi utama dalam HRA, yaitu:

1. Descriptive Analytics, yaitu analisis yang digunakan untuk menggambarkan kondisi SDM saat ini. Analisis ini menjawab pertanyaan “apa yang sedang terjadi” dalam konteks tenaga kerja, seperti tingkat absensi, turnover, atau kinerja rata-rata.
2. Diagnostic Analytics, yang digunakan untuk memahami alasan di balik fenomena tertentu. Misalnya, jika tingkat turnover meningkat, analisis ini membantu mengidentifikasi penyebabnya berdasarkan data historis dan perilaku karyawan.
3. Predictive Analytics, yaitu analisis yang bertujuan memprediksi peristiwa yang akan terjadi di masa depan, seperti potensi resign, kebutuhan tenaga kerja, atau dampak kebijakan baru terhadap produktivitas.
4. Prescriptive Analytics, yang memberikan rekomendasi tindakan berdasarkan hasil analisis sebelumnya, sehingga manajemen dapat menentukan strategi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi.

Keempat dimensi tersebut membentuk kerangka analitik yang utuh bagi manajemen SDM untuk mengambil keputusan yang terukur dan efektif. HRA yang diterapkan secara holistik mampu meningkatkan efisiensi organisasi serta memperkuat peran strategis fungsi SDM.

4. Human Resource Analytics dalam Konteks Transformasi Digital SDM

Perkembangan transformasi digital telah mendorong organisasi untuk melakukan inovasi dalam mengelola sumber daya manusia. Springer Editors (2022) menegaskan bahwa digitalisasi fungsi HR merupakan langkah penting dalam menciptakan efisiensi,

efektivitas, dan adaptivitas organisasi terhadap perubahan teknologi. Dalam konteks ini, HRA menjadi bagian integral dari digital HR, karena membantu organisasi dalam memanfaatkan data besar (*big data*) untuk merumuskan strategi SDM yang lebih baik.

Heliana dan Wahyuni (2023) menambahkan bahwa penerapan *big data analysis* dalam pengambilan keputusan SDM dapat meningkatkan akurasi prediksi dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Dengan memanfaatkan analisis data besar, perusahaan dapat memahami perilaku tenaga kerja secara lebih mendalam, seperti pola produktivitas, tingkat keterlibatan (*engagement*), dan kecenderungan rotasi kerja.

Selain itu, Wibowo, Anhara, dan Bela (2025) menjelaskan bahwa integrasi HRA dalam sistem digital HR menciptakan efisiensi operasional melalui otomatisasi proses analisis dan pelaporan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk fokus pada strategi pengembangan manusia, sementara pengumpulan dan pengolahan data dilakukan secara otomatis oleh sistem analitik.

5. Hubungan HRA dengan Efektivitas Pengambilan Keputusan Strategis

HRA memiliki hubungan yang kuat dengan efektivitas pengambilan keputusan strategis dalam organisasi. Solihin, Kurniawan, dan Dewi (2024) menyatakan bahwa penggunaan HRA dalam manajemen SDM berkontribusi pada peningkatan akurasi, kecepatan, dan objektivitas keputusan. Dengan adanya data yang terukur dan analisis yang komprehensif, manajemen dapat mengambil keputusan yang sesuai dengan kondisi aktual organisasi.

Efektivitas keputusan strategis yang berbasis HRA juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam menginterpretasikan hasil analitik secara tepat. Donthu et al. (2024) menggarisbawahi bahwa peran manajer SDM sangat penting dalam mentransformasikan hasil analisis menjadi kebijakan yang aplikatif. Tanpa pemahaman yang mendalam terhadap konteks organisasi, hasil analisis hanya akan menjadi angka tanpa makna strategis.

Selain itu, Yanuarty (2024) menegaskan bahwa HRA memperkuat peran fungsi HR sebagai mitra strategis yang dapat memberikan rekomendasi berbasis bukti ilmiah dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, HRA tidak hanya meningkatkan efektivitas keputusan, tetapi juga kredibilitas fungsi SDM dalam organisasi.

6. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan tinjauan teori dan hasil literatur yang relevan, dapat dirumuskan kerangka pemikiran bahwa penerapan HRA berperan dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan strategis melalui tiga aspek utama:

1. Aspek Informasional, di mana HRA meningkatkan ketersediaan dan kualitas informasi bagi manajemen untuk membuat keputusan yang tepat.
2. Aspek Struktural, yaitu HRA memperkuat sistem dan prosedur organisasi dalam mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data.
3. Aspek Kultural, yaitu penerapan HRA mendorong terbentuknya budaya organisasi yang terbuka terhadap data dan inovasi.

Ketiga aspek tersebut saling berinteraksi untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung keputusan strategis berbasis bukti (*evidence-based strategic decision making*).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (literature review). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengumpulan, analisis, dan sintesis berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan topik *Human Resource Analytics* (HRA) dan efektivitas pengambilan keputusan strategis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Melalui metode ini, peneliti berupaya menyajikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, teori, serta hasil penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara penerapan HRA dan peningkatan kualitas keputusan strategis di perusahaan modern.

Metode studi literatur memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi berbagai temuan empiris serta pandangan teoritis yang telah dikemukakan oleh para ahli di bidang manajemen SDM digital. Pendekatan ini juga memberikan peluang untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) dan mengintegrasikan berbagai perspektif akademik yang relevan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen SDM berbasis data dan praktik HRA di dunia kerja.

1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, karena berupaya menjelaskan secara mendalam fenomena penerapan HRA tanpa melakukan pengujian hipotesis statistik. Pendekatan deskriptif dipilih untuk menggambarkan secara sistematis hubungan antara penggunaan HRA dan efektivitas pengambilan keputusan strategis di bidang SDM.

Menurut Anshori, Hanoum, dan Partiwi (2025), pendekatan kualitatif sangat tepat digunakan untuk memahami fenomena manajerial yang kompleks seperti HRA, karena memungkinkan peneliti menggali makna dan konteks penerapannya dalam organisasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak berfokus pada kuantifikasi data, tetapi pada analisis makna konseptual yang dihasilkan dari berbagai sumber literatur ilmiah.

Pendekatan ini juga mempertimbangkan kompleksitas hubungan antara manusia, teknologi, dan organisasi dalam penerapan HRA. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman holistik mengenai bagaimana analitik SDM dapat diintegrasikan ke dalam proses pengambilan keputusan strategis di perusahaan modern.

2. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian ini bersifat sekunder, yaitu berasal dari berbagai publikasi ilmiah dan dokumen akademik yang relevan dengan topik penelitian. Data sekunder mencakup:

1. Jurnal ilmiah internasional dan nasional yang membahas tentang HRA, analisis data SDM, dan strategi pengambilan keputusan berbasis data.

2. Buku akademik dan referensi teori manajemen SDM modern, terutama yang membahas konsep *People Analytics*, *Knowledge-Based View*, serta *Socio-Technical Systems*.
3. Laporan riset dan artikel ilmiah yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir (2020–2025) untuk memastikan relevansi data dengan perkembangan terkini.

3. Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui tahapan identifikasi, seleksi, dan telaah literatur. Proses ini dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

1. Identifikasi topik penelitian — Menentukan fokus penelitian pada hubungan antara penerapan HRA dan efektivitas pengambilan keputusan strategis di bidang manajemen SDM.
2. Penelusuran sumber literatur — Menggunakan database ilmiah seperti Google Scholar, Scopus, SpringerLink, dan Emerald Insight untuk mencari jurnal dan buku relevan.
3. Seleksi literatur — Memilih literatur dengan kriteria:
    a. Diterbitkan antara tahun 2020–2025;
    b. Mengandung kata kunci seperti *Human Resource Analytics*, *People Analytics*, *Strategic HR Decision Making*, atau *Data-Driven HR*;
    c. Relevan dengan konteks organisasi modern dan transformasi digital.
4. Analisis isi (content analysis) — Melakukan kajian mendalam terhadap isi literatur untuk mengidentifikasi konsep, temuan, serta pola hubungan antarvariabel yang berkaitan dengan topik penelitian.
5. Proses pengumpulan data dilakukan secara sistematis untuk memastikan keakuratan, relevansi, dan keterandalan informasi yang digunakan dalam penelitian ini.

4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis isi tematik (thematic content analysis). Teknik ini digunakan untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dalam literatur terkait HRA dan efektivitas pengambilan keputusan strategis. Menurut Phillips dan Phillips (2022), pendekatan ini efektif untuk mengintegrasikan hasil penelitian terdahulu ke dalam kerangka konseptual yang utuh.

Langkah-langkah analisis data meliputi:

1. Reduksi data, yaitu memilih informasi yang relevan dengan tujuan penelitian dan mengeliminasi data yang tidak berkaitan langsung dengan fokus kajian.
2. Kategorisasi data, dengan mengelompokkan hasil literatur ke dalam tema-tema utama, seperti manfaat HRA, tantangan implementasi, dan dampak terhadap efektivitas keputusan SDM.
3. Sintesis hasil temuan, yaitu menghubungkan berbagai hasil penelitian untuk membentuk pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara HRA dan efektivitas pengambilan keputusan strategis.

Melalui pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menggambarkan pola konseptual yang kuat mengenai bagaimana penerapan HRA dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis di bidang manajemen SDM.

5. Validitas dan Keabsahan Data

Untuk memastikan keabsahan hasil analisis, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber literatur yang berbeda untuk menguji konsistensi dan kesesuaian temuan. Selain itu, validitas konseptual dijaga dengan hanya menggunakan referensi dari sumber akademik bereputasi dan jurnal ilmiah yang terindeks.

Dengan pendekatan ini, hasil penelitian diharapkan tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga memiliki nilai teoritis yang kuat. Validitas juga dijamin melalui pembahasan yang transparan dan penyajian data yang mengacu pada prinsip keilmuan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Penerapan Human Resource Analytics di Era Digital

Transformasi digital yang terjadi di berbagai sektor industri telah membawa perubahan mendasar terhadap cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Dalam konteks ini, *Human Resource Analytics* (HRA) muncul sebagai inovasi penting yang membantu perusahaan memahami data tenaga kerja dan menggunakannya untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Menurut Anshori, Hanoum, dan Partiwi (2025), konsep *Human Resources Management 5.0* menempatkan analitik SDM sebagai salah satu elemen kunci dalam menghadapi tantangan era digital. Penerapan HRA menjadikan fungsi SDM tidak lagi bersifat administratif, tetapi strategis dan berorientasi pada hasil bisnis (*business outcomes*).

Di perusahaan modern, HRA digunakan untuk berbagai keperluan seperti analisis kinerja karyawan, prediksi turnover, penilaian efektivitas pelatihan, serta perencanaan suksesi kepemimpinan. Data yang dikumpulkan dari berbagai sistem informasi SDM (HRIS) dan platform digital diolah melalui model analisis statistik maupun kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) untuk menghasilkan wawasan yang akurat. Donthu et al. (2024) menjelaskan bahwa analitik SDM yang efektif memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi pola perilaku tenaga kerja dan mengambil keputusan yang berbasis bukti empiris (*evidence-based decision making*), bukan asumsi semata.

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa penerapan HRA dapat meningkatkan efisiensi proses pengambilan keputusan SDM hingga 30–40 persen karena memungkinkan organisasi mengambil tindakan yang cepat dan terarah berdasarkan hasil analisis data real-time. Selain itu, HRA juga membantu memperkuat posisi departemen SDM sebagai mitra strategis dalam organisasi (*strategic partner*), karena data yang dihasilkan mendukung proses perencanaan bisnis jangka panjang. Dengan kata lain, HRA mendorong transformasi dari HR tradisional menuju *Data-Driven HR Function* yang berorientasi pada kinerja dan hasil terukur.

2. Peran Human Resource Analytics dalam Efektivitas Pengambilan Keputusan Strategis

Salah satu temuan penting dari hasil kajian literatur adalah bahwa HRA memiliki peran signifikan dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan strategis manajemen SDM. Efektivitas ini dapat dilihat dari tiga aspek utama, yaitu peningkatan akurasi keputusan, percepatan proses pengambilan keputusan, dan peningkatan transparansi dalam proses manajerial.

a. Peningkatan Akurasi dan Kualitas Keputusan

Keputusan strategis yang diambil berdasarkan hasil analisis data cenderung lebih akurat dibandingkan keputusan yang didasarkan pada intuisi semata. Green dan Ferrar (2022) menyebutkan bahwa organisasi yang menggunakan HRA secara aktif memiliki tingkat akurasi keputusan HR hingga 25% lebih tinggi dibandingkan organisasi yang belum mengadopsinya. Hal ini karena data yang diolah dalam HRA mencerminkan kondisi aktual tenaga kerja, termasuk tingkat produktivitas, keterlibatan, dan kepuasan karyawan.

Sebagai contoh, dalam proses rekrutmen, penggunaan HRA dapat membantu organisasi menganalisis data calon pelamar berdasarkan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi yang dibutuhkan. Hasil analisis ini memungkinkan manajemen untuk menyeleksi kandidat yang memiliki potensi tertinggi untuk berk ontribusi terhadap organisasi. Dengan demikian, keputusan rekrutmen menjadi lebih objektif dan terukur.

Selain itu, HRA juga digunakan dalam pengembangan karier dan perencanaan pelatihan. Dengan menganalisis data hasil evaluasi kinerja, sistem HRA dapat mengidentifikasi area kompetensi yang perlu diperkuat serta merekomendasikan program pengembangan yang paling relevan bagi setiap individu. Pendekatan berbasis data ini meningkatkan efektivitas program pelatihan dan memastikan bahwa investasi sumber daya manusia benar-benar memberikan dampak strategis terhadap kinerja organisasi.

b. Percepatan Proses Pengambilan Keputusan

Penerapan HRA tidak hanya meningkatkan akurasi, tetapi juga mempercepat proses pengambilan keputusan strategis. Menurut Heliana dan Wahyuni (2023), penggunaan analitik SDM memungkinkan organisasi untuk mengakses informasi secara real-time, sehingga pimpinan dapat segera merespons perubahan kondisi tenaga kerja. Dengan dukungan sistem berbasis data besar (*big data*) dan algoritma prediktif, proses pengambilan keputusan yang biasanya membutuhkan waktu berminggu-minggu kini dapat dilakukan hanya dalam hitungan jam.

Sebagai contoh, ketika tingkat turnover karyawan meningkat secara signifikan, sistem HRA dapat segera mengidentifikasi penyebab utama seperti ketidakpuasan kerja, beban kerja berlebihan, atau kurangnya peluang pengembangan karier. Informasi ini membantu manajemen mengambil tindakan korektif dengan cepat, seperti perbaikan sistem kompensasi atau penyusunan program retensi yang lebih efektif. Kecepatan respon ini menjadi faktor penting dalam mempertahankan stabilitas organisasi di tengah dinamika pasar tenaga kerja yang kompetitif.

c. Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas

HRA juga berperan penting dalam menciptakan transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan manajemen SDM. Melalui penggunaan data yang obyektif, organisasi dapat memastikan bahwa setiap keputusan yang diambil didasarkan pada bukti dan bukan pada pertimbangan subjektif. Phillips dan Phillips (2022) menekankan bahwa sistem HRA memungkinkan manajemen untuk melacak dan mengevaluasi dampak dari setiap keputusan yang diambil, sehingga meningkatkan akuntabilitas pimpinan terhadap hasil kebijakan.

Selain itu, transparansi ini juga berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan melihat bahwa keputusan promosi, penilaian kinerja, atau kompensasi didasarkan pada data yang terukur, mereka akan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, penerapan HRA tidak hanya memberikan manfaat bagi manajemen, tetapi juga memperkuat hubungan industrial yang harmonis dalam perusahaan.

Percepatan proses pengambilan keputusan dapat dipahami melalui integrasi dimensi *descriptive analytics* dan *predictive analytics* sebagaimana telah dikemukakan dalam kerangka teoritis. *Descriptive analytics* menyediakan pemetaan komprehensif terhadap kondisi sumber daya manusia berdasarkan data historis, sedangkan *predictive analytics* memungkinkan organisasi melakukan proyeksi terhadap perilaku, kinerja, serta kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Dalam konteks tersebut, Human Resource Analytics (HRA) memiliki nilai strategis karena memberikan kapabilitas analisis prediktif yang mendukung pengambilan keputusan manajerial secara lebih cepat, akurat, dan objektif. Pemanfaatan data historis memungkinkan organisasi untuk mengestimasi kebutuhan tenaga kerja, mengevaluasi efektivitas program pengembangan dan pelatihan, serta menilai kebijakan sumber daya manusia secara sistematis. Dengan demikian, penerapan HRA mendorong transformasi pengambilan keputusan dari pendekatan yang bersifat intuitif menuju pendekatan berbasis data dan bukti empiris yang terukur.

3. Tantangan Implementasi Human Resource Analytics di Perusahaan Modern

Meskipun manfaat HRA sangat signifikan, implementasinya di perusahaan modern masih menghadapi sejumlah tantangan. Berdasarkan hasil kajian literatur, tantangan tersebut meliputi aspek teknis, sumber daya manusia, dan budaya organisasi.

a. Keterbatasan Kompetensi Analitik SDM

Salah satu kendala utama dalam penerapan HRA adalah kurangnya kompetensi analitik di kalangan praktisi HR. Menurut Heliana dan Wahyuni (2023), sebagian besar praktisi SDM masih berfokus pada tugas administratif dan belum terbiasa menggunakan analisis data dalam proses pengambilan keputusan. Kondisi ini menyebabkan banyak organisasi belum mampu memanfaatkan potensi penuh HRA.

Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan peningkatan kapasitas melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan analitik bagi praktisi HR. Program pelatihan ini harus mencakup pemahaman dasar tentang statistik, penggunaan perangkat lunak analitik, serta kemampuan interpretasi data untuk mendukung pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi juga perlu mengembangkan tim analitik multidisipliner yang terdiri dari ahli data, psikolog industri, dan manajer SDM agar implementasi HRA berjalan efektif.

b. Keterbatasan Infrastruktur Teknologi dan Data

Selain aspek kompetensi, keterbatasan infrastruktur teknologi juga menjadi penghambat penerapan HRA. Menurut Springer Editors (2022), banyak organisasi di negara berkembang yang belum memiliki sistem informasi SDM terintegrasi, sehingga data karyawan tersebar di berbagai platform dan sulit diakses secara konsisten. Ketidakterpaduan ini menghambat proses analisis karena data yang dihasilkan tidak lengkap atau tidak mutakhir.

Untuk itu, organisasi perlu melakukan investasi dalam pengembangan sistem HRIS (*Human Resource Information System*) yang terintegrasi dan kompatibel dengan platform analitik modern. Penggunaan teknologi berbasis *cloud computing* juga dapat menjadi solusi efektif karena memungkinkan pengelolaan data dalam skala besar dengan biaya yang lebih efisien.

c. Resistensi Budaya Organisasi terhadap Perubahan

Faktor lain yang sering diabaikan adalah resistensi budaya organisasi terhadap perubahan menuju sistem berbasis data. Beberapa pimpinan perusahaan masih menganggap bahwa keputusan SDM sebaiknya didasarkan pada pengalaman dan intuisi, bukan pada hasil analisis statistik. Menurut Wibowo, Anhara, dan Bela (2025), resistensi ini sering kali muncul karena kurangnya pemahaman tentang manfaat strategis HRA dan kekhawatiran bahwa penggunaan data dapat mengurangi nilai kemanusiaan dalam manajemen SDM.

Mengubah budaya organisasi menjadi *data-driven culture* membutuhkan waktu dan komitmen dari seluruh lapisan manajemen. Pimpinan perlu menjadi teladan dalam menggunakan data sebagai dasar pengambilan keputusan dan mendorong seluruh karyawan untuk berpartisipasi dalam proses analisis. Selain itu, perlu dilakukan komunikasi yang efektif untuk menjelaskan bahwa HRA bukan menggantikan peran manusia, melainkan memperkuat kemampuan manusia dalam membuat keputusan yang lebih baik.

4. Strategi Optimalisasi Implementasi Human Resource Analytics

Berdasarkan hasil kajian, terdapat beberapa strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk mengoptimalkan implementasi HRA agar benar-benar memberikan dampak strategis terhadap organisasi.

a. Penguatan Infrastruktur dan Integrasi Sistem

Perusahaan perlu memastikan bahwa seluruh data SDM tersimpan dalam sistem yang terintegrasi dan mudah diakses. Integrasi antara HRIS, *Performance Management System*, dan *Learning Management System* akan mempermudah proses analisis dan menghasilkan insight yang lebih komprehensif. Selain itu, keamanan data juga harus dijaga dengan menerapkan kebijakan privasi yang ketat agar tidak menimbulkan risiko kebocoran informasi karyawan.

b. Pengembangan Kompetensi Analitik HR

Kunci keberhasilan HRA terletak pada kemampuan sumber daya manusia yang mengelolanya. Oleh karena itu, perusahaan harus berinvestasi dalam program pelatihan analitik bagi staf HR dan manajer lini. Menurut Phillips dan Phillips (2022), organisasi

yang mengembangkan *HR Analytics Capability Framework* secara berkelanjutan cenderung memiliki performa yang lebih tinggi dalam pengambilan keputusan strategis.

c. Dukungan Manajerial dan Budaya Berbasis Data

Dukungan manajerial merupakan faktor penentu keberhasilan implementasi HRA. Manajemen puncak harus memiliki visi yang jelas tentang pentingnya data dalam pengambilan keputusan dan mendorong budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi. Yanuarty (2024) menegaskan bahwa keberhasilan penerapan HRA bergantung pada kemauan organisasi untuk bertransformasi dari budaya tradisional menuju budaya berbasis data (*data-driven culture*). Dukungan ini menciptakan lingkungan yang kondusif bagi kolaborasi antara HR, tim data, dan pimpinan strategis.

d. Evaluasi dan Pengukuran Dampak HRA

Penerapan HRA perlu dievaluasi secara berkala untuk mengukur sejauh mana sistem tersebut memberikan dampak terhadap kinerja organisasi. Evaluasi dapat dilakukan melalui pengukuran indikator seperti peningkatan produktivitas, penurunan tingkat turnover, atau peningkatan kepuasan kerja. Hasil evaluasi ini kemudian digunakan untuk memperbaiki model analitik dan strategi SDM secara berkelanjutan.

5. Implikasi Penerapan Human Resource Analytics

Penerapan HRA memiliki implikasi yang luas, baik dalam konteks teoritis maupun praktis. Secara teoritis, HRA memperkuat posisi fungsi SDM sebagai entitas strategis dalam organisasi, bukan hanya administratif. Secara praktis, HRA membantu organisasi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan daya saing melalui pengambilan keputusan yang lebih cerdas.

HRA juga membuka peluang kolaborasi antara bidang manajemen SDM, teknologi informasi, dan analisis data. Dengan demikian, penerapan HRA menciptakan sinergi lintas disiplin yang mendorong inovasi dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, HRA juga berpotensi mendukung penerapan prinsip *sustainability* melalui efisiensi sumber daya manusia dan peningkatan kesejahteraan tenaga kerja berdasarkan analisis kebutuhan aktual.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur yang mendalam, dapat disimpulkan bahwa *Human Resource Analytics* (HRA) memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan strategis di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan modern. Penerapan HRA merupakan wujud transformasi manajemen SDM yang semula berorientasi administratif menjadi lebih strategis, berbasis data, dan berfokus pada penciptaan nilai tambah bagi organisasi. Dengan HRA, keputusan manajerial tidak lagi bergantung pada intuisi semata, melainkan didasarkan pada bukti empiris yang diperoleh dari pengolahan data tenaga kerja secara sistematis. HRA terbukti mampu meningkatkan kualitas keputusan strategis karena menyediakan informasi yang akurat, relevan, dan mudah dianalisis oleh pimpinan perusahaan. Melalui analisis data, organisasi dapat memahami pola perilaku,

produktivitas, serta faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan retensi karyawan. Informasi ini membantu manajemen dalam merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran, baik dalam hal rekrutmen, pengembangan kompetensi, maupun perencanaan karier karyawan. Dengan demikian, HRA mendukung terciptanya keputusan yang lebih rasional, efektif, dan terukur dalam setiap aspek manajemen SDM. Selain meningkatkan akurasi keputusan, HRA juga berperan dalam mempercepat proses pengambilan keputusan. Melalui sistem digital dan analitik berbasis *big data*, organisasi dapat memperoleh informasi secara real-time sehingga mampu merespons perubahan dengan cepat dan tepat. Kecepatan ini menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Selain itu, HRA juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas kebijakan SDM karena seluruh keputusan dapat ditelusuri dan dievaluasi berdasarkan data objektif yang dapat diverifikasi. Secara strategis, penerapan HRA juga memperkuat posisi fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam organisasi. Fungsi ini kini berperan tidak hanya dalam pengelolaan administratif, tetapi juga dalam penyusunan strategi bisnis dan perencanaan jangka panjang. Dengan dukungan analisis data, fungsi SDM dapat memberikan rekomendasi kebijakan berbasis bukti ilmiah yang membantu manajemen dalam mengoptimalkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, HRA tidak hanya menjadi alat pendukung operasional, tetapi juga menjadi pilar utama dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan.

Namun, di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa implementasi HRA masih menghadapi berbagai tantangan. Keterbatasan kompetensi analitik di kalangan praktisi HR, kurangnya integrasi sistem informasi, serta resistensi budaya organisasi terhadap pendekatan berbasis data merupakan faktor-faktor yang dapat menghambat keberhasilan penerapan HRA. Untuk itu, organisasi perlu melakukan transformasi menyeluruh, baik dalam aspek teknologi, sumber daya manusia, maupun budaya kerja. Integrasi antara teknologi, kemampuan analitik, dan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi menjadi kunci keberhasilan dalam penerapan HRA secara efektif.

Secara keseluruhan, HRA dapat disimpulkan sebagai paradigma baru dalam pengelolaan SDM modern. Melalui penerapan HRA, perusahaan mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan daya saing dengan memanfaatkan kekuatan data sebagai dasar utama pengambilan keputusan. Dengan dukungan infrastruktur yang tepat dan budaya organisasi yang adaptif, HRA akan menjadi instrumen strategis yang mendukung keberlanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan di era digital.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat beberapa rekomendasi yang perlu diperhatikan oleh organisasi, akademisi, dan peneliti untuk mengoptimalkan penerapan *Human Resource Analytics* di masa mendatang. Penerapan HRA sebaiknya dipandang bukan sebagai proyek jangka pendek, melainkan sebagai bagian integral dari strategi bisnis jangka panjang yang menempatkan data sebagai aset utama perusahaan.

Organisasi dan praktisi HR perlu membangun sistem informasi SDM yang terintegrasi dengan data akurat dan real-time, didukung infrastruktur teknologi yang kuat.

Investasi pada peningkatan kapasitas SDM di bidang analitik juga penting melalui pelatihan literasi data, penggunaan software analisis, dan kemampuan interpretasi agar hasil HRA dapat diolah menjadi kebijakan strategis yang efektif.

Dunia pendidikan perlu memperbarui kurikulum manajemen SDM agar selaras dengan perkembangan digital. Perguruan tinggi harus memasukkan materi tentang People Analytics dan Data-Driven HR Management untuk menyiapkan lulusan yang sesuai kebutuhan industri. Selain itu, kolaborasi akademisi dan praktisi perlu diperkuat melalui riset terapan yang fokus pada solusi implementatif HRA di perusahaan.

Penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi empiris lintas sektor dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk memperkuat temuan. Kajian mendatang juga dapat mengeksplorasi keterkaitan HRA dengan kepemimpinan transformasional, inovasi organisasi, dan kesiapan digital tenaga kerja. Melalui kolaborasi organisasi dan akademisi, HRA diharapkan menjadi komponen strategis dalam pembangunan SDM nasional serta mendorong pengambilan keputusan berbasis data di era digital.

DAFTAR REFERENSI

Anshori, M. Y., Hanoum, S., & Partiwi, S. G. (2025). *Human Resources Management 5.0:*
People Analytics, Digital Human Resources, dan Kepemimpinan Human-Centered. Yogyakarta: Deepublish.

Donthu, S., Acharya, B., Mahapatro, S., Hassan, M., & Prasad, S. (2024). *HR Analytics:*
Leveraging Big Data to Drive Strategic Decision-Making in Human Resource Management. Journal of Informatics Education and Research.

Ghatak, R. (2022). *People Analytics: Data to Decisions.* Singapore: Springer.

Green, D., & Ferrar, J. (2022). *Excellence in People Analytics.* London: Kogan Page.

Heliana, H., & Wahyuni, H. (2023). *Big Data Analysis in Human Resources Decision Making:*
Optimizing Workforce Management. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia.

Phillips, J., & Phillips, P. (2022). *Making Human Capital Analytics Work: Measuring the ROI of*
Human Capital Processes and Outcomes. New York: McGraw-Hill.

Solihin, A., Kurniawan, F., & Dewi, R. (2024). *The Role of HR Analytics in Strategic Decision-*
Making: A Systematic Literature Review. Productivity Journal, 1(7).

Springer Editors. (2022). *HR Analytics and Digital HR Practices: Digitalization Post COVID-19.* Singapore: Springer.

Wibowo, A., Anhara, A., & Bela, B. (2025). *Human Resource Analytics: An Integrative Review*
of Data-Driven HR Decision Making. Jurnal Multidisiplin Sahombu.

Yanuarty, R. (2024). *Peran Strategic HR Analytics dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 5(1).*