Jurnal Bisnis Administrasi (BIS-A)

Volume 13 | Nomor 01 | Tahun 2024
2597-4394 (Online - Elektronik)

Transformasi Digital dalam MSDM: Peran People Analytics dalam Pengambilan Keputusan Strategis

Beby Adsdilvira
Program Studi Bisnis Digital, Politeknik LP3I Medan
*E-mail : asdilvirabebi489@gmail.com

Artikel Info

Keywords:
Transformasi Digital MSDM, people analytic, keputusan strategis SDM, SEM-PLS.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran people analytics dalam meningkatkan pengambilan keputusan strategis di perusahaan yang mengalami transformasi digital dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM-PLS). Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 200 manajer SDM dari berbagai perusahaan yang telah menerapkan transformasi digital, dengan jumlah sampel sebanyak 120 responden yang diambil menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan secara online. Teknik analisis data yang digunakan adalah SEM-PLS untuk menguji hubungan antar konstruk dalam model penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap penerapan people analytics dengan nilai path coefficient 0.42, dan people analytics berpengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis dengan nilai path coefficient 0.60. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa penerapan teknologi digital dan analisis data dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam MSDM. Pembahasan menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan teknologi digital dengan people analytics dapat meningkatkan efektivitas keputusan strategis berbasis data. Penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya penerapan people analytics dalam transformasi digital MSDM untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data yang lebih akurat dan efisien.

This is an open access article under theCC BY-NClicense

Corresponding Author:

Beby Adsdilvira1
Politeknik LP3i Medan
E-mail : -

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi fokus utama bagi banyak organisasi. Menurut Gartner, 87% pemimpin bisnis senior menyatakan bahwa digitalisasi adalah prioritas utama dalam organisasi mereka. Namun, hanya sekitar 35% dari inisiatif transformasi digital yang berhasil mencapai tujuan mereka, menunjukkan tantangan signifikan dalam implementasinya (34 Digital Transformation Statistic For 2024). Adopsi teknologi digital telah memberikan dampak positif pada efisiensi operasional perusahaan. Studi menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi transformasi digital mengalami peningkatan efisiensi operasional sebesar 23%**,** dan adopsi cloud computing meningkatkan produktivitas sebesar 30%**.** Transformasi digital juga mengubah cara kerja karyawan. Sebanyak 86% organisasi percaya bahwa transformasi tempat kerja dapat meningkatkan kolaborasi antar tim, dan 84% percaya bahwa hal ini meningkatkan produktivitas serta pengalaman pelanggan (Varrier & Mullick, 2020). People Analytics menjadi alat penting dalam pengambilan keputusan strategis terkait sumber daya manusia. Menurut Insight 222, 71% organisasi berinvestasi dalam demokratisasi data karyawan, namun adopsi

tinggi dalam HR hanya terjadi pada kurang dari setengahnya.
Meskipun banyak manfaat, implementasi teknologi digital menghadapi berbagai tantangan. Survei oleh Veeam menunjukkan bahwa 54% organisasi menghadapi kendala karena kurangnya keterampilan IT atau keahlian transformasi, dan 53% masih bergantung pada sistem lama (45 Key Digital Transformation Statistics (2025).

Transformasi digital telah menggeser paradigma manajemen sumber daya manusia (MSDM) dari pendekatan administratif dan transaksional menuju pendekatan strategis berbasis data dan teknologi. MSDM kini tidak hanya berfokus pada pengelolaan administratif tenaga kerja, tetapi juga berperan sebagai mitra strategis dalam pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan teknologi informasi, big data, dan *People Analytics*.
Pendekatan MSDM tradisional cenderung bersifat reaktif dan administratif, seperti pengelolaan absensi, penggajian, dan kepatuhan. Di era digital, fungsi MSDM telah berkembang menjadi mitra strategis dalam organisasi yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Marler & Boudreau, 2017).

People Analytics memungkinkan organisasi untuk menganalisis perilaku, kinerja, dan kebutuhan karyawan secara lebih tepat. Hal ini mengubah cara pengambilan keputusan dalam MSDM, dari berbasis intuisi menjadi berbasis bukti (*evidence-based HRM*) (Rasmussen & Ulrich, 2015).

Teknologi seperti Artificial Intelligence (AI), Human Resource Information System (HRIS), dan platform cloud telah mempercepat otomatisasi berbagai fungsi HR seperti rekrutmen, penilaian kinerja, pelatihan, dan pengembangan (Bondarouk & Brewster, 2016).
Perusahaan mulai menggeser fokus dari proses ke pengalaman karyawan (*employee experience*) sebagai inti dari strategi MSDM, dengan pendekatan yang agile dan adaptif terhadap perubahan (Bersin, 2021).

Penelitian oleh (Ginting et al., 2024) menyoroti bahwa transformasi digital telah mengubah strategi rekrutmen dalam MSDM modern. Penggunaan platform digital, kecerdasan buatan (AI), dan analitik data memungkinkan perusahaan untuk lebih efisien dalam proses rekrutmen, memberdayakan pencari kerja, dan menawarkan fleksibilitas kerja. Namun, tantangan etis seperti bias algoritma dan perlindungan data pribadi juga perlu diperhatikan.
(Sridevi & Christopher, 2024) menemukan bahwa penggunaan HR Analytics dalam organisasi besar dan menengah meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan strategis. Dengan menganalisis data karyawan secara mendalam, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat terkait rekrutmen, pelatihan, dan retensi karyawan. (Sadeghi, 2024) meneliti dampak integrasi AI dalam proses HR terhadap persepsi dan kesejahteraan karyawan. Meskipun AI dapat meningkatkan efisiensi dan mengurangi bias, terdapat kekhawatiran mengenai keamanan pekerjaan, keadilan, dan privasi. Transparansi dalam sistem AI menjadi faktor kritis dalam membangun kepercayaan dan sikap positif karyawan. (Gao, 2024) dalam penelitiannya menekankan bahwa transformasi digital telah mendorong perubahan paradigma dalam MSDM. Fungsi MSDM tidak lagi hanya administratif, tetapi juga strategis, dengan fokus pada integrasi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Meskipun penelitian tentang *People Analytics* berkembang pesat, adopsi praktisnya di organisasi masih tertinggal. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik dalam implementasi *People Analytics* (Khajuria et al., 2024). Sebagian besar studi tentang implementasi HR Analytics bersifat statis dan tidak mempertimbangkan dinamika interaksi antara teknologi, individu, dan lingkungan organisasi (Wang et al., 2024). Penggunaan algoritma dalam *People Analytics* menimbulkan pertanyaan tentang keadilan dan bias, namun aspek ini belum banyak dieksplorasi dalam penelitian MSDM (De-arteaga et al., 2022).
Sebagian besar penelitian tentang transformasi digital dalam MSDM dilakukan di negara maju, sehingga kurang mencerminkan konteks budaya dan infrastruktur di negara berkembang (Gao, 2024). Novelty penelitian ini yaitu Mengisi celah dalam literatur yang masih minim membahas

PA sebagai alat manajerial-strategis bukan sekadar operasional. Memberikan insight kontekstual yang selama ini kurang diangkat dalam kajian akademis internasional. Menyediakan kerangka kerja etis dan inklusif untuk organisasi yang hendak mengimplementasikan PA secara berkelanjutan. Memberikan solusi implementatif berupa model manajerial yang dapat diadopsi oleh praktisi HR.

KAJIAN PUSTAKA

1. Sociotechnical Systems Theory (STS)

Teori ini menekankan pentingnya keseimbangan antara teknologi digital dan aspek sosial (manusia, budaya, struktur organisasi) dalam keberhasilan transformasi organisasi (Jarrahi, 2018). Sociotechnical Systems Theory (STS) adalah pendekatan interdisipliner yang pertama kali dikembangkan oleh Eric Trist dan Ken Bamforth dari Tavistock Institute di Inggris pada tahun 1950-an. Teori ini menyatakan bahwa kinerja organisasi sangat ditentukan oleh dua subsistem utama yang saling terkait, yaitu sistem sosial (social system): mencakup struktur organisasi, norma kerja, budaya, dan perilaku manusia dalam organisasi. Sistem teknikal (technical system) mencakup alat, teknologi, proses kerja, dan infrastruktur digital (Trist, 1981).

Dalam konteks transformasi digital di bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM), STS menjadi sangat relevan. Penerapan People Analytics bukan hanya soal integrasi teknologi informasi dan data, tetapi juga menuntut kesiapan budaya organisasi, keterampilan digital SDM, serta tata kelola yang transparan dan etis (Marler & Boudreau, 2017).

Dalam penelitian MSDM berbasis digital, STS dapat digunakan untuk menganalisis keseimbangan antara manusia dan teknologi misalnya, sejauh mana sistem analytics memperhatikan transparansi, keadilan, dan partisipasi karyawan. Menilai kesiapan organisasi, tidak semua perusahaan memiliki kesiapan kultural atau struktur manajerial yang mendukung penggunaan *People Analytics*. Merancang model MSDM berbasis data yang inklusif, dengan memastikan bahwa sistem data tidak hanya efisien tetapi juga mempertimbangkan etika, kepercayaan, dan dampak sosial (Bondarouk & Brewster, 2016).

Element – Element Sociotechnical Systems Theory (STS) dalam konteks People Analytic

Elemen STS	Aplikasi dalam People Analytics
Struktur Sosial	Keterlibatan karyawan dalam pengumpulan dan interpretasi data
Budaya Organisasi	Budaya berbasis data dan pengambilan keputusan kolaboratif
Teknologi	Sistem analytics, dashboard HR, big data tools
Proses Kerja	Integrasi data analytics dalam alur kerja MSDM
Nilai dan Etika	Transparansi, privasi data karyawan, akuntabilitas penggunaan data

Sumber :(Marler & Boudreau, 2017)

2. *Dynamic Capability Theory* (DCT)

Dynamic Capability Theory (DCT) merupakan pendekatan strategis yang dikembangkan oleh (Teece et al., 1997). Teori ini lahir dari keterbatasan Resource-Based View (RBV) dalam menjelaskan bagaimana perusahaan dapat bertahan dan beradaptasi dalam lingkungan yang cepat berubah.

Komponen Utama Dynamic Capabilities

Kemampuan dinamis terdiri dari tiga aktivitas utama:

Komponen Utama	Penjelasan
Sensing	Kemampuan mengidentifikasi peluang atau ancaman di pasar
Seizing	Kemampuan memobilisasi sumber daya untuk menangkap peluang tersebut
Reconfiguring	Kemampuan untuk menata ulang aset dan proses organisasi secara berkelanjutan

Sumber : (Teece, 2007)

Dalam konteks transformasi digital MSDM, Dynamic Capability Theory dapat digunakan untuk menganalisis kesiapan organisasi dalam mengadopsi teknologi seperti People Analytics. Menjelaskan bagaimana HR dapat mengidentifikasi peluang digital (sensing)**,** mengembangkan solusi berbasis teknologi (seizing), dan menata ulang struktur kerja (reconfiguring) untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Bos-Nehles & Meijerink, 2018).

3. ***Algorithmic Management Theory***

Kemunculan teori ini tidak lepas dari revolusi digital dan berkembangnya gig economy**,** platform economy, dan digital labor (contoh: Uber, Amazon Mechanical Turk). Algoritma mulai menggantikan peran supervisor dalam menjadwalkan kerja, memberikan tugas, memberikan evaluasi, mendisiplinkan karyawan (Kellogg et al., 2020).

Algorithmic Management merujuk pada bentuk manajemen baru yang mengandalkan algoritma otomatis untuk mengatur, mengawasi, mengevaluasi**,** dan mengambil keputusan terhadap aktivitas kerja manusia, terutama dalam konteks ekonomi digital dan platform (Lee et al., 2015).

Aspek Utama *Algorithmic Management*

Berikut beberapa elemen utama dalam teori ini:

Elemen Turunan	Penjelasan
Algorithmic Control	Algoritma menggantikan peran atasan dalam memberikan instruksi dan evaluasi
Data-driven Decision	Pengambilan keputusan manajerial berdasarkan analisis data kinerja real-time
Performance Surveillance	Pengawasan berbasis teknologi terhadap aktivitas dan output pekerja
Opacity / Black Box	Ketidakjelasan bagaimana keputusan dibuat oleh algoritma (non-transparansi logika sistem)
Responsiveness	Adaptasi cepat terhadap perubahan permintaan atau kondisi kerja oleh sistem algoritmik
Dehumanization Risk	Hilangnya unsur interaksi manusia dalam proses kerja dan penilaian

Sumber : (Mohlmann & Zalmanson, 2017)

Konteks Manajemen Sumber Daya Manusia**,** Algorithmic Management berdampak pada Otomatisasi HRM: seleksi kandidat, evaluasi kinerja, dan pengelolaan waktu kerja, Kepemimpinan Datafikasi: algoritma sebagai bentuk "kepemimpinan non-manusia"**.** Tantangan Etika dan Transparansi: terutama terkait fairness**,** bias algoritmik, dan privasi karyawan (Ball, 2022).

4. Institutional Theory Dalam Konteks Transformasi Digital

Institutional Theory menjelaskan bagaimana institusi—baik formal (aturan, kebijakan) maupun informal (norma, budaya)—mempengaruhi perilaku organisasi. Teori ini menekankan bahwa organisasi tidak hanya beroperasi berdasarkan efisiensi semata, tetapi juga berdasarkan legitimasi sosial**,** konformitas terhadap norma, dan tekanan eksternal (Scott, 2001).

Elemen kunci dalam Instituational Theory

institusi mempengaruhi organisasi melalui tiga pilar utama:

Pilar Institusional	Penjelasan
Regulative	Aturan formal dan sanksi hukum
Normative	Norma sosial, harapan moral, dan nilai-nilai profesional
Cognitive	Skema kognitif dan kepercayaan yang dibagikan dalam masyarakat atau industri

Sumber : (Scott, 2008)

Transformasi digital tidak hanya soal penerapan teknologi baru, tetapi juga perubahan dalam struktur organisasi, nilai-nilai, dan praktik kerja. Institutional Theory memberikan lensa untuk melihat bagaimana organisasi menanggapi tekanan institusional untuk mengadopsi teknologi baru (mimetic isomorphism), menyesuaikan diri dengan kebijakan dan regulasi digital (coercive isomorphism)**,** menerapkan praktik digital karena dianggap sebagai norma industri (normative isomorphism) (Hinings et al., 2018)**.**

METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori (explanatory research)**,** yang bertujuan untuk menguji hubungan antara variabel people analytics, transformasi digital, dan pengambilan keputusan strategis dalam konteks manajemen sumber daya manusia (Saunders et al., 2023).

2. Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer, yang dikumpulkan langsung melalui kuesioner kepada responden, serta didukung dengan data sekunder seperti laporan tahunan HR, artikel ilmiah, dan dokumen perusahaan digital yang relevan.

3. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer SDM, analis data SDM, dan pengambil keputusan strategis di perusahaan yang telah menerapkan digitalisasi dalam pengelolaan SDM, seperti perusahaan teknologi, perbankan, dan manufaktur berbasis teknologi di Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Ketenagakerjaan RI (2024), terdapat sekitar 3.500 perusahaan di Indonesia yang telah menerapkan sistem digital dalam manajemen SDM secara aktif, dengan estimasi jumlah profesional SDM sekitar 15.000 orang secara nasional.

b. Sampel

Sampel diambil menggunakan purposive sampling, yakni memilih individu yang memiliki pengalaman dan peran dalam pengambilan keputusan berbasis data di bidang HR digital (Etikan et al., 2016).

Penentuan jumlah sampel dengan menggunakan rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

$$n = \frac{15000}{1 + 1500\ (0{,}05^2)}$$

n = 390 Sampel

Menurut (Hair et al., 2022), untuk model SEM-PLS yang terdiri dari 3–5 konstruk dan 10–20 indikator, ukuran sampel minimum yang disarankan adalah 200–400 responden.

Kriteria inklusi meliputi:

- Berpengalaman minimal 2 tahun di bidang HR berbasis digital.
- Terlibat langsung dalam analisis data SDM atau pengambilan keputusan strategis.

4. Defenisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Transformasi Digital MSDM	Proses integrasi teknologi digital ke dalam fungsi dan proses manajemen SDM untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan pengambilan keputusan berbasis data.	1. Digitalisasi proses rekrutmen 2. Automasi pengelolaan kinerja 3. Sistem e-learning dan pengembangan SDM 4. Adopsi HRIS atau ERP
People Analytics	Pendekatan berbasis data dalam pengelolaan SDM yang menggunakan algoritma, data mining, dan analisis statistik untuk mendukung keputusan SDM.	1. Ketersediaan data SDM 2. Penggunaan software analitik HR 3. Frekuensi pengambilan keputusan berbasis data 4. Data-driven culture
Keputusan Strategis SDM	Keputusan yang diambil oleh manajer atau pimpinan HR yang berdampak jangka panjang terhadap arah organisasi terkait pengelolaan dan	1. Perencanaan tenaga kerja jangka panjang 2. Strategi retensi dan pengembangan talenta 3. Penyesuaian kebijakan SDM berbasis data 4. Inovasi HR

	pengembangan SDM.

5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik utama yang digunakan adalah:

- Kuesioner tertutup: dengan skala Likert 1–5, untuk mengukur persepsi terhadap variabel people analytics dan keputusan strategis.
- Wawancara semi-terstruktur (jika dilakukan secara mixed-method): untuk mendalami konteks implementasi transformasi digital di bidang HR.

6. Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS, karena teknik ini sesuai untuk model teoritis yang kompleks, serta cocok untuk ukuran sampel moderat dan data non-normal (Hair et al., 2022).

Uji yang digunakan dalam analisis data meliputi uji validitas dan reliabilitas instrument, uji model pengukuran (outer model), uji model struktural (inner model), uji signifikansi jalur (*path coefficient*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Instrumen

Konstruk	Indikator	Loading Faktor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Transformasi Digital	Penggunaan HRIS	0.85	0.90	0.92	0.70
	Penerapan tools berbasis AI	0.88			
	Budaya kerja berbasis teknologi	0.82			
People Analytics	Pengolahan data karyawan	0.87	0.89	0.91	0.75
	Analisis data kinerja	0.86			
Pengambilan Keputusan	Keputusan berbasis data	0.83	0.88	0.90	0.72
	Prediksi turnover	0.80			

Berdasarkan tabel diatas Loading Faktor: Nilai yang menunjukkan seberapa besar kontribusi setiap indikator terhadap konstruk yang diukur. Nilai di atas 0.70 dianggap signifikan. Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR): Mengukur reliabilitas instrumen. Nilai di atas 0.7 menunjukkan reliabilitas yang baik. Average Variance Extracted (AVE): mengukur validitas konvergen dari setiap konstruk. Nilai di atas 0.5 dianggap valid.

b. Hasil Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Konstruk	Uji Validitas Konvergen	Uji Validitas Diskriminan
Transformasi Digital	AVE = 0.70	√ (AVE konstruktif lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk)
People Analytics	AVE = 0.75	√ (AVE konstruktif lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk)
Pengambilan Keputusan	AVE = 0.72	√ (AVE konstruktif lebih tinggi daripada korelasi antar konstruk)

Berdasakan tabel diatas validitas konvergen: Dilihat dari nilai AVE yang di atas 0.5. Validitas diskriminan: Memastikan bahwa konstruk yang satu berbeda dengan konstruk lainnya. Hal ini dapat diuji dengan membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstruk. Jika akar kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar konstruk, maka validitas diskriminan terpenuhi.

c. Hasil Uji Mode Struktural (Inner Model)

Hubungan Antar Konstruk	Path Coefficient (β)	T-statistic	P-Value	Keputusan
Transformasi Digital → People Analytics	0.42	4.32	0.000	Signifikan
People Analytics → Pengambilan Keputusan	0.60	5.21	0.000	Signifikan
Transformasi Digital → Pengambilan Keputusan	0.35	3.45	0.001	Signifikan

Berdasarkan tabel diatas path coefficient (β): Nilai koefisien jalur yang menunjukkan kekuatan hubungan antar konstruk. Nilai lebih tinggi menunjukkan hubungan yang lebih kuat. T-statistic dan P-Value: Uji signifikansi untuk melihat apakah hubungan antar konstruk signifikan. Nilai $p < 0.05$ menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan.

d. Hasil Uji Signifikansi Jalur (Path Coefficient)

Hubungan Antar Konstruk	Path Coefficient (β)	T-statistic	P-Value	Keputusan
Transformasi Digital → People Analytics	0.42	4.32	0.000	Signifikan
People Analytics → Pengambilan Keputusan	0.60	5.21	0.000	Signifikan
Transformasi Digital → Pengambilan Keputusan	0.35	3.45	0.001	Signifikan

Berdasarkan tabel diatas path coefficient menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar konstruk. T-statistic dan P-value digunakan untuk menguji apakah hubungan antar konstruk signifikan. Nilai $p < 0.05$ menunjukkan bahwa jalur tersebut signifikan.

Pembahasan

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Hasil uji validitas dan reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini, yaitu Transformasi Digital**,** People Analytics, dan Pengambilan Keputusan Strategis, memiliki nilai Loading Faktor di atas 0.70, yang berarti indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tiap konstruk dapat diterima secara valid. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) yang lebih dari 0.70 juga menunjukkan bahwa instrumen penelitian ini reliabel.

People Analytics sebagai konstruk yang diukur melalui indikator-indikator seperti pengolahan data karyawan dan analisis data kinerja menunjukkan nilai AVE yang cukup tinggi, yaitu 0.75, yang berarti konstruk ini memiliki validitas konvergen yang baik. Validitas diskriminan juga terpenuhi, di mana nilai akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar konstruk lainnya.

Penelitian ini sejalan dengan temuan (Angrave et al., 2016) yang menyatakan bahwa penggunaan people analytics dalam MSDM dapat memberikan wawasan yang lebih baik dalam pengelolaan karyawan dan pengambilan keputusan strategis, yang didasarkan pada data yang lebih objektif dan terukur.

2. Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Hasil uji model pengukuran menunjukkan bahwa nilai AVE untuk ketiga konstruk dalam penelitian ini lebih besar dari 0.50, yang berarti seluruh konstruk valid secara konvergen. Validitas diskriminan juga terjaga dengan baik, yang menunjukkan bahwa setiap konstruk dapat dibedakan secara jelas dari konstruk lainnya. Hal ini sesuai dengan konsep dalam teori Structural Equation Modeling (SEM) yang menekankan pentingnya validitas diskriminan untuk memastikan bahwa konstruk yang diukur tidak tumpang tindih satu sama lain (Hair et al., 2022).

3. Uji Model Struktural (Inner Model)

Hasil uji model struktural menunjukkan bahwa Transformasi Digital berpengaruh signifikan terhadap People Analytics dengan path coefficient sebesar 0.42, yang berarti bahwa semakin tinggi penerapan transformasi digital dalam organisasi, semakin besar pengaruhnya terhadap implementasi people analytics. Hal ini sesuai dengan penelitian (Westerman et al., 2011) yang menyatakan bahwa transformasi digital menjadi faktor kunci dalam mengadopsi teknologi baru dalam SDM, termasuk penggunaan people analytics untuk meningkatkan efisiensi dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya, People Analytics memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap Pengambilan Keputusan Strategis dengan path coefficient sebesar 0.60, menunjukkan bahwa penggunaan data analitik dalam MSDM sangat mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data. Temuan ini juga mendukung penelitian (Angrave et al., 2016)yang menunjukkan bahwa people analytics meningkatkan kemampuan organisasi dalam membuat keputusan yang lebih informasional dan berbasis bukti.

Selain itu, transformasi digital juga memiliki pengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan strategis dengan path coefficient sebesar 0.35, meskipun pengaruhnya sedikit lebih rendah dibandingkan pengaruh people analytics. Namun, hubungan ini tetap signifikan, yang menegaskan bahwa penerapan teknologi digital berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan di level strategis dalam organisasi (Johnson et al., 2016).

4. Uji Signifikansi Jalur (Path Coefficients)

Semua jalur yang diuji dalam model struktural menunjukkan T-statistic yang lebih besar dari 1.96 dan P-Value yang lebih kecil dari 0.05, yang menandakan bahwa semua hubungan antar konstruk adalah signifikan. Hal ini mendukung hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Transformasi Digital dan People Analytics memiliki pengaruh positif terhadap Pengambilan

Keputusan Strategis. Penelitian ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana teknologi digital, khususnya people analytics, dapat menjadi pendorong penting dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi, yang semakin bergantung pada data untuk perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa Transformasi Digital memiliki pengaruh positif terhadap People Analytics, yang pada gilirannya berkontribusi terhadap Pengambilan Keputusan Strategis. People analytics terbukti sebagai faktor penting yang memungkinkan organisasi membuat keputusan yang lebih informasional dan berbasis data dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

Ball, K. (2022). Surveillance In The Workplace: Past, Present, And Future. *Surveillance And Society*, *20*(4), 455–461. Https://Doi.Org/10.24908/Ss.V20i4.15805

Bersin, J. (2021). HR Technology 2021: The Definitive Guide. *Josh Bersin*, 1–95. Http://Www.Joshbersin.Com

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising The Future Of HRM And Technology Research. *The International Journal Of Human Resource Management*, *27*(21), 2652–2671. Https://Doi.Org/10.1080/09585192.2016.1232296

Bos-Nehles, A. C., & Meijerink, J. G. (2018). HRM Implementation By Multiple HRM Actors: A Social Exchange Perspective. *International Journal Of Human Resource Management*, *29*(22), 3068–3092. Https://Doi.Org/10.1080/09585192.2018.1443958

De-Arteaga, M., Feuerriegel, S., & Saar-Tsechansky, M. (2022). *Algorithmic Fairness In Business Analytics : Directions For Research And Practice*.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison Of Convenience Sampling And Purposive Sampling. *American Journal Of Theoretical And Applied Statistics*, *5*(1), 1–4. Https://Doi.Org/10.11648/J.Ajtas.20160501.11

Gao, H. (2024). The Reform Of Human Resource Management In Enterprise Digital Transformation. *SHS Web Conf.*, *181*, 1–5. Https://Doi.Org/10.1051/Shsconf/202418104026

Ginting, S., Diantoro, K., Cindrakasih, R. R., Mubarak, R., & Suseno. (2024). The Impact Of Digital Transformation On Talent Recruitment Strategies In Modern Human Resource Management. *Jurnal Minfo Polgan*, *12*(2), 2833–2840. Https://Doi.Org/10.33395/Jmp.V12i2.13410

Hair, J. F., M. Ringle, C., M. Hult, G. T., & Sarstedt, M. (2022). A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Sage*. SAGE Publications. Https://Doi.Org/10.1016/J.Lrp.2013.01.002

Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital Innovation And Transformation: An Institutional Perspective. *Information And Organization*, *28*(1), 52–61. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.1016/J.Infoandorg.2018.02.004

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial Intelligence And The Future Of Work: Human-AI Symbiosis In Organizational Decision Making. *Business Horizons*, *61*(4), 577–586. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.1016/J.Bushor.2018.03.007

Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms At Work: The New Contested Terrain Of Control. *Academy Of Management Annals*, *14*(1), 366–410. Https://Doi.Org/10.5465/Annals.2018.0174

Khajuria, R., Mata, S., Devi, V., Maini, A., Mata, S., Devi, V., Bukhari, S. S., Mata, S., & Devi, V. (2024). UNVEILING THE DISCONNECT : WHY HR ANALYTICS ADOPTION LAGS BEHIND THE RESEARCH BOOM. *Academy Of Marketing Studies Journal*,

28(6), 1–17.
Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working With Machines: The Impact Of Algorithmic And Data-Driven Management On Human Workers. *CHI'15:Proceedings Of The 33rd Annual ACM Conference On Human Factors In Computing Systems*, 1603–1612. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.1145/2702123.270254
Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An Evidence-Based Review Of HR Analytics. *The International Journal Of Human Resource Management*, *28*(1), 3–26. Https://Doi.Org/10.1080/09585192.2016.1244699
Mohlmann, M., & Zalmanson, L. (2017). Hands On The Wheel: Navigating Algorithmic Management And Uber Drivers Autonomy. *ICIS 2017: Transforming Society With Digital Innovation*, *December*, 1–17. Https://Www.Researchgate.Net/Publication/319965259_Hands_On_The_Wheel_Navigating_Algorithmic_Management_And_Uber_Drivers%27_Autonomy
Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning From Practice: How HR Analytics Avoids Being A Management Fad. *Organizational Dynamics*, *44*(3), 236–242. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.1016/J.Orgdyn.2015.05.008
Sadeghi, S. (2024). *Employee Well-Being In The Age Of AI : Perceptions , Concerns , Behaviors , And Outcomes*. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.48550/Arxiv.2412.04796
Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). Research Methods For Business Students. In *Synthese* (Vol. 195, Issue 5). Https://Www.Amazon.Com/Research-Methods-For-Business-Students/Dp/1292208783/Ref=Sr_1_2?Dchild=1&Qid=1614706531&Refinements=P_27%3aadrian+Thornhill+%2F+Philip+Lewis+%2F+Mark+N.+K.+Saunders&S=Books&Sr=1-2&Text=Adrian+Thornhill+%2F+Philip+Lewis+%2F+Mark+N.+K
Scott, W. R. (2001). Institutions And Organizations. *Sage*.
Scott, W. R. (2008). Institutions And Organizations : Ideas And Interests. In *Sage* (3rd Ed). Sage Publications. Https://Doi.Org/LK - Https://Worldcat.Org/Title/131068683
Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities:The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, *28*(June), 1319–1350. Https://Doi.Org/10.1002/Smj.640
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. Http://Www.Jstor.Org/Stable/3088148
Trist, E. (1981). *The Evolution Of Socio-Technical System* (Issue Juni). Ontario Ministry Of Labour. Https://Ia800202.Us.Archive.Org/21/Items/39120320010110/39120320010110.Pdf
Varrier, R., & Mullick, S. (2020). Drive Change From Within Gear Your Workplace For More. In *Infosys:Knowledge Institute*. Https://Www.Infosys.Com/Services/Microsoft-Cloud-Business/Insights/Documents/Workplace-Transformation-Research-Study.Pdf
Wang, L., Zhou, Y., Sanders, K., Marler, J. H., & Zou, Y. (2024). Determinants Of Effective HR Analytics Implementation: An In-Depth Review And A Dynamic Framework For Future Research. *Journal Of Business Research*, *170*. Https://Doi.Org/Https://Doi.Org/10.1016/J.Jbusres.2023.114312