

Volume: 9
Nomor : 4
Bulan : November
Tahun : 2023

E-ISSN: 2656-940X
P-ISSN: 2442-367X
URL: jurnal.ideaspublishing.co.id



Review Dampak dan Tantangan dalam Penerapan HR Analytics untuk Meningkatkan Performa Perusahaan

Amin Kiswantoro

Dwiyono Rudi Susanto

Meiana Maulida Hikmawati

Nur Rohman

Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarrukmo Yogyakarta, Indonesia

Gagih Pradini

Universitas Nasional Indonesia

Pos-el: aminkiswantoro@stipram.ac.id

DOI: 10.32884/ideas.v9i4.1519

Abstrak

HR *analytics* merupakan metodologi yang memungkinkan seseorang untuk melakukan analisis dengan melihat pola dari data yang tersedia sehingga bisa mendorong perubahan dan memberikan nilai yang lebih bagi perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil dampak dan tantangan dalam penerapan HR *analytics* untuk meningkatkan performa perusahaan. Metode yang digunakan, data terpilih diperoleh melalui Google Scholar yang dimasukkan ke dalam tabel dalam format CSV. Selanjutnya database digunakan sebagai landasan untuk melakukan kajian teori dan tinjauan *literature* selanjutnya dianalisis menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ditemukan bahwa HR *analytics* memiliki dampak yang positif terhadap performa organisasi atau perusahaan. Menerapkan HR *analytics* dan pembuatan keputusan berbasis bukti dapat meningkatkan performa organisasi karena manajer perusahaan berhasil membuat keputusan yang tepat sesuai keadaan di lapangan, meningkatkan performa organisasi dalam penerimaan karyawan sesuai dengan posisi pekerjaan. Tidak semua perusahaan siap untuk menerapkan HR *analytics*, karena butuh waktu untuk menjalankan prosesnya serta dalam penerapannya, tidak secepat teori yang diusulkan para akademisi.

Kata Kunci

Review, dampak, HR *analytics*, performa

Abstract

HR *analytics* is a methodology that allows someone to carry out analysis by looking at patterns from available data so that they can drive change and provide more value to the company. The purpose of this research is to determine the results of the impacts and challenges in implementing HR Analytics to improve company performance. The method used is selected data obtained via Google Scholar which is entered into a table in CSV format. Furthermore, the database was used as a basis for conducting theoretical studies and literature reviews which were then analyzed using qualitative descriptive analysis methods. The results of the research found that HR *analytics* has a positive impact on organizational or company performance. Applying HR *analytics* and evidence-based decision making can improve organizational performance because company managers succeed in making the right decisions according to conditions in the field, improving organizational performance in recruiting employees according to job positions. Not all companies are ready to implement HR *analytics*, because it

takes time to carry out the process and to implement it, not as fast as the theory proposed by academics.

Keywords

Review, impact, HR analytics, performance

Pendahuluan

Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) ditentukan beberapa variabel antara lain adalah motivasi, karakteristik pribadi, konsep dan nilai diri, pengetahuan pegawai, dan keterampilan pegawai, (Asbullah & Suharno, 2022). Salah satu komponen pendukung dalam menjalankan fungsinya, motivasi pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, (Asbullah & Suharno, 2022). Pertumbuhan kumulatif data terjadi dari hari ke hari, mengakibatkan konsep data klasik berubah menjadi *big data* atau mahadata. *Big data* adalah kumpulan data baik data yang terstruktur (kuantitatif) maupun data yang tidak terstruktur (kualitatif) yang dihimpun dalam jumlah besar. Pada dekade terakhir ini, pemanfaatan *big data* menjadi begitu lazim digunakan di berbagai organisasi. Semua ini didukung dengan kehadiran perangkat lunak yang dapat memanipulasi dan memproses data dengan mudah sehingga praktisi bisa menggunakan data yang ada untuk meningkatkan performa organisasi mereka.

Melihat fenomena ini, akhirnya banyak penelitian yang membahas mengenai penggunaan *big data* beserta implikasinya terhadap performa perusahaan. Pengumpulan data dan analisis data kemudian menjadi bagian esensial dalam pengambilan keputusan di berbagai bagian dari organisasi seperti pada bagian *sales* dan *marketing*, bagian produksi, dan bagian *finance* dan *accounting*. Namun, dibandingkan dengan bagian lain yang menggunakan data secara ekstensif, ternyata hal tersebut jarang dilakukan di bagian HR (Tursunbayeva dkk., 2018). Padahal melihat perkembangan dari bidang *human resources*, terdapat peningkatan dalam jumlah data dan *metrics* yang dapat dilaporkan oleh bagian HR.

HR *department* bertugas untuk mengelola karyawan di dalam sebuah perusahaan. Data-data yang dihimpun oleh bagian HR adalah data mengenai karyawan. Karena pemanfaatan data dan *metrics* yang kurang maksimal, HR *management* atau manajemen sumber daya manusia secara tradisional sering dilihat sebagai seni yang bergantung pada penggunaan naluri atau intuisi dalam pengambilan keputusan mengenai SDM pada sebuah organisasi (Soundararajan & Singh, 2017) juga kesulitan dalam memberikan bukti yang menunjukkan hubungan dari investasi pada sumber daya manusia dengan performa atau keunggulan kompetitif perusahaan. Sumber daya manusia seringkali disebut sebagai aset utama perusahaan. Namun realitanya, sangat sulit bagi HR untuk mengartikulasikan nilai dan apresiasi dari aset tersebut. HR *metrics* saja tidak cukup untuk menunjukkan keterikatan yang ada.

Sebenarnya, masalah ini sudah terjadi cukup lama. Perubahan baru dimulai di tahun 2011 ketika Google mempublikasikan keberhasilan mereka dalam menggunakan pendekatan berbasis data dalam melakukan *Project Oxygen* untuk mencari kriteria manajer yang baik. Dari situ muncul berbagai penelitian yang menunjukkan manfaat dari menggunakan analisis data di bidang manajemen sumber daya manusia. Istilah “HR *analytics*” menjadi populer dan dianggap sebagai gebrakan baru yang dapat mengubah tren di bidang *human resources management* (Tampubolon, 2020).



Meskipun begitu, ternyata, kemajuan HR *analytics* ini dinilai lambat. Dari survei Global Human Capital Trends yang dilakukan oleh Deloitte pada tahun 2018, ditemukan bahwa 84% perusahaan melihat HR *analytics* sebagai sesuatu yang penting, 69% perusahaan bahkan sudah membuat sistem terintegrasi yang dapat menganalisis data-data sumber daya manusia di perusahaan mereka (Deloitte, 2018). Namun, belum semuanya bisa memaksimalkan potensi dari HR *analytics*, baru 17% perusahaan yang dapat mengoptimalkan utilitas HR *analytics* untuk membuat keputusan bisnis secara efektif (Deloitte, 2023).

Maka dari itu, artikel ini dibuat dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan mengenai kemajuan HR *analytics* yang tidak sesuai dengan apa yang diusulkan oleh banyak akademisi. Studi ini dilakukan dengan cara mengkaji literatur yang ada untuk melihat implementasi dan aplikasi dari HR *analytics* sehingga didapatkan gambaran besar mengenai tantangan dan kesulitan yang harus dihadapi dalam penerapan HR *analytics* beserta impaknya pada perusahaan. Lebih lanjut lagi, artikel ini menjelaskan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi HR *analytics* dan bagaimana seharusnya perusahaan menangani faktor-faktor tersebut. *Novelty* dari review ini menyajikan pemahaman yang mendalam tentang konsep dan metodologi HR Analytics yang diterapkan untuk menganalisis data sumber daya manusia dalam konteks perusahaan. Kami menjelaskan pendekatan baru, perkembangan terbaru, dan tren dalam menggunakan HR Analytics untuk meningkatkan performa perusahaan.

Metode

Tinjauan literatur ini didasarkan pada artikel penelitian, buku, dan laporan yang membahas mengenai konsep HR *analytics* beserta tantangan dan dampak dari penerapannya. Sumber-sumber yang digunakan dalam tinjauan literatur ini diakses melalui Google Scholar dengan kata kunci *human resource analytics*, *people analytics*, *hr analytics*, dan *talent analytics*. Total ada 16 sumber yang terbagi menjadi 12 artikel penelitian, 3 laporan, dan 1 buku. Referensi tersebut memiliki tahun penerbitan dari 2015-2022. Mayoritas sumber yang digunakan menggunakan penelitian kualitatif, hanya tiga yang merupakan penelitian kuantitatif. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai topik yang sedang ditinjau, dalam tinjauan literatur ini diuraikan mengenai latar belakang HR *analytics* beserta definisinya. Lebih lanjut lagi, artikel ini mengumpulkan berbagai kasus penerapan HR *analytics* di perusahaan dari beberapa jurnal.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Manajemen Talenta

Talent atau talenta merupakan bakat atau kemampuan yang dimiliki seseorang sejak lahir. Namun bisa juga diartikan sebagai karyawan yang memiliki potensi untuk menjadi seorang pemimpin di dalam suatu organisasi, yaitu karyawan yang memiliki kemauan untuk terus mengembangkan keahlian dan kemampuannya (Sheng dkk., 2020). Keahlian yang dimiliki oleh karyawan bisa didapat dari sebelum bergabung dengan perusahaan, namun bisa juga didapat dari program pengembangan yang dilakukan oleh *human resources department*. *Human resources department* bertugas untuk mengelola sumber daya manusia terutama karyawan yang dinilai bertalenta oleh perusahaan (manajemen talenta). Menurut penelitian yang dilakukan Bostjanci dan Slana, jumlah karyawan yang memiliki potensi untuk tumbuh di dalam suatu

organisasi sangat sedikit, rata-rata hanya sebesar 7% dari total karyawan yang ada, (Bostjanci & Slana, 2018). Jadi, dapat dikatakan bahwa karyawan yang bertalenta itu keberadaannya berharga dan harus dijaga agar bisa terus berkontribusi bagi perusahaan. Dengan menerapkan strategi manajemen talenta, HR membantu perusahaan untuk meningkatkan produktivitas, serta meningkatkan kepuasan, komitmen, dan keterlibatan karyawan (Almannai, dkk., 2017). Namun ternyata, manajemen talenta tidak selalu menunjukkan bukti mampu meningkatkan retensi karyawan (Sheng dkk., 2020). Ketika terjadi kekosongan posisi, maka bagian HR harus melakukan perekrutan dan perencanaan ulang.

Manajemen Berbasis Bukti

Perencanaan yang telah dibuat tidak akan memiliki dampak bagi perusahaan apabila tidak dieksekusi dengan baik. Pengeksekusian sebuah rencana tergantung dari keputusan manajer dan eksekutif yang bertanggung jawab. Keputusan yang dibuat oleh manajer atau eksekutif berdampak pada peluang keberhasilan perusahaan. Dalam (Brown, 2017); (Mccartney & Fu, 2021), dalam penelitiannya bahwa beberapa orang membutuhkan bukti pendukung sebelum membuat keputusan, namun mayoritas membuat keputusan berdasarkan intuisi, informasi yang tidak *update*, pengalaman pribadi, atau kombinasi dari ketiganya (Mccartney & Fu, 2021). Para akademisi di bidang ilmu manajemen mendorong adanya perubahan dalam pembuatan keputusan dengan memperkenalkan penggunaan manajemen berbasis bukti atau biasa disebut dengan *evidence-based management* (EBM).

Konsep HR Analytics

Manajemen sumber daya manusia membutuhkan sesuatu yang dapat membantu mereka melihat pola dari berbagai data dan *metrics* yang mereka miliki untuk membuat pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik. Solusinya yaitu dengan menerapkan analisis data secara ilmiah. Analisis ini yang kemudian akan digunakan sebagai bukti pendukung keputusan yang dibuat oleh HR *manager* atau eksekutif perusahaan. Analisis tersebut dikenal dengan sebutan HR *analytics*, namun ada juga yang memberi label *talent analytics*, *workforce analytics*, *people analytics*, dan lain sebagainya.

HR *analytics* menerapkan model statistika, menggunakan alat dan teknologi dalam menganalisis data, sehingga memungkinkan HR untuk melihat pola yang bahkan bisa memberikan *predictive analysis* seperti dengan memprediksi tingkat pengurangan dan kontribusi karyawan di masa depan. HR *analytics* yang efektif membantu HR *manager* dalam membuat keputusan mengenai rekrutmen, retensi, *training*, *rewards*, perencanaan karir, serta efisiensi dan efektivitas organisasi.

Menurut Kremer, dalam melakukan HR *analytics*, data yang dianalisis bukan hanya data dari HR saja, tetapi melibatkan data dari fungsi internal lainnya atau bahkan data eksternal (Kremer, 2018). Hal ini didukung oleh Mohammed yang menyebutkan bahwa sistem HR *analytics* pada umumnya mendapatkan data karyawan dari HRIS (*Human Resources Information System*), catatan kinerja bisnis, aplikasi seluler, dan media sosial yang kemudian akan diolah dan dianalisis sehingga ditemukan pola, hubungan, probabilitas, dan *forecasting* dari data tersebut (Mohammed, 2019). Di dalam survei Global Human Capital Trends yang dilakukan Deloitte juga disebutkan bahwa kini HR *analytics* bisa melacak dan menganalisis



data dari komunikasi lisan, interaksi antar individu, video *interview*, dan bahkan bisa mengukur dan memonitor sentimen karyawan ketika membalas email, (Deloitte, 2018). Ada empat alasan mengapa HR *analytics* diterapkan di dalam perusahaan, yaitu.

1. Untuk mengukur dan mengatur pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan
2. Untuk membuktikan hubungan antara strategi sumber daya manusia dengan hasil yang dicapai perusahaan
3. Untuk memastikan profitabilitas dari investasi perusahaan terhadap sumber daya manusia yang mereka miliki
4. Untuk meningkatkan performa perusahaan

Jenis HR Analytics

Analisis yang bisa dilakukan oleh HR terbagi menjadi tiga jenis, yaitu analisis deskriptif, analisis prediktif, dan analisis preskriptif (Fred & Kinange, 2015). *Pertama*, analisis deskriptif merupakan analisis tingkat pertama yang dilakukan menggunakan teknik statistika sederhana seperti mean, median, dan simpangan baku untuk menggambarkan apa yang ada pada data tersebut. Biasa digunakan untuk melihat apa yang terjadi di masa kini atau di masa lampau. HR bisa melihat *turnover rate* dan *cost per hire* menggunakan analisis deskriptif. *Kedua*, analisis prediktif merupakan analisis tingkat kedua yang dilakukan menggunakan metode statistika yang lebih kompleks dibantu dengan penggunaan perangkat lunak khusus untuk melihat korelasi antar data, membuat *decision tree*, melihat pola, membuat *forecasting*, dan membuat *predictive modeling*. Analisis ini memberikan gambaran tentang apa yang akan terjadi di masa depan menggunakan data dari masa lampau. HR bisa membuat perkiraan *attrition rate* dan melihat probabilitas keberhasilan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. *Ketiga*, analisis preskriptif dilakukan dengan menggabungkan ilmu pengambilan keputusan, ilmu manajemen, dan matematika terapan untuk membuat model matematika dan simulasi sehingga dapat ditemukan pengembangan sumber daya manusia yang tepat untuk mencapai efektivitas organisasi. Setelah didapatkan prediksi tentang masa depan, maka dengan analisis preskriptif perusahaan dapat mencari cara terbaik yang bisa dilakukan untuk menangani situasi tersebut.

Pembahasan

HR Analytics Berdampak pada Performa Perusahaan

Penelitian yang dilakukan oleh (Mccartney & Fu, 2021) mendukung landasan teori di atas. Menurutny hasil dari penelitian tersebut HR *analytics* memiliki impak yang positif terhadap performa organisasi atau perusahaan. Menerapkan HR *analytics* dan pembuatan keputusan berbasis bukti dapat meningkatkan performa organisasi karena manajer atau eksekutif perusahaan berhasil membuat keputusan yang sesuai dengan situasi dan kondisi terkini yang ada di lapangan.

HR *analytics* bisa meningkatkan performa organisasi karena dalam penerimaan karyawan penggunaan analisis membantu HR dalam merekrut orang yang tepat dan menempatkannya pada posisi pekerjaan yang tepat pula. Seorang responden dari penelitian tersebut berkata bahwa analisis yang dilakukan pada data hasil asesmen akan membantu HR membentuk daftar pendek kandidat terpilih yang bisa lanjut ke tahap *interview*. Sehingga, selain dapat menghemat waktu hal ini juga dapat menjamin kualitas dari orang-orang yang diterima di perusahaan

tersebut (Boakye & Lamptey, 2020). Dengan perekrutan orang-orang yang tepat hal tersebut bisa menambah nilai bagi perusahaan karena karyawan yang diterima memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya sehingga kinerjanya akan lebih baik, hal ini juga dapat meningkatkan *competitive advantage* perusahaan.

Responden lain mengatakan bahwa HR *analytics* membantu mereka melakukan evaluasi tahunan dengan memberikan laporan mengenai performa karyawan di perusahaan. Karyawan yang performanya baik akan diberikan *rewards* sementara yang performanya kurang baik akan dimasukkan ke dalam rencana perbaikan performa karyawan. Analisis juga disebutkan mampu membantu HR dalam mengalokasikan dana dengan baik, perusahaan dapat berinvestasi pada pengembangan keahlian untuk orang yang tepat dan menghemat biaya yang dikeluarkan untuk perekrutan karyawan.

Berdasarkan responden dari penelitian tersebut, diketahui pula bahwa HR *analytics* berdampak pada *attrition rate* atau tingkat pengurangan karyawan di beberapa perusahaan. Artinya analisis tersebut mampu meningkatkan retensi karyawan. Hasil analisis membantu perusahaan melihat pola dari alasan karyawan yang keluar sehingga perusahaan bisa melakukan perbaikan pada manajemen mereka untuk membuat lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan. Pada tinjauan pustaka, disebutkan bahwa manajemen talenta tidak selalu menunjukkan bukti mampu meningkatkan retensi karyawan. Hal ini dapat terjadi ketika tidak ada analisis yang membantu HR untuk melihat kekurangan dari perusahaannya.

Penerapan HR Analytics dalam Perusahaan

HR *analytics* diterapkan di banyak perusahaan besar, antara lain yaitu ada perusahaan Shell, Procter & Gamble, Xerox, Morgan Stanley dan masih banyak lagi (Soundararajan & Singh, 2017). Berikut beberapa contoh perusahaan yang sukses menerapkan HR *analytics* berdasarkan penelitian yang dilakukan Kale, Aher, dan Anute (Kale dkk., 2022).

a. Google

Google dianggap sebagai satu dari lima perusahaan IT terbesar di dunia bersama dengan Apple, Amazon, Microsoft, dan Meta. Perusahaan ini memiliki lebih dari 140.000 karyawan. Google mendapatkan peringkat sebagai perusahaan tempat bekerja terbaik versi majalah Fortune di tahun 2007, 2008, dan 2012. Google menggunakan HR *analytics* dengan membentuk penelitian yang diberi nama *Project Oxgen*. Proyek tersebut menggabungkan *feedback* dari karyawan beserta data produktivitas karyawan untuk menentukan karakteristik dari manajer yang baik. Hasilnya, ditemukan 10 karakteristik pembentuk manajer yang baik. Proyek ini bermanfaat dalam melatih calon pemimpin di perusahaan dan meningkatkan performa tim manajemen. Pengembangan karyawan lebih difokuskan untuk mengasah *soft skill* dan kecerdasan emosional mereka.

Menurut penelitian yang dilakukan Momin dan Mishra (2017), selain *Project Oxygen*, Google juga melakukan analisis untuk memprediksi masa depan sumber daya manusia di perusahaan mereka karena adanya perekrutan dan promosi karyawan yang dilakukan secara terus menerus (Momin & Mishra, 2017). Alat yang digunakan untuk mengembangkan analisis ini bernama *Organizational Planning Tool (OPT)*. Pada alat ini, dilakukan tiga simulasi dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing, skenario pertama yaitu dengan menjaga status quo dengan tidak melakukan rekrutmen dan promosi, skenario kedua



yaitu mengurangi tingkat promosi tetapi banyak melakukan mutasi kerja, dan skenario terakhir yaitu mengurangi tingkat promosi tetapi melakukan mutasi kerja secara strategis. Dari kasus ini, dapat dilihat bahwa analisis dapat digunakan untuk merancang struktur organisasi yang optimal. *Metrics* seperti rekrutmen dan frekuensi promosi karyawan digunakan untuk menentukan bentuk struktur organisasi yang tepat bagi perusahaan Google.

b. Experian

Experian terletak di Dublin, Irlandia. Perusahaan ini merupakan penyedia data dan alat analisis untuk membantu perusahaan lain dalam mengelola risiko dari pengambilan keputusan finansial. Perusahaan ini memiliki sekitar 17.000 karyawan di 44 negara. Menurut majalah Forbes, Experian termasuk ke dalam 100 perusahaan paling inovatif di tahun 2018. Experian mengalami tingkat *turnover* yang tinggi semenjak 2016 meskipun perusahaan ini dianggap sebagai salah satu tempat bekerja terbaik. Hal ini begitu berdampak bagi perusahaan karena setiap terjadi 1% peningkatan *turnover*, perusahaan merugi sekitar US\$3 juta. Setelah menerapkan analisis menggunakan Visier, perusahaan ini berhasil menciptakan lingkungan yang lebih baik bagi karyawan sehingga mereka nyaman untuk bekerja. Perusahaan juga mampu menghemat waktu dan biaya yang dikeluarkan dalam pengembangan SDM.

c. Walmart

Walmart adalah perusahaan retail multinasional yang memiliki cabang supermarket di berbagai belahan dunia. Pada tahun 2022, Walmart memiliki 10.585 toko di 24 negara. Berdasarkan Fortune Global 500, Walmart merupakan perusahaan yang memiliki *revenue* terbesar yaitu sekitar US\$570 miliar/tahun. Walmart juga memiliki jumlah karyawan terbanyak yaitu sekitar 2,2 juta karyawan. Pada tahun 2015, Walmart menggunakan alat yang memungkinkan tim manajemen Walmart untuk membuka akses data laporan yang mereka miliki agar para karyawan bisa memeriksa data mereka masing-masing. Walmart membangun empat segmen pada sistem tersebut yang disebut sebagai “sistem analitis”. Sistem analitis itu berfungsi dalam mengumpulkan data tentang karyawan dan membantu pengambilan keputusan berbasis bukti, lalu berfungsi dalam melakukan survei untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi karyawan kemudian membuat beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah yang ada. Hal ini membantu dalam menghemat waktu karena Walmart tidak perlu menunggu pemimpin tim untuk melapor agar tahu situasi dan kondisi yang ada di lapangan.

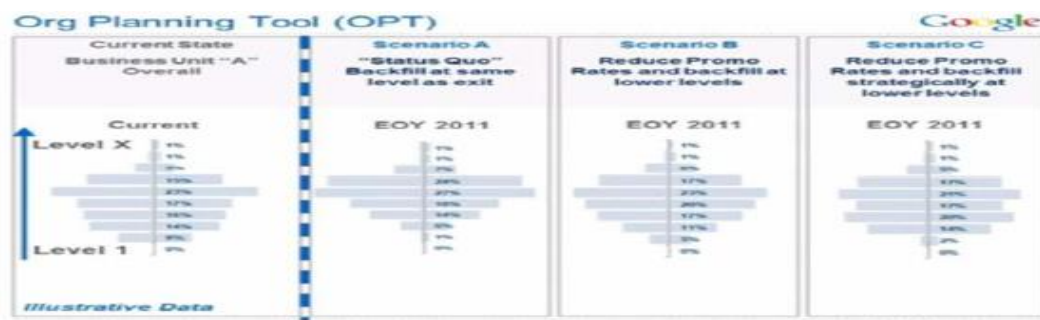
d. Johnson & Johnson

Johnson & Johnson merupakan perusahaan Amerika produsen obat-obatan, peralatan medis, dan barang konsumen dalam kemasan. Perusahaan ini menduduki peringkat ke-36 sebagai perusahaan dengan *revenue* terbesar dalam Fortune Global 500. Saat ini, Johnson & Johnson memiliki 144.500 karyawan. Perusahaan ini mengalami masalah dengan retensi dan kinerja karyawan. Mereka merekrut kandidat dengan pengalaman kerja yang lebih banyak karena mengira bahwa karyawan yang berpengalaman akan mampu memberikan kontribusi yang lebih banyak bagi perusahaan dan hal ini membuat mereka mengalami 10% penurunan karyawan *fresh graduate*. Namun ternyata tingkat *turnover* mereka tinggi dan tidak terjadi peningkatan kinerja yang berarti setelah adanya perubahan kebijakan tersebut. Akhirnya tim

HR *analytics* mengumpulkan data dari 47.000 karyawan untuk mencari hubungan antara pengalaman dan *turnover*. Dari analisis data tersebut ditemukan bahwa karyawan *fresh graduate* cenderung bertahan lebih lama di perusahaan dibandingkan karyawan yang memiliki lebih banyak pengalaman kerja. Data tersebut juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang besar dari kontribusi keduanya kepada perusahaan.

Tantangan dalam Penerapan HR Analytics

Menurut Malla dalam Opatha, ada beberapa tantangan yang dihadapi dalam penerapan HR *analytics* di perusahaan (Opatha, 2020). Kurangnya pengetahuan dan keahlian yang dimiliki HR dalam melakukan analisis data, masalah privasi dan izin dalam penggunaan data karyawan, kurangnya dukungan dari manajemen atas. Sedangkan menurut Kiran, Dooren, dan Jabir dalam Opatha (2020), yang dapat menghambat penerapan HR *analytics* (Opatha, 2020) yaitu, kesulitan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi di perusahaan, inkonsistensi dan sulitnya pengaksesan data, kualitas data yang didapat tidak memenuhi standar, tidak adanya metodologi untuk melakukan analisis data manajemen sumber daya manusia, masalah pendanaan, kurangnya orang-orang yang memiliki keahlian dalam mengoperasikan sistem analisis data, pengembangan model yang terlalu rumit untuk diterapkan di perusahaan



Gambar 1. Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dengan OPT pada Google

Sumber: Data Penulis

Penelitian (Boakye & Lamptey, 2020) juga menemukan tantangan dari penerapan HR *analytics* dari penelitian yang mereka lakukan di Ghana, ketiga tantangan yang ditemukan oleh Boakye dan Lamptey merupakan penjabaran dari tantangan yang disebutkan oleh Malla dalam (Opatha, 2020).

a. Kurangnya kompetensi dalam melakukan HR *analytics*

Ketika HR tidak memiliki kemampuan untuk melakukan analisis data, mereka tidak mampu menggunakan data yang mereka miliki untuk membuat pengambilan keputusan strategis bagi perusahaan. Responden dari penelitian tersebut mengatakan bahwa melakukan analisis data membutuhkan kemampuan dan cara berpikir statistik, sementara orang yang bekerja di bagian HR kesulitan melakukan hal tersebut. Bahkan, banyak dari mereka yang tidak siap untuk bekerja dengan statistik dan persamaan matematika dalam analisis data, padahal menurut penelitian yang dilakukan (Alsuliman & Elrayah, 2021), peluang penerapan HR *analytics* pada perusahaan akan meningkat apabila staf HR memiliki rasa percaya diri bahwa mereka mampu mempelajari dan menjalankan proses analisis data (Alsuliman & Elrayah, 2021).



Dampak: Perusahaan mungkin kehilangan keuntungan dari wawasan data yang dapat membantu meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Kurangnya kompetensi ini juga dapat menghambat inovasi dan pertumbuhan perusahaan.

b. Kurangnya dukungan dari manajemen atas

Beberapa perusahaan belum bisa menerapkan HR *analytics* karena kurangnya dukungan dari *top level management* di perusahaan mereka. Salah satu responden pada penelitian tersebut mengatakan bahwa sulit untuk membuat manajemen atas memahami seberapa pentingnya HR *analytics* bagi perusahaannya sehingga, sulit pula untuk meyakinkan mereka agar mau berinvestasi pada pengadaan teknologi dan pelatihan analisis data. **Dampak:** Tanpa dukungan dari manajemen, investasi dalam teknologi dan pelatihan untuk HR *analytics* mungkin tidak terjadi. Ini dapat menghambat pengembangan dan penerapan praktik HR *analytics* yang efektif, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan daya saing perusahaan.

c. Manajemen data

HR juga menghadapi tantangan dalam hal pengambilan data karena mereka membutuhkan data yang akurat dan kredibel agar proses analisis bisa dijalankan dengan baik. Namun ternyata sulit untuk mendapatkan data yang berkualitas, pengambilan datanya juga membutuhkan waktu yang lama. Selain itu, menurut survei Global Human Capital Trends yang dilakukan oleh Deloitte pada tahun 2018, penggunaan data karyawan memiliki risiko tinggi karena ada undang-undang yang mengatur tentang perlindungan data pribadi sehingga perusahaan harus lebih berhati-hati agar tidak terjadi penyalahgunaan data karyawan (Deloitte, 2018).

Dampak: Ketidakmampuan untuk mengumpulkan dan menggunakan data karyawan secara efektif dapat menghalangi perusahaan dalam merencanakan pengelolaan tenaga kerja, rekrutmen, dan retensi karyawan. Ini juga dapat menimbulkan masalah hukum jika data karyawan tidak dikelola dengan benar sesuai dengan peraturan privasi data, berpotensi menghasilkan sanksi hukum dan kerugian reputasi. Secara keseluruhan, temuan ini menggarisbawahi pentingnya kemampuan analisis data, dukungan manajemen, dan manajemen data yang baik dalam konteks HR *analytics*. Keberhasilan penerapan HR *analytics* dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik, peningkatan produktivitas, dan daya saing perusahaan, sementara kegagalan dalam mengatasi tantangan-tantangan ini dapat merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

Simpulan

Penerapan HR *analytics*, meskipun bermanfaat, tidak selalu mudah. Banyak perusahaan belum siap untuk mengadopsi HR *analytics*, dan mereka yang siap pun masih menghadapi beberapa hambatan. Progresnya mungkin tidak secepat yang diharapkan oleh akademisi. Faktor-faktor seperti dukungan manajemen puncak, kompetensi HR, teknologi, dan kualitas data sangat penting. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yaitu, membangun kompetensi analisis data untuk staf HR, sehingga mereka dapat efektif mengelola sumber daya manusia dengan menggunakan HR *analytics*. Menyediakan teknologi dan perangkat lunak yang

dibutuhkan oleh HR untuk melakukan analisis data. Meningkatkan keamanan data karyawan untuk mematuhi regulasi perlindungan data pribadi yang berlaku. Artikel yang ditemukan lebih berfokus pada *predictive analytics software* di bidang IT. Oleh karena itu, penulis menyarankan agar penelitian selanjutnya dapat mencakup berbagai sektor industri seperti properti, garmen, dan perusahaan jasa layanan, untuk lebih memperkaya pemahaman tentang implementasi HR analytics di berbagai bidang. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menekankan betapa krusialnya kemampuan untuk menganalisis data, dukungan dari tingkat manajemen yang tinggi, dan pengelolaan data yang efisien dalam kerangka HR *analytics*. Keberhasilan dalam menerapkan HR *analytics* dapat menghasilkan peningkatan kualitas pengambilan keputusan, produktivitas yang lebih baik, serta memperkuat daya saing perusahaan. Sebaliknya, ketidakmampuan dalam mengatasi tantangan-tantangan ini berpotensi merugikan perusahaan dalam jangka panjang.

Daftar Rujukan

- Almannai, M. A. W., Arbab, A. M., & Darwish, S. (2017). The Impact of Talent Management Strategies on Enhancement of Competitive Advantage in Bahrain Post. *International Journal of Core Engineering & Management*, 4(6), 1-17. https://www.researchgate.net/publication/320676770_THE_IMPACT_OF_TALENT_MANAGEMENT_STRATEGIES_ON_ENHANCEMENT_OF_COMPETITIVE_ADVANTAGE_IN_BAHRAIN_POST
- Alsuliman, B., & Elrayah, M. (2021). The Reasons that Affect The Implementation of HR Analytics among HR Professionals. *Canadian Journal of Business and Information Studies*, 3(2), 29–37. <https://doi.org/10.34104/cjbis.021.029037>
- Asbullah, A., & Suharno, S. (2022). Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kinerja Pegawai UPT-KPHP Tana Tidung. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, dan Budaya*, 8(1), 27-36. <https://jurnal.ideaspublishing.co.id/index.php/ideas/article/view/589>
- Boakye, A., & Lamptey, Y. A. (2020). The Rise of HR Analytics: Exploring Its Implications from a Developing Country Perspective. *Journal of Human Resource Management*, 8(3), 181–189. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20200803.19>
- Bostjanci, E., & Slana, Z. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies—Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. *Journal of Frontiers in Psychology*, 9(September), 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01750>
- Brown, J. (2017). Public Health, Prevention, and Risk Management. In: *McCartan, K., Kemshall, H. (eds) Contemporary Sex Offender Risk Management*, Volume I. Palgrave Studies in Risk, Crime and Society. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63567-5_2
- Deloitte. (2018). *Global Human Capital Trends*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018.html>
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023 Unleash Your Workforce Potential*. <https://www2.deloitte.com/id/en/pages/human-capital/articles/hc-trends-special-report.html>



- Fred, M. O., & Kinange, U. M. (2015). Overview of HR Analytics to Maximize Human Capital Investment. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 1(4), 118-122. www.ijariie.com
- Kale, H., Aher, D., & Anute, N. (2022). HR Analytics and Its Impact on Organizations Performance. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 9(3), 619-630. www.ijrar.org
- Kremer, K. (2018). HR Analytics and Its Moderating Factors. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(11), 62–68. <https://doi.org/10.14267/veztud.2018.11.07>
- Mccartney, S., & Fu, N. (2021). Bridging The Gap: Why, How and When HR Analytics Can Impact Organizational Performance. *Journal of Management Decision*, 60(13), 25-47. <https://doi.org/10.17632/hfk7fxt9fm.2>
- Mohammed, D. A. Q. (2019). HR Analytics: A Modern Tool in HR for Predictive Decision Making. *Journal of Management (JOM)*, 6(3), 51–63. <http://www.iaeme.com/JOM/index.asp51http://www.iaeme.com/JOM/issues.asp?JType=JOM&VType=6&IType=3JournalImpactFactor>
- Momin, W. Y., & Mishra, K. (2017). Managing People Strategically with People Analytics: A Case Study of Google Inc. *International Journal of Applied Research*, 3(6), 360-367. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11134.74564>
- Opatha, H. H. D. P. J. (2020). HR Analytics: A Literature Review and New Conceptual Model. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(06), 130–141. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.06.2020.p10217>
- Sheng, W. J., Thiruchelvam, V. A/L., & Kumar, D. P. (2020). Talent Analytics (Literature Review Findings). *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt*, 17(7), 5267-5276. <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/2683/3023>
- Soundararajan, R., & Singh, K. (2017). *Winning on HR Analytics Leveraging Data for Competitive Advantage*. SAGE Publications.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management: Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Mitra Media Wacana.
- Tursunbayeva, A., di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People Analytics—A Scoping Review of Conceptual Boundaries and Value Propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.08.002>

