

Pengaruh Praktik Pengelolaan SDM Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Mediasi Pemanfaatan HR Analytics (Studi Kasus pada Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi di Kota X)

Vandri Hotdotua M¹, Zahara Tussoleha Rony²

^{1,2} Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 12 Januari 2026

Revised: 27 Januari 2026

Accepted: 30 Januari 2026

Keywords:

Praktik Pengelolaan SDM

Budaya Organisasi

HR Analytics

Kinerja Karyawan

SLR

Tenaga Kependidikan

This is an open-access article under the [CC BY](#) license.



ABSTRACT

Perubahan lingkungan kerja yang makin digital mendorong organisasi mengelola SDM secara lebih strategis dan berbasis data. Penelitian ini merangkum temuan-temuan studi sebelumnya tentang pengaruh praktik pengelolaan SDM dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta meninjau apakah HR Analytics dapat menjadi penghubung (mediator) yang memperkuat pengaruh tersebut. Fokus implikasi penelitian diarahkan pada tenaga kependidikan perguruan tinggi di Kota X. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan panduan pelaporan PRISMA 2020. Pencarian artikel dilakukan melalui Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, dan Google Scholar dengan kata kunci terkait HRM practices/HPWS, organizational culture, HR analytics/people analytics, dan employee performance. Dari proses seleksi, ditemukan 20 artikel awal dan 15 studi yang memenuhi kriteria untuk dianalisis. Hasil kajian menunjukkan bahwa praktik pengelolaan SDM dan budaya organisasi umumnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Dampak praktik SDM terlihat lebih kuat ketika praktik tersebut diterapkan sebagai sistem yang saling mendukung, bukan program yang berdiri sendiri. Budaya organisasi yang mendukung konsistensi, adaptasi, keterlibatan, dan orientasi layanan juga cenderung meningkatkan kinerja. Selain itu, HR Analytics berpotensi menjadi mediator karena membantu organisasi membuat keputusan SDM berbasis data mulai dari mengenali masalah, menentukan intervensi yang tepat, hingga mengevaluasi hasilnya. Namun, bukti empiris tentang peran mediasi ini masih terbatas dan belum konsisten, terutama karena perbedaan definisi dan indikator HR Analytics antar studi. Penelitian dalam konteks perguruan tinggi juga masih sedikit, sehingga diperlukan studi empiris lanjutan pada tenaga kependidikan dengan menggabungkan data survei dan data organisasi.

Work environments are becoming increasingly digital, pushing organizations to manage human resources more strategically and with evidence-based approaches. This study synthesizes prior evidence on how HRM practices and organizational culture influence employee performance, and examines the potential mediating role of HR Analytics, with a focus on implications for higher education administrative staff in City X. A Systematic Literature Review (SLR) was conducted and reported in line with PRISMA 2020. Literature was searched in Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, and Google Scholar using keywords related to HRM practices/HPWS, organizational culture, HR analytics/people analytics, and employee performance. The screening process identified 20 records, of which 15 studies met the inclusion criteria and were synthesized. The review indicates that HRM practices and organizational culture generally have a positive relationship with employee performance. The impact of HRM practices appears stronger when practices are implemented as an integrated, mutually reinforcing system rather than as isolated initiatives. A culture that supports consistency, adaptability, employee involvement, and service orientation is also associated with better performance. HR Analytics may mediate these relationships by enabling data-driven HR decision-making helping organizations identify problems, target interventions, and evaluate outcomes. However, empirical evidence remains limited and fragmented due to varying definitions and measurement indicators of HR Analytics across studies. Research in higher education settings is still scarce, highlighting the need for further empirical testing among administrative staff by combining survey data with organizational data.

Corresponding Author:

Vandri Hotdotua M, Zahara Tussoleha Rony

Magister Manajemen, Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

Jl. Harsono RM No.67, Ragunan, Ps. Minggu, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12550, Indonesia

Email: vandrihotdotuam@gmail.com

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan kerja yang semakin digital mendorong organisasi mengelola SDM secara lebih strategis dan berbasis bukti (evidence-based). Di banyak organisasi, kinerja karyawan tidak lagi dipahami semata sebagai hasil kemampuan individu, tetapi sebagai keluaran dari system terutama sistem praktik pengelolaan SDM dan budaya organisasi yang membentuk perilaku kerja, kualitas layanan, serta produktivitas. Pada saat yang sama, organisasi kini memiliki ketersediaan data SDM yang semakin besar (misalnya data absensi, pelatihan, penilaian kinerja, beban kerja layanan, hingga data layanan digital). Namun, kondisi ini memunculkan ketegangan yang penting: data SDM melimpah, tetapi pemanfaatannya dalam keputusan SDM sehari-hari sering terbatas, tidak konsisten, atau belum terhubung jelas dengan indikator kinerja yang relevan. Dengan kata lain, organisasi memiliki “bahan baku” data, tetapi belum selalu memiliki mekanisme yang kuat untuk mengubah data tersebut menjadi keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan dan berdampak nyata pada kinerja.

Dalam literatur Strategic Human Resource Management (SHRM), praktik pengelolaan SDM banyak dibahas sebagai paket praktik yang saling melengkapi misalnya rekrutmen selektif, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi berbasis kinerja, dan pengembangan karier yang berkontribusi pada peningkatan hasil organisasi melalui peningkatan kapabilitas dan produktivitas karyawan. Studi klasik Huselid (1995) menunjukkan bahwa praktik SDM berperforma tinggi berkaitan dengan produktivitas dan hasil finansial organisasi. Temuan ini diperkuat oleh meta-analisis Combs dkk. (2006) yang menemukan hubungan positif antara high-performance work practices dan kinerja organisasi, dengan efek yang lebih kuat ketika praktik dipahami sebagai sistem (bukan praktik yang berdiri sendiri). Jiang dkk. (2012) juga menegaskan bahwa pengaruh praktik SDM terhadap outcome organisasi bekerja melalui mekanisme proksimal seperti human capital dan motivasi (selaras dengan logika AMO: ability, motivation, opportunity). Namun, praktik SDM tidak otomatis efektif hanya karena “ada”. Bowen & Ostroff (2004) menekankan pentingnya strength of the HRM system, yakni sejauh mana praktik SDM dipersepsi karyawan sebagai jelas, konsisten, dan disepakati. Artinya, tantangan praktisnya bukan hanya “merancang praktik SDM yang tepat”, tetapi memastikan praktik tersebut benar-benar terbaca, dijalankan konsisten, dan menghasilkan keputusan SDM yang berkualitas.

Budaya organisasi menjadi konteks yang membentuk “cara kerja” sehari-hari. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok dalam memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, lalu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk berpikir dan bertindak. Hubungan budaya dan kinerja juga didukung oleh Denison & Mishra (1995) melalui kerangka empat sifat budaya (involvement, consistency, adaptability, mission) yang berkaitan dengan efektivitas organisasi. Kotter & Heskett (1992) menunjukkan bahwa budaya dapat berdampak kuat pada kinerja, terutama ketika budaya selaras dengan tuntutan lingkungan dan mampu beradaptasi. Dalam organisasi layanan, budaya yang mendorong kolaborasi, orientasi pada pengguna (customer/student), dan akuntabilitas proses sering menjadi prasyarat untuk menjaga konsistensi layanan dan kualitas output karyawan.

Meski demikian, pertanyaan praktis yang krusial masih mengemuka: bagaimana organisasi menerjemahkan praktik SDM dan budaya organisasi menjadi keputusan SDM yang benar-benar berbasis data dan berdampak pada kinerja? Di sinilah HR Analytics relevan sebagai “jembatan” antara kebijakan SDM dan hasil kinerja yang dapat diukur. Lawler, Levenson, & Boudreau (2004) menyoroti bahwa fungsi HR sering kuat dalam metrik efisiensi, tetapi lemah dalam mengukur dampak bisnis dari program SDM padahal aspek ini menentukan apakah HR dapat berperan sebagai mitra strategis. Dalam perkembangan yang lebih luas, gagasan analytics capability (Davenport & Harris) menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dapat dibangun melalui kemampuan analitik; HR Analytics dapat dipahami sebagai bagian dari arsitektur pengambilan keputusan berbasis data. Namun literatur juga menegaskan bahwa HR Analytics tidak otomatis menghasilkan nilai. Marler & Boudreau (2017) menunjukkan riset berkualitas tentang HR Analytics masih terbatas, sementara Angrave dkk. (2016) mengkritisi risiko kegagalan HR menjawab tantangan big data karena keterbatasan kapabilitas analitik, kualitas data, dan penerjemahan temuan analitik menjadi keputusan yang relevan. Tinjauan yang lebih baru (misalnya Wang dkk., 2024; Margherita, 2022) juga menggambarkan bahwa riset HR Analytics berkembang pesat tetapi masih

terfragmentasi baik dari sisi definisi, indikator, maupun fokus aplikasi sehingga sulit menarik kesimpulan yang operasional untuk pengambilan keputusan.

Berdasarkan kondisi tersebut, kesenjangan riset (research gap) dapat dirumuskan lebih tajam. Banyak studi telah membahas hubungan langsung antara praktik SDM, budaya organisasi, dan kinerja, tetapi sebagian besar berhenti pada relasi langsung. Pembahasan tentang HR Analytics sebagai mekanisme penghubung yakni bagaimana praktik SDM dan budaya organisasi “diterjemahkan” menjadi keputusan berbasis data yang kemudian meningkatkan kinerja masih relatif jarang dibahas secara sistematis, terutama dalam bentuk sintesis yang memetakan konsep, indikator, dan jalur pengaruhnya. Selain itu, penelitian pada konteks pendidikan tinggi, khususnya tenaga kependidikan, masih terbatas, padahal proses kerja mereka semakin terdigitalisasi dan secara langsung menentukan kualitas layanan administratif institusi.

Fokus pada tenaga kependidikan penting karena mereka merupakan tulang punggung operasional perguruan tinggi: mengelola layanan akademik/administratif, layanan mahasiswa, keuangan, dukungan sistem informasi, dan aktivitas yang membentuk pengalaman pengguna (mahasiswa/dosen) serta efisiensi institusi. Digitalisasi layanan (misalnya SIAKAD, e-office, sistem kepegawaian, layanan administrasi daring) sebenarnya membuka peluang besar untuk memanfaatkan data yang sudah tersedia untuk meningkatkan kualitas keputusan SDM misalnya penataan beban kerja layanan, penargetan pelatihan, evaluasi kinerja, dan perencanaan karier. Kajian dalam konteks perguruan tinggi juga menekankan pentingnya standar kompetensi dan kepemimpinan/kompetensi institusional sebagai basis penilaian kinerja dan pengembangan pegawai (Rony, 2025; Rony dkk., 2023). Namun, tanpa peta konseptual yang jelas, perguruan tinggi berisiko memiliki banyak data tetapi tetap mengambil keputusan SDM secara rutin berbasis intuisi, kebiasaan, atau keterbatasan informasi yang terpecah.

Karena itu, penelitian ini menempatkan pemanfaatan HR Analytics sebagai variabel mediasi yang potensial: praktik SDM dan budaya yang mendukung penggunaan data diduga mendorong pemanfaatan HR Analytics; pemanfaatan tersebut membantu organisasi mengidentifikasi masalah kinerja secara lebih akurat, menargetkan intervensi SDM, dan mengevaluasi dampaknya yang pada akhirnya meningkatkan kinerja tenaga kependidikan. Untuk menjawab gap tersebut, penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) dengan pelaporan mengacu pada PRISMA 2020 guna mengidentifikasi, menyeleksi, menilai kualitas, dan mensintesis temuan secara transparan dan replikatif.

Kebaruan artikel ini ditegaskan sebagai upaya menyusun peta jalan konseptual yang lebih jelas tentang peran HR Analytics sebagai jembatan keputusan antara praktik SDM dan budaya organisasi terhadap kinerja, sekaligus memfokuskan implikasi pada sektor pendidikan tinggi. Dengan demikian, kontribusi penelitian tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga praktis: menyediakan dasar bagi pimpinan dan pengelola SDM perguruan tinggi untuk memperkuat kualitas layanan administratif melalui keputusan SDM yang lebih terukur misalnya dalam penataan kompetensi, pengembangan pegawai, peningkatan produktivitas layanan, dan evaluasi dampak program SDM. Hasil SLR diharapkan menjadi landasan konseptual dan bukti awal untuk mengerucut pada rancangan studi kasus tenaga kependidikan perguruan tinggi di Kota X.

KAJIAN TEORI

Strategic Human Resource Management (SHRM), Logika “Sistem”, dan Peran Konteks Budaya

Strategic Human Resource Management (SHRM) memandang praktik pengelolaan SDM sebagai seperangkat kebijakan yang dirancang untuk mendukung tujuan strategis organisasi melalui peningkatan kapabilitas dan perilaku karyawan. Dalam perspektif SHRM, praktik SDM cenderung lebih efektif ketika diterapkan sebagai sistem yang saling melengkapi (bundle/HPWS), bukan sebagai program yang terpisah-pisah. Huselid (1995) menunjukkan keterkaitan praktik SDM berperforma tinggi dengan outcome seperti produktivitas dan turnover; meta-analisis juga menguatkan bahwa HPWS/HPWP berkorelasi positif dengan kinerja, terutama jika diperlakukan sebagai sistem terintegrasi (Combs dkk., 2006).

Jiang dkk. (2012) menegaskan bahwa pengaruh praktik SDM terhadap outcome organisasi

bekerja melalui mekanisme proksimal seperti peningkatan human capital dan motivasi, selaras dengan kerangka AMO (Ability–Motivation–Opportunity). Namun, efektivitas praktik SDM sangat dipengaruhi kualitas implementasi. Bowen & Ostroff (2004) menekankan HRM system strength sejauh mana praktik SDM dipersepsi karyawan sebagai jelas, konsisten, dan disepakati karena persepsi bersama membentuk iklim yang mengarahkan perilaku kerja.

Dalam penelitian ini, budaya organisasi diposisikan sebagai konteks kunci yang memengaruhi perilaku kerja sekaligus dapat mendorong atau menghambat: (1) implementasi praktik SDM (misalnya konsistensi pelaksanaan, akuntabilitas, kolaborasi lintas unit), dan (2) pemanfaatan data/analitik dalam pengambilan keputusan SDM. Dengan demikian, budaya tidak hanya terkait langsung dengan kinerja, tetapi juga berpotensi memengaruhi “jalur” bagaimana sistem SDM dijalankan dan bagaimana keputusan SDM menjadi lebih evidence-based.

Praktik Pengelolaan SDM (HRM Practices/HPWS)

Praktik pengelolaan SDM (*HRM Practices* atau *High-Performance Work System/HPWS*) merujuk pada serangkaian kebijakan dan proses yang digunakan organisasi untuk mengelola siklus kerja karyawan secara menyeluruh mulai dari bagaimana organisasi memperoleh tenaga kerja yang tepat, mengembangkan kompetensi, menilai kontribusi, memberi imbalan, hingga mempertahankan karyawan agar tetap produktif dan berkomitmen. Dalam kerangka HPWS maupun *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, praktik ini umumnya dipahami sebagai “paket” praktik yang saling melengkapi, bukan tindakan yang berdiri sendiri.

Secara umum, indikator yang sering digunakan untuk merepresentasikan praktik pengelolaan SDM meliputi rekrutmen dan seleksi yang selektif untuk memastikan kesesuaian kompetensi dan nilai kandidat dengan kebutuhan organisasi; pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan adaptasi terhadap tuntutan kerja; penilaian kinerja yang objektif dan terstruktur agar evaluasi karyawan lebih adil serta menjadi dasar pengambilan keputusan SDM; kompensasi atau penghargaan berbasis kinerja untuk memperkuat motivasi dan mendorong pencapaian hasil; serta pengembangan karier dan perencanaan suksesi guna menjaga kesinambungan talenta dan kesiapan organisasi menghadapi kebutuhan masa depan.

Dalam konteks *systematic literature review (SLR)* ini, praktik pengelolaan SDM dipahami sebagai satu kesatuan praktik yang bekerja secara sinergis untuk membentuk kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan untuk berkontribusi (*opportunity*) sejalan dengan kerangka AMO. Artinya, ketika organisasi secara konsisten menerapkan praktik-praktik tersebut sebagai sebuah sistem, karyawan cenderung memiliki kompetensi yang lebih baik, dorongan kerja yang lebih kuat, serta ruang yang lebih jelas untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi. Pada akhirnya, kombinasi ini diharapkan berkaitan dengan peningkatan kinerja, baik pada level individu maupun organisasi.

Budaya Organisasi sebagai Pendorong Perilaku dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Budaya organisasi membentuk cara anggota organisasi berpikir, bekerja, dan mengambil keputusan. Schein mendefinisikan budaya sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari untuk menghadapi adaptasi eksternal dan integrasi internal, lalu diwariskan sebagai “cara yang benar” untuk bertindak. Dalam kaitannya dengan kinerja, Denison & Mishra (1995) mengemukakan empat sifat budaya *involvement*, *consistency*, *adaptability*, *mission* yang berkaitan dengan efektivitas organisasi. Kotter & Heskett (1992) juga menunjukkan budaya dapat berdampak kuat terhadap kinerja, terutama jika selaras dengan tuntutan lingkungan dan adaptif terhadap perubahan. Dalam penelitian ini, budaya organisasi dipandang sebagai faktor yang: (1) Membentuk perilaku kerja (misalnya orientasi layanan, kolaborasi, kepatuhan proses), (2) Menciptakan iklim yang mendukung atau menghambat implementasi praktik SDM dan pemanfaatan HR Analytics (misalnya keterbukaan pada data, disiplin pengukuran, akuntabilitas, dan pembelajaran berbasis evaluasi). Penegasan ini membantu menyatukan alur logika: budaya berpotensi berhubungan dengan kinerja secara langsung, dan juga secara tidak langsung melalui kualitas implementasi SDM serta penggunaan data/analitik.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada pencapaian hasil kerja individu sesuai tanggung jawabnya,

mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan perilaku kerja. Dalam literatur, kinerja sering dikelompokkan menjadi: (1) task performance (tugas inti); (2) service performance (kualitas layanan dan responsivitas; relevan untuk tenaga kependidikan); (3) productivity/output (hasil terukur).

Untuk tenaga kependidikan perguruan tinggi, indikator yang relevan umumnya terkait ketepatan dan kecepatan layanan administratif-akademik, akurasi dokumen, kepatuhan prosedur, responsivitas, serta kemampuan koordinasi lintas unit.

HR Analytics dan Pemanfaatannya (Utilization) sebagai Mekanisme Keputusan

HR Analytics (people/workforce analytics) adalah pendekatan pemanfaatan data, metrik, dan teknik analitik untuk memperkuat pengambilan keputusan SDM berbasis bukti. Lawler, Levenson, & Boudreau (2004) menekankan HR sering kuat dalam metrik efisiensi tetapi lemah dalam menunjukkan dampak program SDM terhadap hasil organisasi; HR Analytics hadir untuk menutup celah tersebut.

Namun, nilai HR Analytics tidak otomatis muncul. Angrave dkk. (2016) menyoroti tantangan kapabilitas analitik, kualitas data, dan penerjemahan insight menjadi keputusan; Marler & Boudreau (2017) juga menekankan bukti riset masih terbatas. Ulasan terbaru (mis. Wang dkk., 2024; Margherita, 2022) menunjukkan bidang ini berkembang pesat tetapi definisi dan indikatornya masih beragam.

Dalam penelitian ini, HR Analytics diperjelas pada aspek pemanfaatan (utilization) sebagai praktik pengambilan keputusan berbasis data, meliputi: (1) penggunaan data untuk diagnosis masalah SDM/kinerja; (2) penentuan prioritas intervensi (pelatihan, rotasi, perbaikan penilaian), (3) evaluasi dampak kebijakan/program SDM terhadap kinerja.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti ilmiah tentang: (1) hubungan praktik pengelolaan SDM dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (dengan fokus implikasi pada tenaga kependidikan), serta (2) potensi peran HR Analytics sebagai variabel mediasi. SLR dipilih karena menyediakan prosedur pencarian dan seleksi literatur yang terstruktur, transparan, dan replikatif, sehingga membantu mengurangi bias dibandingkan tinjauan naratif.

Secara ringkas, alur SLR dalam penelitian ini berlangsung melalui empat tahap utama. Pertama, penulis menyusun pertanyaan penelitian dan kriteria seleksi berdasarkan kerangka PICOS (dan SPIDER bila diperlukan). Kedua, penulis melakukan pencarian literatur pada beberapa basis data dengan string kata kunci terstandar, kemudian mengelola sitasi dan menghapus duplikasi. Ketiga, penulis melakukan proses seleksi bertahap mulai dari penyaringan judul/abstrak hingga penilaian kelayakan teks penuh dengan pelaporan mengikuti PRISMA 2020. Keempat, studi yang lolos seleksi disintesis untuk memetakan arah temuan, pendekatan metodologis, dan bukti terkait peran HR Analytics sebagai mekanisme penghubung antara praktik SDM/budaya dan kinerja.

Sebagai pedoman pelaporan, penelitian ini mengikuti prinsip PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk mendokumentasikan alur identifikasi, skrining, kelayakan, dan inklusi studi.

Tabel 1. Gambaran studi tentang praktik SDM & budaya organisasi → kinerja (dengan peran mediasi/HR Analytics)

Penulis & Tahun	Konteks	Metode Analisis Data
Hendaryan & Yulianti (2018)	Indonesia (perusahaan); budaya organisasi/lingkungan kerja → kinerja	Regresi berganda (SPSS)
Anggriawan et al. (2024)	Indonesia (perusahaan); budaya organisasi/komitmen → kinerja	SEM-PLS

Penulis & Tahun	Konteks	Metode Analisis Data
Aqilla et al. (2024)	Indonesia; budaya organisasi & disiplin kerja → kinerja (tinjauan)	Literature review/sintesis
Husnayain et al. (2022)	Indonesia; <i>human capital</i> → kinerja organisasi (SLR)	Systematic literature review
Huselid (1995)	Multi-industri (nasional); HRM practices → turnover/produktivitas/kinerja	Model ekonometrik (OLS/2SLS/logit)
Denison & Mishra (1995)	Multi-industri; budaya organisasi → efektivitas/kinerja	Survei + analisis faktor/MDS + analisis statistik
Ogbonna & Harris (2000)	UK; kepemimpinan-budaya-kinerja	PCA + regresi + path analysis
Stirpe et al. (2022)	Italia (farmasi); kepuasan HR practices → kinerja (mediasi engagement; moderasi health)	OLS + bootstrapping/PROCESS
Awadh & Saad (2013)	Umum; budaya organisasi → kinerja	Review literatur
Marler & Boudreau (2017)	Umum; HR analytics (konsep & bukti)	Evidence-based review
van den Heuvel & Bondarouk (2017)	Umum; “rise & fall” HR analytics	Review/konseptual
McCartney & Fu (2022)	Irlandia (155 organisasi); HR analytics & kinerja organisasi (mekanisme “why/how/when”)	SEM
Gayathri & Babu (2022)	India; HR analytics → business performance (mediasi pemanfaatan)	SPSS + PROCESS (mediasi)
Tessema et al. (2025)	Ethiopia (55 organisasi); HR analytics → kinerja (mediasi strategic alignment; moderasi firm size)	SEM (SmartPLS 3.0)
(Khairun Univ.) (±2023)	Indonesia (Perguruan Tinggi); praktik SDM → perilaku/kinerja (mediasi)	PLS

Tabel 2. Tinjauan Metodologis Studi Yang Ditelaah

Perguruan tinggi	Metode penelitian	Teknik sampling	Pengumpulan data	Analisis data
Perguruan tinggi: 1 (6,7%)	Empiris kuantitatif: 10 (66,7%)	Sensus/jenuh (mengambil seluruh populasi/ke rangka internal): 3 (20,0%)	Kuesioner/Survey: 10 (66,7%)	Regresi/ekonometrik (OLS/2SLS/logit): 5 (33,3%)
Perusahaan/ organisasi (berbagai)	Review/konseptual (termasuk SLR &	Stratifikasi/ kuota: 1 (6,7%)	Data sekunder (arsip/catatan perusahaan/keuangan/kinerja): 3 (20,0%)	SEM/PLS (termasuk SmartPLS/PLS): 4 (26,7%)

Vandri Hotdotua M, Zahara Tussoleha Rony, Pengaruh Praktik Pengelolaan SDM Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Mediasi Pemanfaatan HR *Analytics* (Studi Kasus pada Tenaga Kependidikan Perguruan Tinggi di Kota X)

Perguruan tinggi	Metode penelitian	Teknik sampling	Pengumpulan data	Analisis data
industri): 9 (60,0%)	evidence-based review): 5 (33,3%)			
Studi berbasis literatur/konseptual (tanpa setting organisasi spesifik): 5 (33,3%)		Kerangka database (frame perusahaan dari basis data) + survei: 1 (6,7%) Tidak disebut/kurang jelas: 5 (33,3%) Seleksi literatur (untuk studi review): 5 (33,3%)	Telaah dokumen/literatur: 5 (33,3%)	Analisis faktor/PCA/MDS: 2 (13,3%) Analisis mediasi (PROCESS/bootstrapping): 2 (13,3%) Sintesis review (naratif/sistematis/konseptual/evidence-based): 5 (33,3%)

Perumusan Pertanyaan dan Kerangka Seleksi (PICOS/SPIDER)

Agar kriteria seleksi jelas, penelitian ini menggunakan kerangka PICOS (utama untuk studi kuantitatif) dan dapat dipadukan dengan SPIDER apabila studi kualitatif juga disertakan.

PICOS yang digunakan: (1) **(Population) (P)**: karyawan/pegawai organisasi; termasuk tenaga kependidikan (non-dosen) sebagai fokus kontekstual; (2) **Intervention/Exposure (I)**: praktik pengelolaan SDM (HPWS/HRM practices), budaya organisasi, pemanfaatan HR Analytics/People Analytics. (3) **Comparison (C)**: tidak wajib (banyak studi HRM tidak menggunakan pembandingan eksplisit); (4) **Outcomes (O)**: kinerja karyawan (task performance, service performance, productivity, work performance, dll.); (5) **Study type (S)**: studi empiris (kuantitatif/kualitatif/mixed) dan peer-reviewed; opsional prosiding/tesis bila memperluas bukti (grey literature).

Strategi Pencarian Literatur (Search Strategy)

Strategi pencarian literatur dalam studi ini disusun secara sistematis untuk memastikan cakupan artikel yang relevan dan memadai. Pencarian dilakukan melalui beberapa basis data utama, yaitu Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, dan Google Scholar, karena keempat sumber ini menyediakan akses luas terhadap publikasi ilmiah bereputasi serta artikel yang relevan dengan tema manajemen SDM dan organisasi.

Untuk memperoleh hasil pencarian yang terarah, digunakan kombinasi kata kunci dengan string Boolean yang mewakili setiap konstruk utama penelitian. Pada aspek praktik pengelolaan SDM, kata kunci yang digunakan mencakup istilah seperti *"human resource management practices"*, *"HRM practices"*, *"high performance work system"* (termasuk variasi HPWS), *"high performance work practices"*, serta *"strategic HRM"*. Selanjutnya, pada konstruk budaya organisasi, pencarian mencakup istilah *"organizational culture"* maupun variasi ejaan *"organisation culture"*, serta kata kunci yang lebih spesifik seperti *"culture strength"*, *"Denison culture"*, dan rujukan konseptual yang sering digunakan seperti *"Schein"*. Untuk konstruk HR Analytics, pencarian menggunakan istilah *"HR analytics"*, *"human resource analytics"*, *"people analytics"*, *"workforce analytics"*, *"talent analytics"*, dan *"evidence-based HR"* untuk menangkap literatur yang membahas analitik SDM dari berbagai terminologi yang umum dipakai. Sementara itu, untuk konstruk kinerja, kata kunci yang digunakan mencakup *"employee performance"*, *"job performance"*, *productivity*,

“service performance”, serta “work performance” agar dapat menjangkau artikel yang mengukur kinerja baik secara umum maupun spesifik pada konteks layanan.

Seluruh kata kunci tersebut dikombinasikan menggunakan operator OR untuk memperluas jangkauan sinonim dalam satu konstruk, dan operator AND (pada tahap penyusunan kueri lengkap) untuk menghubungkan antarkonstruk sesuai kebutuhan pencarian artikel yang membahas keterkaitan praktik SDM, budaya organisasi, HR Analytics, dan kinerja. Setelah artikel terkumpul, pengelolaan sitasi dilakukan menggunakan Mendeley atau Zotero, termasuk proses deduplikasi untuk menghapus artikel yang terindeks ganda dari berbagai basis data sehingga daftar studi yang ditinjau menjadi lebih rapi dan akurat.

Kriteria Seleksi Studi

Tabel 3. Kriteria Seleksi Studi

Aspek	Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Jenis studi	Empiris: kuantitatif, kualitatif, atau mixed-method	Konseptual murni, opini, editorial, komentar, book review Tidak mengukur kinerja; atau HR
Fokus variabel	Membahas minimal satu relasi: (a) Praktik SDM → kinerja; (b) Budaya organisasi → kinerja; (c) HR Analytics → kinerja; (d) HR Analytics sebagai mediator pada (a) atau (b)	Analytics tidak relevan/sekadar menyebut “digital HR” tanpa analitik/pengambilan keputusan berbasis data
Outcome	Kinerja karyawan/pegawai	Outcome di luar kinerja
Populasi/setting	Karyawan/pegawai di organisasi	Populasi bukan karyawan Bahasa lain tanpa terjemahan yang dapat diakses
Bahasa	Inggris dan/atau Indonesia	Blog, artikel populer, berita, sumber tanpa proses ilmiah; prosiding predator/tidak jelas
Sumber	Jurnal peer-reviewed; opsional: prosiding bereputasi/disertasi	Hanya abstrak, full-text tidak dapat diakses setelah upaya pencarian
Ketersediaan	Full-text tersedia	
Kualitas metodologi	Minimal kualitas “sedang” berdasarkan appraisal (mis. MMAT) atau tetap masuk tapi ditandai untuk sensitivity analysis (pilih salah satu strategi dan konsisten)	Kualitas sangat rendah dan tidak memenuhi ambang batas appraisal



Gambar 1. Diagram alir PRISMA.

Karena penelitian ini merupakan tinjauan literatur (bukan penelitian empiris primer dengan partisipan), konsep statistical power tidak diterapkan seperti pada uji hipotesis kuantitatif. Dalam SLR, studi yang disertakan diperlakukan sebagai unit analisis. Mengacu pada alur PRISMA 2020, penelitian ini mengidentifikasi 20 rekaman awal, menilai kelayakan teks penuh, dan menginklusi 15 studi dalam sintesis akhir. Dengan demikian, kekuatan tinjauan terutama ditopang oleh ketelitian prosedur seleksi, cakupan basis data, dan transparansi sintesis, bukan semata oleh besar-kecilnya jumlah studi.

HASIL PENELITIAN

Analisis Data

Praktik Pengelolaan SDM Dan Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan: Mediasi Pemanfaatan HR Analytics

Analisis dilakukan dengan menjadikan strategi metodologis, konteks studi, serta temuan utama dari 15 studi sebagai bahan sintesis. Setelah menelaah bagian hasil dan pembahasan setiap studi, peneliti melakukan pengodean dan analisis tematik untuk menangkap pola yang konsisten maupun temuan yang beragam. Proses ini menghasilkan beberapa tema yang merangkum hubungan antara praktik SDM, budaya organisasi, kinerja, dan potensi peran mediasi pemanfaatan HR Analytics.

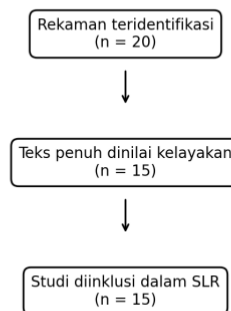
Hasil *Systematic Literature Review* (SLR)

Hasil identifikasi dan seleksi studi (PRISMA)

Penelitian ini melakukan SLR mengacu pada PRISMA 2020 untuk memastikan proses pencarian, seleksi, dan pelaporan dilakukan secara transparan dan replikatif. Mengikuti alur seleksi, rekaman awal yang teridentifikasi berjumlah $n = 20$, kemudian melalui skrining dan penilaian kelayakan teks penuh

hingga diperoleh $n = 15$ studi yang memenuhi kriteria inklusi dan menjadi unit analisis dalam sintesis.

Ringkasan alur seleksi studi (PRISMA 2020)



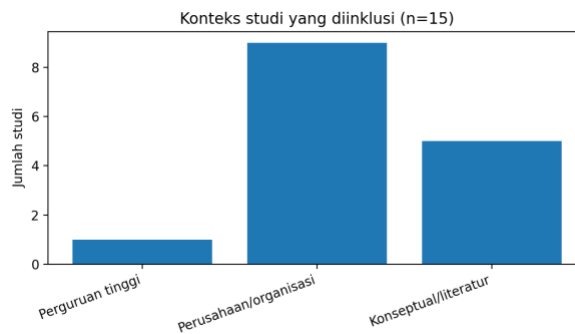
Gambar 2. Ringkasan alur seleksi studi (PRISMA 2020).

Karakteristik umum studi yang diinklusi

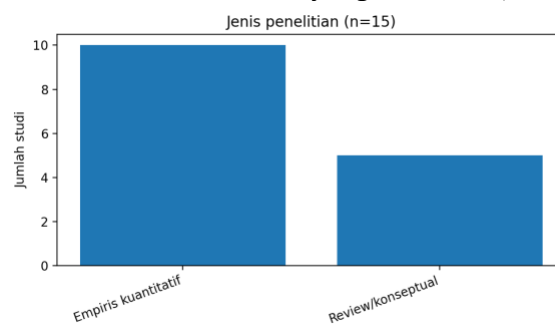
Berdasarkan pemetaan pada Tabel 2 dan ringkasan pada Tabel 4, literatur yang diinklusi didominasi oleh studi empiris kuantitatif dan konteks organisasi/perusahaan lintas industri. Ringkasan karakteristik disajikan pada tabel dan grafik berikut.

Tabel 4. Ringkasan karakteristik studi yang diinklusi ($n=15$).

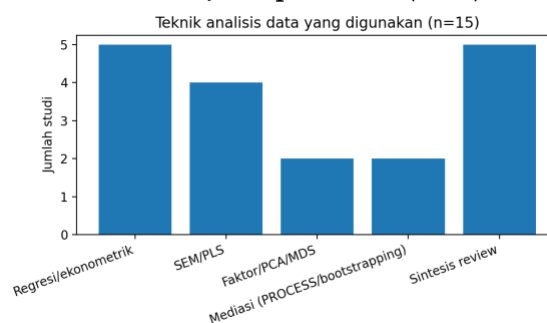
Dimensi	Kategori	Jumlah	Persentase
Konteks penelitian	Perguruan tinggi	1	6,7%
	Perusahaan/organisasi (berbagai industri)	9	60,0%
	Studi konseptual/literatur (tanpa setting spesifik)	5	33,3%
Jenis penelitian	Empiris kuantitatif	10	66,7%
	Review/konseptual (termasuk SLR & evidence-based review)	5	33,3%
Teknik sampling	Sensus/jenuh	3	20,0%
	Stratifikasi/kuota	1	6,7%
	Kerangka database + survei	1	6,7%
	Tidak disebut/kurang jelas	5	33,3%
	Seleksi literatur (untuk studi review)	5	33,3%
Pengumpulan data	Kuesioner/Survei	10	66,7%
	Data sekunder (arsip/catatan organisasi/kinerja)	3	20,0%
	Telaah dokumen/literatur	5	33,3%
Analisis data	Regresi/ekonometrik (OLS/2SLS/logit)	5	33,3%
	SEM/PLS (SmartPLS/PLS)	4	26,7%
	Analisis faktor/PCA/MDS	2	13,3%
	Analisis mediasi (PROCESS/bootstrapping)	2	13,3%
	Sintesis review (naratif/sistematis/konseptual/evidence-based)	5	33,3%



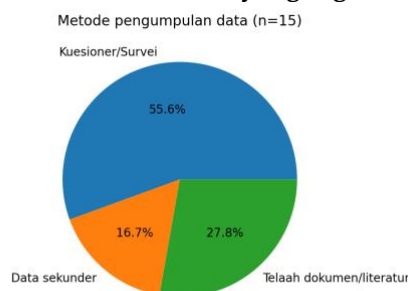
Gambar 3. Konteks studi yang diinklusi (n=15).



Gambar 4. Jenis penelitian (n=15).



Gambar 5. Teknik analisis data yang digunakan (n=15).



Gambar 6. Metode pengumpulan data (n=15).

Implikasi penting dari sebaran konteks dan metode:

Sebaran konteks dan metode pada studi-studi yang ditinjau memberikan beberapa implikasi penting bagi pembacaan temuan dan arah penelitian berikutnya. Pertama, kesenjangan konteks perguruan tinggi terlihat sangat kuat. Hanya satu studi (6,7%) yang dilakukan dalam setting perguruan tinggi, sehingga sebagian besar bukti empiris mengenai hubungan praktik pengelolaan SDM/budaya organisasi dan kinerja masih didominasi oleh sektor non-pendidikan. Kondisi ini perlu dicermati karena karakter organisasi perguruan tinggi termasuk pola layanan, mekanisme tata kelola, struktur birokrasi,

serta cara mendefinisikan dan mengukur kinerja berpotensi berbeda dari perusahaan atau sektor bisnis. Karena itu, pemindahan (transfer) temuan ke konteks tenaga kependidikan sebaiknya dilakukan secara hati-hati, dengan mempertimbangkan kemungkinan perbedaan tujuan kerja, indikator output layanan, serta dinamika hubungan antara unit layanan dan pengguna layanan.

Kedua, dominasi desain survei menunjukkan bahwa literatur masih sangat bergantung pada data berbasis persepsi. Mayoritas penelitian menggunakan kuesioner/survei (66,7%), yang memang efektif untuk menangkap bagaimana karyawan menilai implementasi praktik SDM dan budaya organisasi. Namun, pendekatan ini memiliki risiko metodologis, terutama ketika variabel prediktor dan variabel hasil diukur dari sumber yang sama dan pada waktu yang sama. Situasi tersebut rentan memunculkan common method bias dan bias sosial (social desirability), yaitu kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap “paling baik” atau “paling diterima” secara sosial. Dampaknya, hubungan antarvariabel berpotensi tampak lebih kuat daripada kondisi yang sebenarnya, sehingga interpretasi hasil perlu dilakukan dengan kehati-hatian.

Ketiga, pemanfaatan data organisasi yang semestinya menjadi kekuatan utama HR Analytics masih relatif terbatas. Hanya sebagian kecil studi (20,0%) yang menggunakan data sekunder organisasi. Ini mengindikasikan bahwa literatur HR Analytics belum sepenuhnya menampilkan praktik analitik yang bertumpu pada data operasional nyata, seperti data beban layanan, log sistem, catatan absensi, riwayat pelatihan, atau data kinerja aktual. Akibatnya, pembahasan HR Analytics dalam banyak studi masih cenderung berada pada level “konsep” atau “persepsi pemanfaatan”, dan belum secara kuat memperlihatkan bagaimana analitik benar-benar bekerja sebagai alat pengambilan keputusan dalam situasi organisasi sehari-hari.

Keempat, temuan juga menunjukkan bahwa uji mediasi spesifik ($X \rightarrow M \rightarrow Y$) belum menjadi arus utama dalam penelitian yang ada. Analisis mediasi eksplisit hanya ditemukan pada sebagian kecil studi (13,3%). Hal ini menjelaskan mengapa kesimpulan tentang HR Analytics sebagai mediator masih perlu dinyatakan secara proporsional lebih tepat diposisikan sebagai indikasi yang menjanjikan daripada bukti yang sudah mapan dan konsisten. Dengan kata lain, meskipun terdapat kecenderungan bahwa HR Analytics berpotensi menjembatani pengaruh praktik SDM dan budaya terhadap kinerja, literatur saat ini masih memerlukan lebih banyak penelitian yang secara metodologis memang dirancang untuk menguji mekanisme mediasi tersebut secara langsung dan kuat.

Sintesis temuan berdasarkan pertanyaan penelitian

RQ1: Praktik pengelolaan SDM dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

Sintesis hasil menunjukkan bahwa praktik pengelolaan SDM dan budaya organisasi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja dalam studi-studi yang dikaji umumnya dipahami sebagai kinerja individu (task/job performance), produktivitas, kualitas layanan, atau indikator efektivitas organisasi.

Praktik pengelolaan SDM → kinerja: Praktik seperti seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi berbasis kinerja, serta pengembangan karier cenderung dikaitkan dengan peningkatan kinerja. Dalam perspektif SHRM, pengaruh ini sering dijelaskan melalui mekanisme proksimal seperti peningkatan kompetensi (human capital/ability), peningkatan motivasi (motivation), dan penciptaan kesempatan berkontribusi (opportunity) sebagaimana logika AMO.

Budaya organisasi → kinerja: Budaya organisasi berperan sebagai konteks yang membentuk perilaku kerja dan cara penyelesaian pekerjaan. Budaya yang adaptif, konsisten, melibatkan anggota, serta memiliki misi yang jelas cenderung selaras dengan kinerja yang lebih baik. Pada organisasi layanan, budaya kolaboratif dan orientasi pengguna (customer/student) menjadi prasyarat kualitas layanan dan konsistensi output kerja.

Catatan implementasi: Efektivitas praktik SDM dipengaruhi bukan hanya desain kebijakan, tetapi juga kualitas pelaksanaan dan komunikasi (kejelasan, konsistensi, dan persepsi bersama karyawan terhadap sistem HRM). Dengan demikian, kinerja dipengaruhi oleh “keterbacaan” pesan HR dan keselarasan praktik dengan konteks budaya.

RQ2: Mediasi pemanfaatan HR Analytics pada hubungan praktik SDM → kinerja

Fokus analisis diarahkan pada peran pemanfaatan HR Analytics sebagai mekanisme mediasi

dalam hubungan praktik pengelolaan SDM → kinerja. Secara umum, studi-studi yang menyinggung HR Analytics memberikan indikasi bahwa ketika organisasi tidak hanya menerapkan praktik SDM, tetapi juga memanfaatkan HR Analytics, jalur pengaruh praktik SDM terhadap kinerja cenderung menjadi lebih kuat dan lebih terarah. Hal ini masuk akal karena HR Analytics, secara konseptual, berfungsi sebagai alat yang membantu organisasi mengubah praktik SDM dari sekadar prosedur administratif menjadi intervensi yang lebih berbasis bukti.

Melalui HR Analytics, organisasi dapat mengidentifikasi masalah SDM dan kinerja secara lebih akurat, misalnya dengan memetakan unit kerja yang memiliki beban layanan tinggi, pola absensi yang tidak stabil, atau tren penurunan output. Selain itu, HR Analytics memungkinkan organisasi menargetkan intervensi secara lebih tepat, seperti menentukan kelompok pegawai yang paling membutuhkan pelatihan, menyusun program pengembangan berbasis kebutuhan nyata, atau mengarahkan skema penghargaan pada area yang benar-benar berdampak terhadap kinerja. Lebih jauh, HR Analytics juga memberi ruang bagi organisasi untuk mengevaluasi dampak program SDM terhadap outcome kinerja, sehingga keputusan manajerial tidak semata berlandaskan intuisi, tetapi dapat diuji melalui data: program mana yang efektif, pada siapa, dalam kondisi apa, dan sejauh mana kontribusinya terhadap perbaikan kinerja.

Namun demikian, kekuatan bukti tentang mediasi ini perlu ditegaskan secara hati-hati. Pertama, definisi HR Analytics dalam literatur masih beragam, sehingga konstruk yang disebut "HR Analytics" tidak selalu mengacu pada hal yang sama ada yang memaknainya sebagai kapabilitas analitik, ada yang menekankan penggunaan teknologi (HRIS/dashboards), dan ada pula yang menekankan praktik keputusan berbasis data. Kedua, tidak semua studi benar-benar menguji model mediasi lengkap ($X \rightarrow M \rightarrow Y$); sebagian hanya menunjukkan hubungan parsial, misalnya praktik SDM berhubungan dengan HR Analytics atau HR Analytics berhubungan dengan kinerja, tanpa menguji jalur mediasi secara utuh. Ketiga, indikator pemanfaatan HR Analytics juga belum seragam, sehingga sulit memastikan apakah studi-studi tersebut mengukur "pemanfaatan analitik untuk keputusan" atau sekadar "ketersediaan sistem dan laporan".

Dengan mempertimbangkan ketiga keterbatasan tersebut, kesimpulan untuk RQ2 dapat dirumuskan sebagai berikut: HR Analytics tampak sebagai mediator yang potensial dalam hubungan praktik SDM terhadap kinerja, karena secara teori ia memperkuat proses identifikasi masalah, penajaman intervensi, dan evaluasi dampak program. Namun, bukti empiris yang terkumpul dalam SLR ini masih berada pada tingkat sedang-terbatas, sehingga membutuhkan pengujian yang lebih konsisten dan lebih ketat, terutama pada konteks perguruan tinggi yang saat ini masih minim terwakili dalam penelitian.

RQ3: Mediasi pemanfaatan HR Analytics pada hubungan budaya organisasi → kinerja

Pembahasan diarahkan pada apakah pemanfaatan HR Analytics dapat berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan budaya organisasi → kinerja. Hasil sintesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berpotensi memengaruhi sejauh mana HR Analytics dapat dimanfaatkan secara efektif. Budaya yang menekankan akuntabilitas, mendorong pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan, terbuka terhadap penggunaan data sebagai dasar diskusi, serta mendukung kolaborasi lintas fungsi cenderung menjadi *enabler* bagi HR Analytics. Dalam budaya seperti ini, data tidak diposisikan sebagai "pelengkap administrasi", melainkan sebagai bahan utama untuk memahami masalah, menyelaraskan tindakan, dan mengevaluasi hasil.

Ketika HR Analytics benar-benar digunakan untuk pengambilan keputusan, bukan hanya pelaporan atau sekadar dashboard, organisasi menjadi lebih mampu menyelaraskan kebijakan SDM dengan kebutuhan layanan dan proses kerja yang nyata. Pemanfaatan analitik dapat membantu organisasi memahami faktor apa yang menghambat kualitas layanan, mengidentifikasi area yang memerlukan penguatan kapasitas, serta memantau apakah perubahan kebijakan SDM menghasilkan dampak pada indikator kinerja. Dengan demikian, secara konseptual, budaya yang mendukung orientasi data dapat mendorong pemanfaatan HR Analytics yang lebih matang, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Namun demikian, bukti empiris mengenai jalur budaya → HR Analytics → kinerja masih tergolong terbatas. Di satu sisi, banyak studi yang membahas hubungan budaya dan kinerja tidak memasukkan HR Analytics sebagai variabel yang menjelaskan mekanisme pengaruh tersebut. Di sisi lain,

studi-studi yang fokus pada HR Analytics juga tidak selalu memasukkan budaya organisasi sebagai faktor penentu yang memengaruhi apakah analitik benar-benar digunakan dalam keputusan. Ketidaksalingterhubungan dua aliran literatur ini membuat pengujian mediasi secara utuh masih jarang dilakukan.

Karena itu, kesimpulan untuk RQ3 dapat dirumuskan bahwa HR Analytics berpotensi menjadi mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, terutama ketika budaya organisasi mendorong akuntabilitas, keterbukaan data, pembelajaran, dan kolaborasi sehingga analitik benar-benar digunakan untuk keputusan. Namun, buktinya masih bersifat emerging/terbatas, dan memerlukan penelitian lanjutan yang lebih konsisten terutama pada konteks tenaga kependidikan di perguruan tinggi, yang karakteristik layanan dan ukuran kinerjanya dapat berbeda dibanding sektor lain.

Tabel 5. Ringkasan hasil sintesis berdasarkan hubungan antarvariabel.

Hubungan yang dikaji	Arah temuan dominan	Mekanisme yang sering muncul	Kekuatan bukti dalam SLR ini
Praktik SDM → Kinerja	Positif	Human capital, motivasi (AMO), engagement, implementasi HRM system strength	Kuat-sedang
Budaya organisasi → Kinerja	Positif	Involvement, consistency, adaptability, mission; iklim dan perilaku layanan	Sedang
Praktik SDM → HR Analytics → Kinerja	Cenderung positif	Keputusan SDM lebih presisi; monitoring dampak; strategic alignment	Sedang-terbatas
Budaya → HR Analytics → Kinerja	Cenderung positif	Budaya data-driven sebagai enabler analytics → kualitas keputusan → kinerja	Terbatas

PEMBAHASAN

Pembahasan penelitian ini berangkat dari perubahan lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi, yang pada gilirannya menggeser cara organisasi mengelola sumber daya manusia. Dalam konteks ini, kinerja karyawan tidak cukup dipahami sebagai hasil kemampuan individual semata, melainkan sebagai keluaran dari sistem yang lebih luas terutama sistem praktik pengelolaan SDM dan budaya organisasi yang membentuk perilaku kerja, kualitas layanan, dan produktivitas. Di saat yang sama, organisasi kini memiliki kelimpahan data SDM dan data operasional yang jauh lebih besar dibandingkan sebelumnya. Namun, temuan sintesis menunjukkan adanya “paradoks” yang relevan: data tersedia, tetapi pemanfaatannya dalam keputusan SDM sehari-hari sering belum konsisten dan belum terhubung jelas dengan indikator kinerja yang relevan. Di sinilah kerangka konseptual penelitian ini menjadi penting, karena memosisikan pemanfaatan HR Analytics sebagai mekanisme yang menjembatani praktik SDM dan budaya organisasi menuju kinerja yang terukur.

Dalam kerangka SHRM dan logika “sistem”, praktik pengelolaan SDM dipahami sebagai paket praktik yang saling melengkapi, bukan program yang berdiri sendiri. Sintesis mendukung pandangan ini: hubungan praktik SDM dan kinerja cenderung positif, terutama ketika praktik diperlakukan sebagai sistem terintegrasi yang membangun kemampuan, motivasi, dan kesempatan berkontribusi (AMO). Rekrutmen selektif dan pengembangan kompetensi memperkuat dimensi ability; penilaian kinerja yang

objektif serta penghargaan berbasis kinerja mendorong *motivation*; sementara desain kerja, kesempatan berpartisipasi, dan pengembangan karier memperluas *opportunity*. Ketika ketiga elemen AMO terbentuk secara simultan, karyawan lebih mungkin menghasilkan output kerja yang lebih baik, baik dalam bentuk produktivitas, kualitas layanan, maupun konsistensi pemenuhan target. Namun pembahasan literatur juga menegaskan bahwa “memiliki” praktik SDM tidak otomatis berarti praktik tersebut efektif. Perspektif HRM system strength menunjukkan bahwa kualitas implementasi kejelasan, konsistensi, dan legitimasi praktik di mata karyawan menjadi syarat penting agar pesan HR terbaca sebagai sinyal yang kuat dan selaras. Dengan demikian, efektivitas praktik SDM bukan hanya persoalan desain kebijakan, tetapi juga persoalan keterbacaan dan konsistensi eksekusi di tingkat operasional.

Budaya organisasi dalam kerangka konseptual penelitian ini dipahami sebagai konteks yang membentuk cara kerja sehari-hari, sekaligus sebagai penguat atau penghambat bagi implementasi sistem SDM. Sintesis menunjukkan bahwa budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja, terutama ketika budaya menumbuhkan keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan kejelasan misi. Budaya yang kuat dan adaptif cenderung menciptakan iklim yang mendorong koordinasi, kepatuhan proses, dan orientasi pada pengguna layanan faktor yang sangat relevan pada organisasi berbasis layanan. Pada konteks tenaga kependidikan, budaya yang menekankan kolaborasi lintas unit, disiplin proses, serta akuntabilitas layanan menjadi prasyarat penting untuk menjaga kualitas output administratif yang akurat dan responsif. Pembacaan ini menguatkan posisi budaya sebagai “mesin konteks” yang mengatur bagaimana perilaku kerja terbentuk dan bagaimana standar kinerja dipahami, dijalankan, serta dievaluasi di dalam organisasi.

Kebaruan konseptual penelitian ini yang juga menjadi fokus pembahasan terletak pada penempatan pemanfaatan HR Analytics sebagai jembatan keputusan antara sistem SDM dan budaya menuju kinerja. Sintesis untuk RQ2 memperlihatkan bahwa ketika HR Analytics digunakan secara substantif untuk keputusan, praktik SDM lebih mungkin menghasilkan dampak kinerja yang terarah. Secara mekanistik, HR Analytics memungkinkan organisasi membaca masalah kinerja dan SDM lebih presisi, bukan hanya berdasarkan intuisi atau persepsi umum. Data dapat membantu membedakan apakah masalah kinerja lebih dominan berasal dari kesenjangan kompetensi, ketidakjelasan distribusi kerja, rendahnya motivasi, atau hambatan proses layanan. Dengan diagnosis yang lebih akurat, organisasi dapat menargetkan intervensi secara lebih tepat, misalnya menentukan kelompok pegawai yang paling membutuhkan pelatihan, memfokuskan perbaikan pada titik layanan yang sering menjadi bottleneck, atau menyesuaikan sistem penilaian agar lebih sesuai dengan output kerja yang benar-benar kritical. Lebih jauh, HR Analytics memberi ruang untuk evaluasi dampak: keputusan SDM tidak hanya diimplementasikan, tetapi juga dinilai efektivitasnya terhadap indikator kinerja yang disepakati. Dalam kerangka konseptual, fungsi inilah yang membuat HR Analytics masuk akal sebagai mediator: ia mengubah praktik SDM dari “kebijakan” menjadi “keputusan berbasis bukti” yang terukur dampaknya.

Namun pembahasan juga perlu menempatkan bukti mediasi pada proporsinya. Temuan SLR menunjukkan bahwa indikator HR Analytics di literatur masih bervariasi kadang dimaknai sebagai teknologi/HRIS, kadang sebagai kapabilitas, dan kadang sebagai praktik keputusan berbasis data. Variasi definisi ini berdampak pada heterogenitas ukuran dan membuat kekuatan bukti mediasi belum sekuat jalur langsung praktik SDM terhadap kinerja. Selain itu, banyak studi belum menguji model mediasi secara lengkap, sehingga HR Analytics sering muncul sebagai variabel “terkait” tetapi belum diuji sebagai mekanisme $X \rightarrow M \rightarrow Y$ secara eksplisit. Oleh karena itu, dalam pembahasan ini HR Analytics lebih tepat disebut sebagai mediator potensial dengan dukungan bukti sedang-terbatas, bukan mediator yang telah mapan.

Pada RQ3, pembahasan bergerak dari asumsi bahwa budaya organisasi dapat menentukan apakah HR Analytics benar-benar digunakan dan bernilai. Sintesis menunjukkan bahwa budaya yang mendukung akuntabilitas, pembelajaran, keterbukaan terhadap data, dan kolaborasi lintas fungsi cenderung menjadi prasyarat agar HR Analytics tidak berhenti sebagai pelaporan. Dalam budaya seperti ini, data dipandang sebagai alat untuk memperbaiki proses dan menilai dampak, bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif

PENUTUP

Berdasarkan SLR terhadap 15 studi, praktik pengelolaan SDM dan budaya organisasi cenderung berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Praktik SDM paling efektif ketika diterapkan sebagai sistem praktik yang saling melengkapi dan dipahami jelas oleh karyawan, sedangkan budaya yang mendukung kolaborasi, konsistensi proses, adaptabilitas, dan orientasi layanan cenderung memperkuat perilaku kerja serta kualitas output. Temuan juga menunjukkan bahwa HR Analytics berpotensi memediasi pengaruh praktik SDM terhadap kinerja, karena membantu pengambilan keputusan SDM berbasis data mulai dari identifikasi masalah, penargetan intervensi, hingga evaluasi dampak. Namun, kekuatan bukti empirisnya masih terbatas dan belum seragam karena definisi serta indikator HR Analytics berbeda antar studi. SLR ini juga mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang data-driven dan menekankan akuntabilitas serta pembelajaran dapat mendorong pemanfaatan HR Analytics, yang kemudian berpotensi meningkatkan kinerja. Akan tetapi, dukungan empiris atas jalur mediasi budaya → HR Analytics → kinerja masih emerging/terbatas, karena hanya sedikit studi yang menguji model tersebut secara lengkap.

Saran untuk penelitian selanjutnya:

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar pengujian hubungan antarkonstruksi tidak hanya berhenti pada pengaruh langsung, tetapi juga menguji mekanisme penjelasnya secara lebih eksplisit. Salah satu arah yang penting adalah menguji model mediasi, misalnya bagaimana praktik SDM memengaruhi kinerja melalui HR Analytics, serta bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja melalui HR Analytics. Pengujian mediasi ini dapat dilakukan dengan pendekatan yang lebih kuat seperti SEM dan/atau bootstrapping, sehingga peran HR Analytics sebagai “jembatan” yang menerjemahkan praktik dan budaya menjadi peningkatan kinerja dapat terlihat lebih jelas dan terukur.

Selain itu, penelitian mendatang perlu memberikan perhatian pada standarisasi definisi dan indikator HR Analytics. HR Analytics sebaiknya tidak dimaknai sebatas ketersediaan HRIS, dashboard, atau pelaporan deskriptif, melainkan ditekankan pada pemanfaatan analitik untuk pengambilan keputusan dan evaluasi dampak (misalnya, apakah intervensi SDM tertentu benar-benar meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, atau efisiensi). Dengan definisi yang lebih tegas, hasil penelitian akan lebih konsisten, dapat dibandingkan lintas studi, dan lebih relevan untuk kebutuhan organisasi.

Dalam konteks tenaga kependidikan, indikator kinerja juga perlu dibuat lebih spesifik terhadap kinerja layanan. Alih-alih menggunakan ukuran kinerja yang terlalu umum, penelitian selanjutnya dapat menilai aspek seperti kecepatan layanan, akurasi, dan responsivitas. Untuk meningkatkan validitas temuan, pengukuran kinerja sebaiknya tidak hanya mengandalkan survei persepsi, tetapi juga mengombinasikan data survei dengan data organisasi, misalnya catatan absensi, beban layanan, riwayat pelatihan, serta hasil penilaian kinerja. Kombinasi data subjektif dan objektif ini akan memperkaya analisis dan memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai bagaimana praktik SDM, budaya, dan HR Analytics berkontribusi terhadap kinerja layanan tenaga kependidikan.

REFERENSI

- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 1–11.
- Awadh, A. M., & Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee's performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168–175.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>

- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Hendaryan, D., & Yulianti, D. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Surya Sahabat Utama (Dealer Suzuki) Bandung. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (ALMANA)*, 2(1), 1–16.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.
- Lawler, E. E., III, Levenson, A., & Boudreau, J. W. (2004). *HR metrics and analytics: Uses and impacts*. Center for Effective Organizations, University of Southern California.
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- 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>
- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the “why”, “what” and “how” gap between HR analytics and organisational performance: A research agenda. *Management Decision*, 60(13), 25–47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
- Rony, Z. T. (2025). *Buku model kompetensi perguruan tinggi*. Deepublish.
- Rony, Z. T., Lestari, T. S., Ismaniah, Yasin, M., & Lubis, F. M. (2023). The complexity of leadership competence in universities in the 21st century. *Cogent Social Sciences*, 9(2), 2276986.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Stirpe, L., Trullen, J., & Bonache, J. (2022). Retaining an aging workforce: The effects of high-performance work systems and job satisfaction on employees’ engagement and performance. *European Management Journal*, 40(2), 295–305.
- Tamimi, M., Soetjipto, B. E., Sopiah, & Kurniawan, D. T. (2022). Budaya organisasi dan kinerja karyawan: Systematic literature review. *Husnayain Business Review*, 2(2), 11–21. <https://doi.org/10.54099/hbr.v2i2.100>
- van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2017). The rise (and fall?) of HR analytics: A study into the future application, value, structure, and system support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 157–178. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0022>