

## The Construction of Digital Culture in the Utilization of Data Analytics for HR Strategy in the Era of Digital Transformation

Mochammad Akhsan Fauzi<sup>1\*</sup>, Jamilatul Qomariyah<sup>2</sup>, Hikmatul Ilmi<sup>3</sup>,  
Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Mochammad Akhsan Fauzi

[makhsanf@gmail.com](mailto:makhsanf@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Keywords:* Digital Culture, Digital Transformation, Human Resource Analytics, Digital Leadership, Ethical Data Governance

*Received :* 10 August

*Revised :* 15 September

*Accepted:* 30 October

©2025 Fauzi, Qomariyah, Ilmi, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRACT

This study aims to describe and analyze how digital culture is formed and plays a role in the utilization of data analytics in human resource (HR) strategies in the era of digital transformation. In the context of modern organizations, the implementation of Human Resource Analytics (HR analytics) is not only influenced by technological sophistication, but also by the construction of organizational values, norms, and behaviors that shape data-driven mindsets and encourage objective decision-making. This study uses a descriptive qualitative approach with a conceptual and interpretive analysis orientation to the phenomenon of digital culture construction in the implementation of HR analytics. Data are analyzed in depth through a review of academic literature, empirical research, and theories related to organizational culture, digital transformation, and HR analytics, to understand the relationship between the dimensions of culture, technology, and ethics in HR management. The results show that a strong digital culture plays a crucial role in strengthening the adaptation of data analytics and increasing the effectiveness of HR decision-making. The construction of digital culture is formed through the interaction of people, technology, and organizational structures that foster the values of collaboration, transparency, innovation, and continuous learning. In addition, visionary digital leadership and ethical data governance have proven to be key factors in the successful integration of HR analytics into HR strategies

## Konstruksi Budaya Digital dalam Pemanfaatan Analitik Data untuk Strategi SDM di Era Transformasi Digital

Mochammad Akhsan Fauzi<sup>1\*</sup>, Jamilatul Qomariyah<sup>2</sup>, Hikmatul Ilmi<sup>3</sup>,

Mochammad Isa Anshori<sup>4</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Trunojoyo Madura

**Corresponding Author:** Mochammad Akhsan Fauzi

[makhsanf@gmail.com](mailto:makhsanf@gmail.com)

---

### ARTICLE INFO

*Kata Kunci:* Budaya Digital, Transformasi Digital, Human Resource Analytics, Kepemimpinan Digital, Tata Kelola Data Etis

*Received :* 10 August

*Revised :* 15 September

*Accepted:* 30 October

©2025 Fauzi, Qomariyah, Ilmi, Anshori: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis bagaimana budaya digital terbentuk serta berperan dalam pemanfaatan data analytics pada strategi sumber daya manusia (SDM) di era transformasi digital. Dalam konteks organisasi modern, penerapan Human Resource Analytics (HR analytics) tidak hanya dipengaruhi oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh konstruksi nilai, norma, dan perilaku organisasi yang membentuk pola pikir berbasis data dan mendorong pengambilan keputusan yang objektif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan orientasi analisis konseptual dan interpretatif terhadap fenomena konstruksi budaya digital dalam penerapan HR analytics. Data dianalisis secara mendalam melalui kajian literatur akademik, penelitian empiris, dan teori-teori terkait budaya organisasi, transformasi digital, serta analitik SDM, untuk memahami hubungan antara dimensi budaya, teknologi, dan etika dalam pengelolaan SDM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya digital yang kuat berperan penting dalam memperkuat adaptasi analitik data dan meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan SDM. Konstruksi budaya digital terbentuk melalui interaksi manusia, teknologi, dan struktur organisasi yang menumbuhkan nilai kolaborasi, transparansi, inovasi, serta pembelajaran berkelanjutan. Selain itu, kepemimpinan digital yang visioner dan tata kelola data yang etis terbukti menjadi faktor kunci keberhasilan integrasi HR analytics dalam strategi SDM

---

## PENDAHULUAN

Transformasi digital telah merevolusi cara organisasi beroperasi dan mengambil keputusan strategis, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Perkembangan teknologi informasi, analitik data, dan kecerdasan buatan (AI) mendorong lahirnya praktik Human Resource Analytics (HR analytics), yang menjadikan keputusan SDM lebih objektif dan berbasis bukti empiris (Hurbean et al., 2025). HR analytics membantu organisasi memprediksi kebutuhan tenaga kerja, mengidentifikasi potensi karyawan, serta meningkatkan efisiensi proses manajemen. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya berdampak pada sistem teknologi, tetapi juga mengubah pola pikir dan perilaku organisasi dalam mengelola SDM. Penerapan HR analytics secara global menunjukkan peningkatan signifikan terhadap efektivitas organisasi, efisiensi rekrutmen, dan retensi karyawan. Namun, keberhasilan adopsi teknologi ini tidak semata ditentukan oleh kecanggihan infrastruktur digital, melainkan juga oleh kesiapan budaya organisasi yang mendukung penggunaan data dan kolaborasi digital. (Polzer, 2022) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada konstruksi budaya digital yang memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan berbasis data dan inovasi. Dalam konteks Indonesia (Wahyudi et al., 2023) menyebut bahwa transformasi SDM menuntut perubahan mendasar pada nilai, perilaku, dan pola pikir organisasi agar pemanfaatan teknologi dapat memberi manfaat strategis, bukan sekadar administratif. (Kirana et al., 2023) menggarisbawahi bahwa keberhasilan transformasi digital ditentukan oleh peran aktif manusia sebagai penggerak utama organisasi. Digitalisasi SDM yang efektif membutuhkan ekosistem kerja yang mendukung kolaborasi, literasi digital, dan komunikasi terbuka di seluruh jenjang organisasi. Hal ini sejalan dengan (Hosnaidah & Isa Anshori, 2024) yang menekankan bahwa dalam lingkungan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), organisasi harus memiliki budaya kerja yang adaptif, inovatif, dan berlandaskan pada pemanfaatan data secara etis. Keselarasan antara kesiapan teknologi dan kesiapan budaya menjadi kunci keberhasilan transformasi digital jangka Panjang.

Namun, di kawasan Asia Tenggara termasuk Indonesia, banyak organisasi menghadapi kesenjangan antara kemampuan teknologi dan kesiapan budaya organisasi. (Akman et al., 2024) menemukan bahwa resistensi terhadap inovasi, keterbatasan literasi data, dan lemahnya tata kelola SDM menjadi hambatan utama dalam penerapan analitik SDM. (Cho et al., 2023) menambahkan bahwa tanpa dukungan nilai dan norma organisasi yang mendorong perilaku digital, transformasi berbasis analitik sulit mencapai hasil strategis. Penelitian (Suwandita et al., 2023) di Indonesia menunjukkan bahwa rendahnya kepercayaan terhadap data dan lemahnya nilai kolaboratif masih menjadi tantangan utama dalam penerapan HR analytics. Sementara (Wulandari et al., 2023) menegaskan pentingnya kepemimpinan digital dan budaya kolaboratif dalam membangun kesiapan organisasi menghadapi perubahan. Dengan demikian, persoalan utama bukan terletak pada teknologi, melainkan pada kemampuan organisasi membangun budaya digital yang adaptif dan kolaboratif. (Vial, 2019) menjelaskan bahwa transformasi digital merupakan

proses multidimensional yang mencakup perubahan teknologi, struktur organisasi, dan nilai budaya. Organisasi yang berhasil dalam digitalisasi tidak hanya berinvestasi pada teknologi, tetapi juga pada transformasi budaya kerja yang menekankan keterbukaan, partisipasi, dan inovasi. Budaya digital yang kuat memperkuat kepercayaan terhadap data dan mempercepat adopsi teknologi baru. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan aspek budaya sering kali gagal mengoptimalkan teknologi yang telah diimplementasikan. Dengan demikian, transformasi digital yang berkelanjutan memerlukan integrasi antara sistem teknologi dan nilai-nilai budaya yang mendukung adaptasi.

Meskipun kajian tentang HR analytics terus berkembang, masih terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan. (Álvarez Gutiérrez et al., 2022) menyoroti bahwa sebagian besar studi lebih berfokus pada dampak teknologis dan kuantitatif, sementara dimensi budaya organisasi yang menentukan keberhasilan implementasi masih kurang diteliti (Turban et al., 2018) menambahkan bahwa penelitian kualitatif yang membahas proses internalisasi nilai-nilai digital dan pembentukan budaya digital dalam organisasi masih sangat terbatas. (Pratama et al., 2023) memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa resistensi budaya dan lemahnya internalisasi nilai digital sering kali menjadi penghambat meskipun teknologi canggih seperti AI dan big data telah diterapkan. Dengan demikian, pemahaman tentang dimensi budaya menjadi penting untuk menjelaskan efektivitas HR analytics di tingkat organisasi (Lee & Lee, 2024). Selain tantangan budaya, transformasi digital juga menghadirkan persoalan etika baru. (Hasanah et al., 2025) menegaskan bahwa pemanfaatan analitik SDM dan kecerdasan buatan harus dijalankan dengan prinsip kepemimpinan moral, transparansi, dan tanggung jawab. Penggunaan data karyawan secara tidak etis dapat menimbulkan bias, diskriminasi, dan pelanggaran privasi. Oleh karena itu, etika digital menjadi aspek penting dalam memastikan kepercayaan dan legitimasi penerapan HR analytics. Organisasi harus menanamkan nilai keadilan, keterbukaan, dan tanggung jawab dalam setiap proses pengelolaan data SDM agar transformasi digital berjalan secara manusiawi dan berkelanjutan.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital menuntut sinergi antara teknologi, budaya, dan etika organisasi. HR analytics tidak dapat berdiri sendiri sebagai inovasi teknis, melainkan harus menjadi bagian dari sistem nilai organisasi yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran (Wulandari et al., 2023) Organisasi yang mampu menyeimbangkan inovasi teknologi dengan kesiapan budaya akan lebih mudah menginternalisasi perilaku digital dan menciptakan budaya kerja yang berbasis bukti (evidence-based HRM). Dengan demikian, pembentukan budaya digital menjadi prioritas strategis untuk mewujudkan transformasi SDM yang adaptif dan berkelanjutan

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan konstruksi budaya digital dalam konteks penerapan HR analytics di era transformasi digital. Fokus penelitian diarahkan pada tiga aspek utama: (1) proses internalisasi nilai-nilai digital dalam unit SDM, (2) peran budaya organisasi dalam memengaruhi pengambilan keputusan berbasis data, dan (3) faktor pendorong serta penghambat integrasi HR analytics

ke dalam strategi SDM. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan orientasi pada analisis konseptual dan interpretatif terhadap fenomena sosial di lingkungan kerja digital. Pendekatan ini memberikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana nilai, norma, dan praktik organisasi terbentuk dalam konteks pemanfaatan teknologi analitik (Lee & Lee, 2024; Marler & Boudreau, 2017). Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas pemahaman tentang hubungan antara budaya organisasi dan transformasi digital. Konsep “konstruksi budaya digital” yang diangkat dalam penelitian ini memperkaya teori budaya organisasi dengan menempatkan teknologi sebagai unsur pembentuk nilai dan perilaku kerja (Polzer, 2022; Vial, 2019). Selain itu, penelitian ini memperkuat teori HR analytics yang dikembangkan oleh (Marler & Boudreau, 2017) dengan menegaskan bahwa keberhasilan HR analytics bergantung pada budaya organisasi yang mendukung kolaborasi lintas fungsi dan penggunaan data secara strategis. Dengan demikian, penelitian ini berupaya mengintegrasikan pendekatan manajerial, budaya, dan analitik dalam satu kerangka konseptual yang komprehensif.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan panduan bagi pimpinan organisasi dan praktisi SDM dalam membangun strategi transformasi digital yang beretika dan berkelanjutan. Implikasi penelitian ini sejalan dengan temuan (Hasanah et al., 2025; Hosnaidah & Isa Anshori, 2024; Wulandari et al., 2023) yang menekankan pentingnya kepemimpinan etis, tata kelola data yang baik, serta peningkatan literasi digital sebagai fondasi budaya digital. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi untuk merancang intervensi budaya yang memperkuat integrasi teknologi dan nilai kemanusiaan dalam pengelolaan SDM.

Dengan demikian, penelitian ini berupaya menjembatani kesenjangan antara inovasi teknologi dan kesiapan budaya organisasi. Melalui analisis terhadap konstruksi budaya digital, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi SDM tidak hanya diukur dari kemajuan teknologi, tetapi juga dari kemampuan organisasi membangun nilai-nilai kerja yang berorientasi pada pembelajaran, kolaborasi, dan tanggung jawab sosial (Kirana et al., 2023; Wulandari et al., 2023). Pada akhirnya, budaya digital yang kuat menjadi fondasi bagi penerapan HR analytics yang efektif, etis, dan berkelanjutan di tengah dinamika perubahan global yang terus berkembang (Polzer, 2022; Vial, 2019)

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan landasan teoretis yang telah diuraikan, penelitian ini berupaya menjawab beberapa permasalahan utama yang berkaitan dengan konstruksi budaya digital dalam penerapan Human Resource Analytics (HR analytics) di era transformasi digital. Permasalahan pertama berfokus pada bagaimana budaya digital terbentuk dan diinternalisasi dalam praktik analitik sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi yang sedang beradaptasi terhadap perubahan berbasis teknologi. Permasalahan kedua berkaitan dengan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berperan sebagai pendorong maupun penghambat dalam proses integrasi HR analytics ke dalam strategi pengelolaan SDM, ditinjau dari perspektif budaya organisasi yang

mencakup kepemimpinan, nilai kolaboratif, dan kesiapan teknologi. Selanjutnya, permasalahan ketiga menyoroti bagaimana nilai-nilai budaya digital berperan dalam menciptakan tata kelola data SDM yang etis, kolaboratif, dan berkelanjutan, serta bagaimana nilai-nilai tersebut memengaruhi praktik pengambilan keputusan berbasis data di lingkungan organisasi modern. Dengan demikian, penelitian ini secara keseluruhan bertujuan untuk memberikan pemahaman konseptual dan empiris mengenai hubungan antara budaya organisasi, teknologi analitik, dan etika digital dalam strategi manajemen sumber daya manusia di era transformasi digital.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan pemahaman mendalam mengenai dinamika hubungan antara budaya digital dan penerapan analitik sumber daya manusia (HR analytics) dalam konteks organisasi yang tengah bertransformasi digital. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses konstruksi dan internalisasi budaya digital yang terbentuk melalui interaksi nilai, norma, dan praktik sosial dalam penerapan analitik data pada strategi pengelolaan SDM di organisasi modern. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis berbagai faktor internal dan eksternal yang berperan sebagai pendorong maupun penghambat keberhasilan integrasi HR analytics dalam strategi SDM berbasis budaya digital, termasuk aspek kepemimpinan, kesiapan teknologi, literasi data, serta kepercayaan terhadap sistem berbasis bukti. Lebih jauh, penelitian ini bertujuan menjelaskan peran nilai-nilai budaya digital dalam memperkuat tata kelola data yang etis, transparan, dan kolaboratif, sehingga mampu mendukung proses pengambilan keputusan berbasis data yang berkelanjutan di era transformasi digital. Melalui ketiga tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman teoretis mengenai hubungan antara budaya organisasi dan teknologi analitik, sekaligus memberikan kontribusi praktis bagi penguatan ekosistem SDM digital yang adaptif dan beretika.

### **Manfaat Penelitian**

#### **Teoritis**

Penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia dengan memperkenalkan konsep “konstruksi budaya digital” sebagai dimensi penting dalam keberhasilan penerapan analitik SDM. Selain itu, hasil penelitian diharapkan memperluas pemahaman mengenai interaksi antara budaya organisasi, kepemimpinan digital, dan etika pengelolaan data dalam konteks transformasi digital organisasi di era VUCA.

#### **Praktis**

Secara praktis, penelitian ini memberikan panduan bagi pimpinan organisasi, praktisi SDM, dan pembuat kebijakan dalam merancang intervensi budaya yang mendukung implementasi HR analytics secara efektif dan berkelanjutan. Rekomendasi yang dihasilkan diharapkan dapat membantu organisasi meningkatkan literasi digital, memperkuat tata kelola data yang akuntabel, serta membangun lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### A. Teori Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan elemen fundamental dalam memahami bagaimana nilai, norma, dan keyakinan dibentuk serta diinternalisasi dalam konteks organisasi. (Schein, 2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki tiga lapisan utama, yaitu artefak yang tampak (simbol, struktur, praktik kerja), nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar yang tersembunyi (*basic assumptions*). Ketiga elemen ini bekerja bersama membentuk sistem makna yang menentukan cara berpikir dan bertindak para anggota organisasi. Dalam era digital, budaya organisasi tidak lagi berfungsi semata menjaga stabilitas, tetapi menjadi instrumen dinamis yang menentukan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan disrupsi teknologi dan perubahan sosial (Schein, 2010). Sejalan dengan itu (Alvesson & Sveningsson, 2016) menegaskan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna yang hidup dan dinegosiasikan melalui interaksi sosial di antara individu, sehingga perubahan teknologi akan selalu berimplikasi pada pembentukan makna baru dalam kehidupan organisasi. Dalam konteks transformasi digital, budaya berperan sebagai penghubung antara manusia dan teknologi: ia memungkinkan proses pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi berlangsung secara berkelanjutan.

Dalam tataran praktik, penelitian-penelitian mutakhir menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan menjadi kunci keberhasilan transformasi digital. (Indriyani et al., 2023) mengungkapkan bahwa dalam konteks organisasi di Indonesia, budaya yang menekankan nilai keterbukaan, kolaborasi lintas fungsi, dan kepercayaan terhadap data mampu memperkuat kesiapan karyawan menghadapi digitalisasi. Budaya tersebut juga menurunkan resistensi terhadap inovasi karena membangun modal sosial berupa kepercayaan dan komunikasi dua arah. Lebih lanjut, (Andreano et al., 2025) memperkenalkan konsep *virtual leadership* di era *metaverse*, yang menegaskan bahwa kepemimpinan di ruang kerja digital menuntut empati, kepercayaan lintas platform, dan komunikasi humanis. Temuan ini memperlihatkan bahwa konstruksi budaya digital tidak sekadar adaptasi terhadap teknologi, tetapi merupakan transformasi nilai-nilai kemanusiaan dalam konteks kerja virtual. Penelitian empiris lain oleh (Pradana et al., 2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi digital berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan, khususnya pada BUMN yang sedang melakukan transformasi digital. Nilai-nilai kolaboratif, inovatif, dan adaptif terbukti memperkuat implementasi teknologi SDM berbasis data. Temuan serupa diungkapkan oleh (Wulandari et al., 2023) yang menegaskan bahwa penerapan Digital HR mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi apabila ditopang oleh budaya kerja yang berorientasi pembelajaran.

Keterkaitan antara budaya digital dan perilaku organisasi juga ditunjukkan oleh (Wahyudi et al., 2023) yang menemukan bahwa proses digitalisasi SDM membawa perubahan signifikan pada struktur kerja, kompetensi pegawai, dan pola interaksi sosial di tempat kerja. Namun, efektivitas digitalisasi hanya dapat tercapai jika organisasi memiliki data trust dan budaya yang mendukung keterbukaan terhadap informasi. Ketika kepercayaan terhadap data rendah, implementasi teknologi cenderung bersifat

administratif dan kehilangan daya transformasionalnya. Dalam konteks global (Álvarez Gutiérrez et al., 2022) menegaskan bahwa penerapan HR analytics dapat memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada transparansi, akuntabilitas, dan pembelajaran berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh (Polzer, 2022) yang memandang people analytics sebagai pilar utama bagi organisasi modern karena kemampuannya menghubungkan data perilaku, sosial, dan kinerja dalam satu sistem manajemen berbasis nilai. Meski demikian, konstruksi budaya digital juga memunculkan risiko etika dan sosial. (Giermindl et al., 2022) memperingatkan bahwa penggunaan analitik SDM tanpa kerangka etika dapat menimbulkan bias algoritmik dan dehumanisasi proses kerja. Oleh sebab itu, budaya digital yang sehat harus dibangun di atas prinsip transparansi, tanggung jawab moral, dan keadilan. Dengan demikian, budaya organisasi digital bukan hanya sarana untuk efisiensi teknologi, tetapi juga ruang pembentukan nilai-nilai kemanusiaan dalam lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi.

## **B. Teori Transformasi Digital**

Transformasi digital dipahami sebagai proses perubahan strategis yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek organisasi, mengubah cara organisasi menciptakan nilai, berinteraksi, dan mengelola sumber daya manusia. (Vial, 2019) menjelaskan bahwa digitalisasi tidak hanya menuntut inovasi teknologi, tetapi juga rekonstruksi budaya dan struktur organisasi agar mampu menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Keberhasilan transformasi digital bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan teknologi dan kesiapan manusia. Dalam kerangka ini (Hasan et al., 2025) menemukan bahwa budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap efektivitas transformasi digital. Budaya tersebut mendorong karyawan untuk berinovasi dan mengambil keputusan berbasis data, sehingga organisasi dapat meningkatkan efisiensi serta daya saing. Pandangan ini sejalan dengan konsep (Schein, 2010) yang menekankan bahwa transformasi hanya berhasil bila didukung oleh perubahan nilai dan asumsi dasar dalam organisasi.

Dalam konteks Indonesia, (Kirana et al., 2023) menegaskan bahwa transformasi digital SDM membutuhkan peningkatan literasi digital, penguatan kapabilitas analitik, dan pembangunan ekosistem kerja kolaboratif. Rendahnya literasi data dan kurangnya kepercayaan terhadap teknologi menjadi penghambat utama penerapan sistem HR berbasis digital. (Hosnaidah & Isa Anshori, 2024) menambahkan bahwa di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), organisasi memerlukan sistem manajemen kinerja yang tangkas (agile performance management) dan kepemimpinan etis. Kepemimpinan digital berperan penting dalam menanamkan nilai tanggung jawab dan empati, sekaligus menjaga keseimbangan antara efisiensi algoritmik dan nilai kemanusiaan. Sementara itu (Anthun et al., 2024) menemukan bahwa dalam sektor publik, keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh dukungan kepemimpinan, kesiapan teknologi, serta kapasitas data pengguna akhir. Tanpa budaya pembelajaran dan dukungan manajerial, digitalisasi hanya menghasilkan perubahan prosedural, bukan transformasi substansial.

Penelitian (Wirges & Neyer, 2023) menekankan pentingnya orientasi proses dalam implementasi HR analytics sebagai bagian integral dari transformasi digital. Mereka menunjukkan bahwa keberhasilan analitik SDM tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dan komunikasi data yang efektif. Hal ini diperkuat oleh laporan Society for Human Resource Management oleh (Decker et al., 2021) yang menemukan bahwa organisasi dengan budaya berbagi data dan komunikasi terbuka lebih berhasil dalam mengintegrasikan people analytics ke dalam strategi SDM. (Widjaja & Soetjipto, 2025) menyoroti bahwa di Indonesia, adopsi big data masih menghadapi kendala budaya dan etika. Banyak organisasi belum mengembangkan tata kelola data yang transparan, sehingga transformasi digital belum sepenuhnya menghasilkan manfaat strategis. (Pratama et al., 2023) menambahkan bahwa penerapan AI dan otomatisasi meningkatkan efisiensi SDM, tetapi keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan visioner dan budaya digital yang adaptif. (Suwandita et al., 2023) menguatkan pandangan ini dengan menegaskan bahwa HR analytics berbasis AI dapat memprediksi tren tenaga kerja dan retensi karyawan bila organisasi memiliki data-driven culture yang kuat. Secara keseluruhan, hasil-hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital dan adaptasi SDM hanya dapat berjalan efektif bila terdapat harmoni antara teknologi, manusia, dan budaya organisasi.

### **C. Teori Analitik SDM (HR Analytics Framework)**

Kerangka HR Analytics Framework yang dikembangkan oleh (Marler & Boudreau, 2017) menjadi acuan penting dalam memahami hubungan antara data, analisis, dan strategi SDM. Model ini menekankan bahwa HR analytics tidak hanya berfungsi sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan memanfaatkan big data, organisasi dapat mengidentifikasi pola kinerja, memprediksi kebutuhan tenaga kerja, serta meningkatkan produktivitas melalui pengambilan keputusan berbasis bukti. Namun (Marler & Boudreau, 2017) menegaskan bahwa keberhasilan HR analytics bergantung pada integrasi antara kemampuan analitik dan budaya organisasi yang mendorong kolaborasi serta literasi data. (Minbaeva, 2018) memperkuat pandangan tersebut dengan menyatakan bahwa efektivitas analitik SDM menuntut adanya data trust dan keterampilan interpretasi data di seluruh jenjang organisasi. Dengan kata lain, HR analytics bukan hanya tentang alat teknologi, melainkan tentang bagaimana organisasi mengelola pengetahuan kolektif dan membangun budaya berbasis bukti.

Konteks Indonesia memperlihatkan tantangan etis yang signifikan dalam penerapan HR analytics. (Kirana et al., 2023) mengidentifikasi bahwa rendahnya literasi data dan lemahnya tata kelola etika digital menjadi hambatan utama bagi organisasi dalam memanfaatkan analitik SDM. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan digital yang visioner untuk memastikan integrasi antara data dan nilai kemanusiaan dalam praktik HR. (Hasanah et al., 2025) menambahkan bahwa kemajuan AI dan algoritma analitik membawa implikasi etis baru, seperti potensi diskriminasi, bias data, serta pelanggaran privasi. Dalam situasi ini, kepemimpinan moral dan tata kelola etis menjadi pilar penting untuk menjaga

keadilan dan transparansi. Sejalan dengan itu (Giermindl et al., 2022) memperingatkan bahwa penggunaan analitik tanpa regulasi internal yang kuat dapat menciptakan *algorithmic control* yang mengancam otonomi individu di tempat kerja. Untuk menghindari hal tersebut, organisasi perlu membangun mekanisme audit data, kebijakan etika, dan budaya transparansi agar HR analytics dapat dijalankan secara bertanggung jawab. Dengan demikian, HR analytics bukan hanya sistem teknologi, tetapi representasi nilai-nilai budaya dan etika organisasi. Integrasi antara analitik data, kepemimpinan moral, dan budaya digital menjadi landasan bagi transformasi SDM yang berkelanjutan dan berorientasi kemanusiaan.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan orientasi pada analisis konseptual dan interpretatif terhadap fenomena konstruksi budaya digital dalam konteks penerapan analitik sumber daya manusia (HR analytics) di era transformasi digital. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam proses pembentukan, internalisasi, dan manifestasi nilai budaya digital melalui analisis literatur ilmiah dan dokumen akademik yang relevan, bukan melalui pengumpulan data lapangan secara langsung. Sejalan dengan pandangan (Creswell, 2007), pendekatan kualitatif bertujuan menafsirkan makna yang terkandung di balik fenomena sosial berdasarkan konteks, sedangkan pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan realitas sebagaimana adanya secara sistematis, faktual, dan analitis. Oleh karena itu, penelitian ini tidak berfokus pada pengukuran kuantitatif antarvariabel, melainkan pada upaya menginterpretasikan relasi antara budaya organisasi, transformasi digital, dan penerapan analitik SDM sebagaimana digambarkan dalam kajian ilmiah dan empiris terdahulu. Dalam konteks ini, peneliti berperan sebagai instrumen interpretatif utama yang menganalisis gagasan, hasil riset, serta pola konseptual dari berbagai sumber akademik untuk menemukan hubungan teoretis yang menjelaskan konstruksi budaya digital di organisasi modern.

Objek penelitian ini adalah fenomena konstruksi budaya digital dalam organisasi yang menerapkan HR analytics sebagai bagian dari strategi transformasi digital. Fenomena ini tidak dikaji melalui observasi lapangan atau wawancara, tetapi melalui analisis literatur ilmiah, hasil penelitian terdahulu, serta dokumen organisasi dan kebijakan yang menggambarkan proses pembentukan nilai dan norma digital dalam pengelolaan SDM. Objek penelitian mencakup sistem nilai, perilaku, dan kebijakan organisasi yang mencerminkan adaptasi budaya terhadap perkembangan teknologi informasi dan data analitik. (Merriam & Tisdell, 2015) menegaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, objek tidak dilihat sebagai entitas statis, melainkan sebagai sistem makna yang terus berkembang. Dengan kerangka teori budaya organisasi dari (Schein, 2010), transformasi digital dari (Vial, 2019), serta kerangka analitik SDM (Marler & Boudreau, 2017), penelitian ini menafsirkan bagaimana nilai, norma, dan simbol digital terbentuk melalui interaksi sosial dan adaptasi sistem kerja berbasis data. Objek ini juga dipahami sebagai hasil interaksi antara manusia, struktur

organisasi, dan teknologi, yang bersama-sama membangun praktik baru berbasis data dalam pengambilan keputusan strategis.

Fokus penelitian ini dirumuskan berdasarkan rumusan masalah, yang menanyakan: (1) bagaimana konstruksi budaya digital terbentuk dan diinternalisasi dalam praktik analitik SDM di era transformasi digital; (2) faktor-faktor apa yang mendorong dan menghambat integrasi HR analytics dalam strategi SDM ditinjau dari perspektif budaya organisasi; dan (3) bagaimana nilai-nilai budaya digital berperan dalam menciptakan tata kelola data SDM yang etis, kolaboratif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menelaah tiga dimensi utama. Pertama, menelusuri mekanisme terbentuknya dan proses internalisasi budaya digital, termasuk bagaimana nilai, norma, dan simbol digital diartikulasikan dan dihidupi dalam praktik organisasi yang mengandalkan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Kedua, menganalisis faktor-faktor pendorong dan penghambat integrasi analitik SDM dalam strategi organisasi, dengan meninjau bagaimana struktur, kepemimpinan, serta iklim budaya organisasi memengaruhi efektivitas penerapan HR analytics. Ketiga, mengeksplorasi peran nilai-nilai budaya digital dalam membangun tata kelola data SDM yang etis, kolaboratif, dan berkelanjutan, dengan mengacu pada prinsip moralitas, transparansi, dan pembelajaran digital yang menjadi fondasi keberlanjutan organisasi di era data-driven. Fokus ini bersifat lentur dan terbuka terhadap pengayaan konseptual yang muncul selama proses analisis dokumen, sebagaimana ditegaskan oleh (Patton, 2014) bahwa fleksibilitas merupakan karakter penting penelitian kualitatif untuk memahami kompleksitas realitas sosial. Dengan demikian, keseluruhan rancangan penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan ilmiah melalui analisis yang kontekstual dan reflektif, dengan menjaga kesinambungan logis antara rumusan masalah, tujuan penelitian, dan kerangka teori budaya organisasi, transformasi digital, serta analitik SDM.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Konstruksi Budaya Digital dalam Penerapan HR Analytics

Konstruksi budaya digital dalam penerapan Human Resource Analytics (HR analytics) menunjukkan bagaimana organisasi membangun nilai, norma, dan praktik baru yang menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi digital dan kebutuhan pengambilan keputusan berbasis data. Budaya digital di lingkungan kerja modern tidak hanya menggambarkan pemanfaatan teknologi, tetapi juga mencerminkan transformasi mendasar dalam cara berpikir dan berperilaku sumber daya manusia (Schein, 2010). Budaya digital yang terbentuk di dalam organisasi berfungsi sebagai fondasi yang memungkinkan keberhasilan penerapan HR analytics. Menurut (Schein, 2010) budaya organisasi terbentuk melalui tiga elemen utama: artefak, nilai yang diakui, dan asumsi dasar. Pada konteks digital, artefak termanifestasi dalam penggunaan sistem analitik dan platform data; nilai organisasi terlihat dalam penekanan terhadap transparansi dan akuntabilitas; sedangkan asumsi dasarnya adalah keyakinan bahwa data merupakan sumber kebenaran dalam pengambilan keputusan manajerial. (Marler & Boudreau, 2017) menegaskan bahwa penerapan HR analytics bergantung pada sejauh mana budaya organisasi mempercayai data sebagai dasar legitimasi

kebijakan. (Polzer, 2022) juga menyoroti bahwa analitik SDM berperan bukan hanya sebagai alat teknis, tetapi juga sebagai simbol budaya baru yang mengubah interaksi sosial dan praktik kepemimpinan dalam organisasi modern. Budaya digital, dengan demikian, menjadi lingkungan yang mendukung penerapan HR analytics secara efektif dan berkelanjutan.

Pandangan tersebut diperkuat oleh (Vial, 2019) yang menyatakan bahwa transformasi digital tidak hanya mencakup modernisasi sistem teknologi, tetapi juga rekonstruksi nilai-nilai dan perilaku kerja. Konstruksi budaya digital dalam HR analytics menandai perubahan dari sistem kerja yang berbasis intuisi menuju pola kerja yang berbasis data dan analisis objektif. Penelitian (Kirana et al., 2023) menunjukkan bahwa banyak organisasi di Indonesia mulai mengintegrasikan data sebagai dasar dalam manajemen SDM untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. (Indriyani et al., 2023) menambahkan bahwa budaya digital juga mengubah pola kepemimpinan dengan mendorong gaya komunikasi yang lebih terbuka dan kolaboratif.

Dalam konteks tersebut, (Alvesson & Sveningsson, 2016) menekankan bahwa perubahan budaya organisasi di era digital bersifat reflektif, di mana makna-makna baru tentang kerja dan pengetahuan dibangun melalui interaksi manusia dengan teknologi. HR analytics menjadi katalis utama perubahan ini karena ia memediasi hubungan antara data, teknologi, dan manusia. Organisasi yang berhasil menerapkan HR analytics bukan hanya yang memiliki sistem data canggih, tetapi juga yang menanamkan nilai kolaboratif dan berbasis bukti dalam budaya kerjanya (Marler & Boudreau, 2017)

Dengan demikian, konstruksi budaya digital dalam penerapan HR analytics tidak sekadar menggambarkan adopsi teknologi, melainkan juga transformasi identitas organisasi. Budaya ini memperkuat kepercayaan terhadap data, mendorong keterbukaan informasi, dan menumbuhkan orientasi pembelajaran yang berkelanjutan di antara anggota organisasi. Hal tersebut menjadikan budaya digital sebagai elemen strategis yang menentukan keberhasilan transformasi manajemen SDM di era digital.

### **Faktor Pembentuk Budaya Digital dalam Integrasi HR Analytics**

Budaya digital yang mendukung penerapan HR analytics dibentuk oleh beberapa faktor yang saling berinteraksi dan berpengaruh terhadap kesiapan organisasi. Analisis literatur menunjukkan empat faktor utama yang membentuk budaya digital, yaitu kepemimpinan digital yang visioner, literasi data dan kemampuan analitik SDM, tata kelola data yang transparan dan aman, serta proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Kepemimpinan digital berperan sebagai pengarah nilai dan perilaku organisasi dalam menghadapi perubahan teknologi. (Andreano et al., 2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis empati dan komunikasi virtual efektif dalam menumbuhkan kepercayaan dan kolaborasi di organisasi digital. Pemimpin yang visioner mampu mengarahkan karyawan untuk berpikir adaptif dan menjadikan data sebagai alat refleksi strategis. (Hasan et al., 2025) menambahkan bahwa kepemimpinan yang inovatif dan responsif terhadap teknologi memperkuat budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan

berbasis analitik. Literasi data menjadi faktor kedua yang memengaruhi kedalaman budaya digital. Menurut (Vial, 2019) kemampuan individu dalam membaca dan menafsirkan data merupakan elemen kognitif yang membentuk kepercayaan terhadap hasil analitik. (Marler & Boudreau, 2017) menegaskan bahwa HR analytics membutuhkan distribusi kompetensi analitik di semua level organisasi agar data dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang konsisten. (Wirges & Neyer, 2023) menemukan bahwa pelatihan berbasis data memperkuat budaya inovasi dan mendorong pembelajaran adaptif di kalangan karyawan. Faktor ketiga adalah tata kelola data yang etis dan transparan. (Hurbean et al., 2025) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki sistem tata kelola data yang kuat mampu membangun budaya kepercayaan dan menghindari resistensi dalam adopsi HR analytics. (Widjaja & Soetjipto, 2025) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi big data di sektor SDM di Indonesia sangat bergantung pada pengelolaan informasi yang akurat, aman, dan mudah diakses. Faktor terakhir adalah pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. (Hosnaidah & Isa Anshori, 2024) menunjukkan bahwa organisasi yang menanamkan nilai pembelajaran terus-menerus akan lebih siap menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas era digital. Budaya pembelajaran ini mendorong adaptasi terhadap inovasi dan menciptakan ruang bagi kolaborasi lintas fungsi.

Keempat faktor tersebut membentuk sistem budaya yang saling memperkuat. Kepemimpinan digital menyediakan arah nilai, literasi data membentuk kompetensi, tata kelola memastikan kepercayaan, dan pembelajaran organisasi menciptakan keberlanjutan. Ketika keempat elemen ini berfungsi secara sinergis, HR analytics tidak hanya menjadi alat operasional, tetapi juga bagian dari strategi organisasi yang memperkuat daya saing dan efisiensi sumber daya manusia (Hasan et al., 2025; Marler & Boudreau, 2017; Vial, 2019)

Budaya digital dengan demikian terbentuk melalui interaksi antara dimensi teknologis dan sosial. Penerapan HR analytics yang efektif menuntut keseimbangan antara kemampuan sistem informasi dan kesiapan budaya manusia untuk menerima data sebagai instrumen perubahan. Organisasi yang berhasil mencapai keseimbangan ini akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif berbasis budaya dan inovasi.

### **Nilai-Nilai Budaya Digital dan Tata Kelola Etis SDM Digital**

Budaya digital yang berkelanjutan ditopang oleh nilai-nilai etis dan tata kelola yang adil dalam penggunaan data sumber daya manusia. Dalam konteks HR analytics, etika memainkan peran penting dalam memastikan bahwa pemanfaatan teknologi tetap menghormati hak dan martabat individu (Giermindl et al., 2022). Etika data menjadi pondasi moral yang menjaga keseimbangan antara efisiensi teknologi dan nilai kemanusiaan di lingkungan kerja. (Giermindl et al., 2022) menyebutkan bahwa penggunaan HR analytics dapat menimbulkan risiko bias algoritmik yang berdampak pada keadilan keputusan SDM. Oleh karena itu, organisasi perlu menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam setiap tahapan proses analitik. (Decker et al., 2021) menegaskan bahwa keterbukaan dalam mengkomunikasikan tujuan dan manfaat pengumpulan data dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap sistem digital. Kepercayaan ini menjadi modal sosial yang memperkuat penerimaan budaya digital. (Álvarez

Gutiérrez et al., 2022) menyoroti pentingnya prinsip keberlanjutan sosial (sustainable HRM) dalam penerapan HR analytics. Organisasi harus memastikan bahwa setiap inovasi teknologi berkontribusi pada kesejahteraan karyawan dan bukan sekadar efisiensi operasional. (Hasanah et al., 2025) menambahkan bahwa kepemimpinan etis berperan penting dalam mengarahkan penggunaan teknologi agar tidak melanggar hak privasi dan nilai moral karyawan. Dalam konteks lokal, (Pradana et al., 2022; Wulandari et al., 2023) menemukan bahwa digitalisasi HR di Indonesia sering menghadapi dilema antara produktivitas dan aspek humanistik. Organisasi yang sukses adalah yang mampu menyeimbangkan keduanya melalui kebijakan berbasis etika dan empati. (Kirana et al., 2023) juga menekankan pentingnya kolaborasi lintas fungsi antara HR, TI, dan manajemen strategis dalam merancang kebijakan data yang inklusif dan bertanggung jawab.

Nilai-nilai utama budaya digital yang beretika meliputi transparansi, keadilan, tanggung jawab, dan kolaborasi. Transparansi menumbuhkan kepercayaan, keadilan menghindari bias, tanggung jawab memperkuat akuntabilitas, dan kolaborasi memastikan keterlibatan semua pemangku kepentingan. Ketika keempat nilai ini diterapkan secara konsisten, budaya digital tidak hanya mendukung efektivitas organisasi, tetapi juga menumbuhkan legitimasi moral dari transformasi (Álvarez Gutiérrez et al., 2022; Decker et al., 2021; Hasanah et al., 2025). Prinsip-prinsip etis tersebut menegaskan bahwa keberhasilan HR analytics tidak dapat dilepaskan dari integritas budaya organisasi. Teknologi tanpa nilai dapat menciptakan efisiensi yang mekanistik, sedangkan budaya digital yang beretika memastikan bahwa inovasi tetap berpusat pada manusia. Dalam kerangka ini, organisasi yang mengintegrasikan tata kelola etis ke dalam praktik HR analytics akan lebih mampu menjaga keseimbangan antara kemajuan teknologi dan kemanusiaan (Giermindl et al., 2022; Wulandari et al., 2023). Secara keseluruhan, nilai-nilai budaya digital yang etis dan kolaboratif menjadi fondasi keberlanjutan organisasi di era transformasi digital. Tata kelola data yang bertanggung jawab memperkuat kepercayaan karyawan dan legitimasi sosial organisasi, sekaligus menciptakan budaya kerja yang lebih manusiawi, adaptif, dan berdaya saing global.

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya digital merupakan fondasi utama dalam keberhasilan penerapan Human Resource Analytics (HR analytics) di era transformasi digital. Budaya digital tidak hanya merepresentasikan adopsi teknologi, melainkan merupakan hasil konstruksi sosial yang berakar pada nilai, norma, dan perilaku organisasi yang menumbuhkan kepercayaan terhadap data serta mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti. Proses konstruksi dan internalisasi budaya digital terjadi melalui interaksi antara manusia, teknologi, dan struktur organisasi yang menghasilkan pola pikir kolaboratif, transparansi, serta orientasi pembelajaran (Ali et al., 2024; Schein, 2010). Dalam konteks ini, budaya digital berfungsi sebagai mekanisme adaptif yang menghubungkan dimensi teknologis dan kemanusiaan dalam organisasi modern.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan integrasi HR analytics dalam strategi SDM sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal organisasi. Faktor internal meliputi kepemimpinan digital yang visioner, kemampuan analitik, serta literasi data yang memadai pada seluruh level organisasi (Andreano et al., 2025; Hasan et al., 2025). Sementara itu, faktor eksternal mencakup kesiapan infrastruktur teknologi, dukungan regulasi, serta kematangan ekosistem kerja yang mendorong inovasi dan kolaborasi lintas fungsi (Hosnaidah & Isa Anshori, 2024; Kirana et al., 2023). Interaksi antara kedua faktor tersebut membentuk lingkungan organisasi yang adaptif dan tangguh terhadap disrupsi digital. HR analytics yang diintegrasikan dalam ekosistem budaya digital terbukti meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, efisiensi organisasi, dan kualitas pengelolaan talenta.

Selanjutnya, penelitian ini menemukan bahwa nilai-nilai budaya digital yang etis dan kolaboratif berperan penting dalam menciptakan tata kelola SDM berbasis data yang manusiawi dan berkelanjutan. Prinsip transparansi, akuntabilitas, keadilan, serta tanggung jawab moral menjadi fondasi etika organisasi dalam memanfaatkan data karyawan. Ketika nilai-nilai etika ini terinternalisasi, organisasi tidak hanya mengoptimalkan teknologi, tetapi juga memastikan kesejahteraan dan keadilan dalam proses manajerial (Giermindl et al., 2022; Hasanah et al., 2025). Tanpa kesadaran etika, pemanfaatan data berpotensi menimbulkan bias algoritmik, pelanggaran privasi, dan dehumanisasi dalam pengambilan keputusan SDM. Oleh karena itu, integrasi HR analytics harus dijalankan dalam kerangka budaya digital yang berpihak pada nilai kemanusiaan dan tanggung jawab (Álvarez Gutiérrez et al., 2022; Decker et al., 2021). Secara konseptual, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital yang berhasil tidak semata bergantung pada teknologi, melainkan pada kematangan budaya organisasi yang mendasarinya. Budaya digital yang kuat memperkuat legitimasi penggunaan HR analytics, menumbuhkan kepercayaan terhadap data, dan mendorong inovasi berkelanjutan dalam manajemen SDM. Dengan demikian, transformasi SDM di era digital merupakan proses sosial dan nilai yang berkembang secara dinamis, di mana teknologi menjadi katalisator, dan budaya menjadi pengarah arah perubahan (Marler & Boudreau, 2017; Vial, 2019). Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan pedoman bagi organisasi dan praktisi SDM dalam

mengembangkan strategi transformasi digital yang berkelanjutan. Pertama, organisasi perlu menanamkan digital mindset di seluruh jenjang karyawan melalui peningkatan literasi digital dan kesadaran akan pentingnya data dalam pengambilan keputusan. Kedua, diperlukan kepemimpinan digital yang visioner dan empatik untuk menumbuhkan budaya kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pembelajaran (Andreano et al., 2025; Hosnaidah & Isa Anshori, 2024). Ketiga, organisasi harus membangun tata kelola data yang transparan dan beretika, dengan memperkuat kebijakan perlindungan data serta mekanisme akuntabilitas untuk mencegah penyalahgunaan informasi (Hasanah et al., 2025; Widjaja & Soetjipto, 2025) Keempat, penerapan HR analytics hendaknya tidak dipahami semata sebagai inovasi teknologis, tetapi sebagai strategi budaya organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan manusia, keadilan sosial, dan keberlanjutan.

Dengan mengintegrasikan nilai-nilai budaya digital, etika profesional, dan inovasi teknologi, organisasi diharapkan mampu menciptakan ekosistem SDM digital yang berdaya saing, beretika, dan berkelanjutan. Penelitian ini juga memberikan arah bagi studi selanjutnya untuk mengeksplorasi lebih dalam mekanisme internalisasi nilai budaya digital dalam praktik HR analytics di berbagai sektor industri.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Akman, A. Z., Erdirencelebi, M., & Çini, M. A. (2024). The Interaction Between Digital Transformation and Organizational Culture in Society 5.0 Structuring in Turkey. *International Journal of Organizational Leadership*, 0(0), 486–506. <https://doi.org/10.33844/ijol.2024.60427>
- Ali, S. R., Al masud, A., Hossain, M. A., Islam, K. M. Z., & ShafiulAlam, S. M. (2024). Weaving a greener future: The impact of green human resources management and green supply chain management on sustainable performance in Bangladesh's textile industry. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 10(August 2023), 100143. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2024.100143>
- Álvarez Gutiérrez, F. J., Stone, D. L., Castaño, A. M., & García Izquierdo, A. L. (2022). Human Resources Analytics: A systematic Review from a Sustainable Management Approach. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 129–147.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). Changing organizational culture: Cultural change work in progress, second edition. In *Rouledge* (Second). *Rouledge*. <https://doi.org/10.4324/9781315688404>

- Andreano, R., Sa'diya, H., Fauziyah, R. N., & Anshori, M. I. (2025). Metaverse & Kepemimpinan Virtual: Bagaimana Pemimpin Dapat Membangun Organisasi Di Dunia Digital. *PERFORMANCE: Jurnal Bisnis & Akuntansi*, 15(1), 86–93. <https://doi.org/10.24929/feb.v15i1.4165>
- Anthun, K. S., Anthun, K. S., Håland, E., & Lillefjell, M. (2024). What influences the use of HR analytics in Human Resource management in Norwegian municipal health care services? *BMC Health Services Research*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11610-y>
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. *Administrative Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=DetLkgQeTJgC>
- Decker, R., Nelson, K., & Anderson, K. E. (2021). The Use of People Analytics in Human Resources (SHRM Annual Report). *Shrm*, 26. <https://www.shrm.org/content/dam/en/shrm/research/use-of-people-analytics-in-hr.pdf>
- Giermindl, L. M., Strich, F., Christ, O., Leicht-Deobald, U., & Redzepi, A. (2022). The dark sides of people analytics: reviewing the perils for organisations and employees. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 410–435. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927213>
- Hasan, E. F., Alzuod, M. A., Al Jasimee, K. H., Alshdaifat, S. M., Hijazin, A. F., & Khrais, L. T. (2025). The Role of Organizational Culture in Digital Transformation and Modern Accounting Practices Among Jordanian SMEs. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(3), 1–19. <https://doi.org/10.3390/jrfm18030147>
- Hasanah, N., Mu'is, A., Qur'aini, R., & Anshori, M. I. (2025). Etika Kepemimpinan dalam Era Ai: Tantangan Moral dalam Mengadopsi Ai dalam Organisasi. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, 3(2), 01–29. <https://doi.org/10.59841/excellence.v3i2.2632>

- Hosnaidah, & Isa Anshori, M. (2024). Effective Performance Management Strategies in Facing the VUCA Era. *Southeast Asian Journal of Management and Research*, 2(3), 1-16.
- Hurbean, L., Militaru, F., Munteanu, V. P., Danaiaata, D., Fotache, D., & Muntean, M. (2025). Assessing the Influence of Business Intelligence and Analytics and Data-Driven Culture on Managerial Performance: Evidence from Romania. *Systems*, 13(1), 1-20. <https://doi.org/10.3390/systems13010002>
- Indriyani, R., Maulidah, R., Firmansyah, A., Wandagu, N. A., & Isa Anshori, M. (2023). Digital Organizational Transformation and Employees: How the company's shift towards digital impacts the roles and skills of employees. *Journal of Management Specialist*, 1(2), 71-80. <https://journal.institercom-edu.org/index.php/JMSINSTITERCOMPUBLISHERhttps://journal.institercom-edu.org/index.php/>
- Kirana, A. Y., Saifudin, M., Mukhlisin, M. M., Fatmawati, N., & Ansori, M. I. (2023). Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen Dan E-Commerce*, 2(4), 19-36. <https://doi.org/10.30640/digital.v2i4.1707>
- Lee, J. Y., & Lee, Y. (2024). Integrative Literature Review on People Analytics and Implications From the Perspective of Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 23(1), 58-87. <https://doi.org/10.1177/15344843231217181>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Wiley. [https://books.google.co.id/books?id=JFN\\_BwAAQBAJ](https://books.google.co.id/books?id=JFN_BwAAQBAJ)
- Minbaeva, D. B. (2018). Building credible human capital analytics for organizational competitive advantage. *Human Resource Management*, 57(3), 701-713. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/hrm.21848>

- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=-CM9BQAAQBAJ>
- Polzer, J. T. (2022). The rise of people analytics and the future of organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 42(2022), 100181. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2023.100181>
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The Implication of Digital Organisational Culture on Firm Performance. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.840699>
- Pratama, A. S., Sari, S. M., Hj, M. F., Badwi, M., & Anshori, M. I. (2023). Pengaruh Artificial Intelligence, Big Data Dan Otomatisasi Terhadap Kinerja SDM Di Era Digital. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 108–123. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2739>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Suwandita, A. D., Pijasari, V., Prasetyowati, A. E. D., & Anshori, M. I. (2023). Analisis Data Human Resources Untuk Pengambilan Keputusan: Penggunaan Analisis Data Dan Artificial Intelligence (AI) Dalam Meramalkan Tren Sumber Daya Manusia, Pengelolaan Talenta, Dan Rentensi Karyawan. *Manajemen Kreatif Jurnal*, 1(4), 97–111. <https://doi.org/10.55606/makreju.v1i4.2161>
- Turban, E., King, D., Lee, J., Liang, T.-P., & Turban, D. C. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. Springer.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wahyudi, A., Thoifurqoni Assyamiri, M. B., Aluf, W. A., Fadhilah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen (JUBIMA)*, 1(4), 99–111.

- Widjaja, I., & Soetjipto, B. E. (2025). Data-Driven Management : Utilisation of Big Data in HR Decision Making in the Digital Age. *Digital Innovation : International Journal of Management*, 2(2), 193–197.  
<https://doi.org/10.61132/digitalinnovation.v2i2.320>
- Wirges, F., & Neyer, A. K. (2023). Towards a process-oriented understanding of HR analytics: implementation and application. In *Review of Managerial Science* (Vol. 17, Issue 6). Springer Berlin Heidelberg.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-022-00574-0>
- Wulandari, A. R., Arvi, A. A., Iqbal, M. I., Tyas, F., Kurniawan, I., & Anshori, M. I. (2023). Digital Hr : Digital Transformation In Increasing Productivity In The Work Environment. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 29–42.  
<https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2729>