

## PEMANFAATAN *HR ANALYTICS* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA GENERASI Z DI LINGKUNGAN KERJA *HYBRID*

Silvia Tri Handayani

Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Palembang

Email Corresponding Author: [silviahndyni@fe.unsri.ac.id](mailto:silviahndyni@fe.unsri.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis pengaruh pemanfaatan *HR Analytics* terhadap kinerja karyawan generasi Z di lingkungan kerja *hybrid*. Generasi Z menunjukkan preferensi kuat terhadap model kerja *hybrid* karena fleksibilitas dan integrasi dengan kehidupan pribadi, namun pemanfaatan *HR Analytics* dalam mengelola kinerja karyawan belum optimal di banyak organisasi. Pendekatan kuantitatif dilakukan dengan survei kuesioner pada 185 karyawan Generasi Z yang bekerja dalam pola *hybrid* di berbagai sektor di Indonesia, kemudian dianalisis menggunakan SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Squares). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan *HR Analytics* berpengaruh positif signifikan terhadap employee engagement ( $\beta=0.618$ ,  $p<0.01$ ) dan kinerja karyawan ( $\beta=0.387$ ,  $p<0.05$ ). Employee engagement terbukti menjadi mediator parsial yang signifikan dalam hubungan antara *HR Analytics* dan kinerja (indirect effect=0.224,  $p<0.01$ ). Model pengukuran menunjukkan validitas dan reliabilitas yang memadai (AVE >0.5, Composite Reliability >0.7 untuk semua konstruk).

**Kata Kunci:** Employee Engagement, Generasi Z, *HR Analytics*, Kerja *Hybrid*, Kinerja Karyawan, SEM-PLS

### ABSTRACT

*This study analyzes the effect of HR Analytics utilization on the performance of Generation Z employees in a hybrid work environment. Generation Z shows a strong preference for a hybrid work model due to its flexibility and integration with personal life, however, the utilization of HR Analytics in managing employee performance is not optimal in many organizations. A quantitative approach was conducted using a questionnaire survey on 185 Generation Z employees working in a hybrid pattern in various sectors in Indonesia, then analyzed using SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Squares). The results showed that the utilization of HR Analytics has a significant positive effect on employee engagement ( $\beta = 0.618$ ,  $p < 0.01$ ) and employee performance ( $\beta = 0.387$ ,  $p < 0.05$ ). Employee engagement proved to be a significant partial mediator in the relationship between HR Analytics and performance (indirect effect = 0.224,  $p < 0.01$ ). The measurement model showed adequate validity and reliability (AVE > 0.5, Composite Reliability > 0.7 for all constructs).*

**Keywords:** , Employee Engagement, Employee Performance, Generation Z, *HR Analytics*, Hybrid Work, SEM-PLS

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 telah mempercepat transformasi digital di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya melalui adopsi model kerja *hybrid* yang menggabungkan pekerjaan jarak jauh dan tatap muka. Organisasi di berbagai negara, termasuk Indonesia, kini menyadari bahwa *hybrid work* bukan sekadar solusi temporer, melainkan menjadi model kerja permanen yang perlu dikelola dengan strategi manajemen yang tepat (Davenport & Harris, n.d.).

Model kerja *hybrid* sekarang diterapkan secara permanen oleh lebih dari 70% perusahaan di seluruh dunia. Perubahan nyata dalam cara bekerja bukan hanya dikarenakan tanggapan keadaan darurat. Tetapi, perusahaan menginginkan produktivitas dan karyawan menginginkan fleksibilitas. (Talentiv, 2025) Organisasi di berbagai negara, termasuk Indonesia, kini menyadari bahwa *hybrid work* bukan sekadar solusi temporer, melainkan menjadi model kerja permanen yang perlu dikelola dengan strategi manajemen yang tepat (Davenport & Harris, n.d.). Dalam konteks ini, Generasi Z (kelahiran 1997-2012) memasuki pasar kerja pada era pascapandemi dengan ekspektasi yang berbeda dari generasi sebelumnya (Engagement et al., 2023).

Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan suatu organisasi haruslah memperhatikan lingkungan kerja, karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang besar bagi pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya (Pamungkas, 2025). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa Generasi Z menunjukkan preferensi yang sangat kuat terhadap model kerja *hybrid*, dengan 78% dari mereka menganggap fleksibilitas lokasi dan jam kerja sebagai faktor penentu dalam memilih pekerjaan (Outlook, 2022). Preferensi ini diperkuat oleh keinginan Gen Z untuk mencapai *work-life balance* yang lebih baik dan kesempatan mengembangkan keterampilan yang relevan dengan era digital. Namun, kehadiran Generasi Z di tempat kerja *hybrid* juga menghadirkan tantangan bagi departemen SDM dalam mengukur dan mengelola kinerja mereka secara objektif dan adil (Chao & Pacific, 2025).

Oleh karena itu, *HR Analytics* memainkan peran penting dalam *monitoring workload*, *burnout indicators*, dan *engagement drivers* dalam *hybrid work* sehingga organisasi dapat mengambil tindakan proaktif untuk meningkatkan *well-being* karyawan. Adapun hipotesis penelitian ini yaitu:

**H1:** Pemanfaatan *HR Analytics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* karyawan Generasi Z di lingkungan kerja *hybrid*.

**H2:** Pemanfaatan *HR Analytics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja *hybrid*.

**H3:** *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja *hybrid*.

## KAJIAN TEORI

### *Hybrid Work*

Preferensi Gen Z terhadap *hybrid work* tidak hanya tentang kenyamanan, tetapi juga tentang autonomi dan kontrol atas waktu serta lokasi kerja mereka. Studi oleh Gallup

dalam (Engagement et al., 2023) menemukan bahwa Gen Z yang bekerja dalam pola *hybrid* menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan *full-office*. Namun, Gen Z juga menunjukkan sensitivitas yang tinggi terhadap keadilan dan transparansi dalam pengukuran kinerja. Gen Z menginginkan *feedback* yang jelas, sering, dan berbasis data, bukan sekadar penilaian subjektif dari manajer (Renjen & Ceo, 2022)(Engagement et al., 2023).

Dalam konteks *hybrid work*, temuan lebih lanjut (Pramono, 2023) menunjukkan bahwa apabila fleksibilitas kerja dikelola dengan baik dan berbasis sistem data yang jelas, maka dapat meningkatkan *work-life balance* dan *engagement*. Sebaliknya, ketika *hybrid work* diterapkan tanpa sistem *monitoring* yang transparan, karyawan cenderung mengalami *work overload* dan *burnout*, terutama Gen Z yang kurang memiliki pengalaman bekerja sebelumnya(Renjen & Ceo, 2022).

### **HR Analytics**

Seiring dengan berkembangnya teknologi *big data* dan *artificial intelligence*, paradigma manajemen kinerja tradisional yang mengandalkan penilaian subjektif dan pencatatan jam kehadiran mulai ditinggalkan. *HR Analytics*, didefinisikan sebagai penggunaan sistematis data dan teknik analitik untuk mengambil keputusan sumber daya manusia yang lebih baik. Pemanfaatan *HR Analytics* dalam lingkungan *hybrid* memungkinkan organisasi untuk memonitor produktivitas lintas lokasi, mengidentifikasi pola *engagement* karyawan, dan memberikan *feedback* yang lebih berbasis data dan transparan(Sales et al., 2025).

*HR Analytics* mengacu pada pengumpulan, pemrosesan, dan interpretasi data tenaga kerja secara sistematis untuk mendukung pengambilan keputusan strategis di bidang sumber daya manusia. Dalam konteks modern, *HR Analytics* mencakup tidak hanya analisis data historis, tetapi juga *predictive analytics* dan *prescriptive analytics* yang memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi tren dan memberikan rekomendasi aksi. Organisasi yang memanfaatkan *HR Analytics* secara efektif menunjukkan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih baik, dan *return on investment* yang lebih signifikan dalam program pengembangan karyawan(Sales et al., 2025).

Meskipun pentingnya *HR Analytics* dalam mengelola kinerja semakin diakui, penelitian empiris tentang bagaimana *HR Analytics* secara spesifik mempengaruhi kinerja Generasi Z di lingkungan kerja *hybrid* masih sangat terbatas, terutama di konteks Indonesia. Sebagian besar penelitian *existing* fokus pada dampak *hybrid work* pada *engagement* secara umum, atau penerapan *HR Analytics* pada tingkat organisasi, namun belum mengintegrasikan ketiga elemen yaitu *HR Analytics*, Generasi Z, dan *hybrid work* dalam satu model empiris yang komprehensif.

## METODE PENELITIAN

### Desain, Populasi, dan Sampel Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* dengan pendekatan kuantitatif eksplanatori. Data dikumpulkan melalui survei online menggunakan *Google Forms* yang disebar kepada karyawan Generasi Z. Populasi dalam penelitian ini yaitu karyawan generasi Z yang telah bekerja minimal 6 bulan dalam pola kerja *hybrid* di berbagai sektor di Indonesia dan organisasi yang memberikan akses terhadap sistem kinerja HR. Dari 21 indikator maka ukuran sampel minimum adalah 105-210 responden. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 185 responden yang dimana memenuhi jumlah responden yang cukup.

### Instrumen Penelitian

Kuesioner disusun menggunakan skala *Likert* 1-5 (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Kuesioner terdiri dari tiga bagian utama:

- 1) Pemanfaatan *HR Analytics* (X)
- 2) *Employee Engagement* (M)
- 3) Kinerja Karyawan (Y)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini terdapat 185 responden yang telah memenuhi kriteria penelitian yaitu generasi Z dengan pengalaman kerja *hybrid* minimal 6 bulan. Distribusi demografi responden adalah sebagai berikut;

**Tabel 1.** Distribusi Demografi Responden

| Karakteristik                  | Jumlah (n) | Persentase (%) |
|--------------------------------|------------|----------------|
| <b>Usia</b>                    |            |                |
| 18-21 tahun                    | 42         | 22.7%          |
| 22-25 tahun                    | 89         | 48.1%          |
| 26-28 tahun                    | 54         | 29.2%          |
| <b>Jenis Kelamin</b>           |            |                |
| Laki-laki                      | 92         | 49.7%          |
| Perempuan                      | 93         | 50.3%          |
| <b>Jenis Industri</b>          |            |                |
| Teknologi                      | 51         | 27.6%          |
| Jasa Keuangan                  | 44         | 23.8%          |
| Manufaktur                     | 32         | 17.3%          |
| Retail                         | 35         | 18.9%          |
| Layanan Kesehatan              | 23         | 12.4%          |
| <b>Lama Bekerja Hybrid</b>     |            |                |
| 6-12 bulan                     | 58         | 31.4%          |
| 13-24 bulan                    | 76         | 41.1%          |
| >24 bulan                      | 51         | 27.6%          |
| <b>Proporsi WFO per Minggu</b> |            |                |
| 0 hari (Full Remote)           | 12         | 6.5%           |

|                      |    |       |
|----------------------|----|-------|
| 1-2 hari             | 89 | 48.1% |
| 3-4 hari             | 71 | 38.4% |
| 5 hari (Full Office) | 13 | 7.0%  |

Sumber: Data Distribusi Demografi Responden

Data menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 22-25 tahun (48.1%), dengan proporsi gender yang seimbang (49.7% laki-laki dan 50.3% perempuan). Sebaran industri menunjukkan partisipasi yang cukup beragam, dengan industri teknologi memiliki proporsi tertinggi (27.6%), diikuti jasa keuangan (23.8%). Dalam hal pola kerja, 48.1% responden menggunakan pola 1-2 hari WFO per minggu, dan 41.1% telah bekerja dalam model *hybrid* selama 13-24 bulan, menunjukkan cukup banyaknya responden yang memiliki pengalaman *hybrid work* yang matang.

**Tabel 2.** Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

| Konstruk                        | Mean | SD   | Kategori     |
|---------------------------------|------|------|--------------|
| Pemanfaatan <i>HR Analytics</i> | 3.58 | 0.87 | Cukup Tinggi |
| Employee Engagement             | 3.74 | 0.82 | Cukup Tinggi |
| Kinerja Karyawan                | 3.91 | 0.79 | Tinggi       |

Sumber: Data Variabel Penelitian

Hasil deskriptif menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan penilaian cukup tinggi terhadap pemanfaatan *HR Analytics* ( $M=3.58$ ,  $SD=0.87$ ), *employee engagement* ( $M=3.74$ ,  $SD=0.82$ ), dan kinerja karyawan ( $M=3.91$ ,  $SD=0.79$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa, secara umum, organisasi tempat responden bekerja telah menerapkan beberapa aspek *HR Analytics*, dan responden menunjukkan tingkat *engagement* dan kinerja yang baik. Penilaian tertinggi diberikan pada kinerja ( $M=3.91$ ), menunjukkan bahwa Gen Z merasa mampu mencapai target dan berkinerja baik dalam setting *hybrid*.

**Tabel 3.** Hasil Uji Reabilitas SPSS

| Konstruk                        | Cronbach's Alpha |
|---------------------------------|------------------|
| Pemanfaatan <i>HR Analytics</i> | 0.872            |
| <i>Employee Engagement</i>      | 0.845            |
| Kinerja Karyawan                | 0.858            |

Sumber: Data SPSS

Semua konstruk menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha*  $>0.7$ , menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas internal yang baik.

**Tabel 4.** Loading Factor Setiap Indikator

| Indikator                              | Loading | Status | Konstruk |
|----------------------------------------|---------|--------|----------|
| <b>Pemanfaatan <i>HR Analytics</i></b> |         |        |          |
| X1                                     | 0.758   | Valid  | ✓        |

|                            |       |       |   |
|----------------------------|-------|-------|---|
| X2                         | 0.821 | Valid | ✓ |
| X3                         | 0.794 | Valid | ✓ |
| X4                         | 0.812 | Valid | ✓ |
| X5                         | 0.786 | Valid | ✓ |
| X6                         | 0.769 | Valid | ✓ |
| X7                         | 0.743 | Valid | ✓ |
| <b>Employee Engagement</b> |       |       |   |
| M1                         | 0.801 | Valid | ✓ |
| M2                         | 0.783 | Valid | ✓ |
| M3                         | 0.819 | Valid | ✓ |
| M4                         | 0.756 | Valid | ✓ |
| M5                         | 0.788 | Valid | ✓ |
| M6                         | 0.742 | Valid | ✓ |
| M7                         | 0.765 | Valid | ✓ |
| <b>Kinerja Karyawan</b>    |       |       |   |
| Y1                         | 0.824 | Valid | ✓ |
| Y2                         | 0.837 | Valid | ✓ |
| Y3                         | 0.791 | Valid | ✓ |
| Y4                         | 0.768 | Valid | ✓ |
| Y5                         | 0.812 | Valid | ✓ |
| Y6                         | 0.793 | Valid | ✓ |
| Y7                         | 0.754 | Valid | ✓ |

Sumber: Data Loading Factor

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator memiliki *loading factor* >0.7 (range: 0.743-0.837), menunjukkan bahwa setiap indikator secara valid mengukur konstruk latennya.

**Tabel 5.** *Average Variance Extracted dan Composite Reliability*

| Konstruk                        | AVE   | CR    | Keterangan      |
|---------------------------------|-------|-------|-----------------|
| Pemanfaatan <i>HR Analytics</i> | 0.618 | 0.893 | Valid, Reliabel |
| <i>Employee Engagement</i>      | 0.602 | 0.877 | Valid, Reliabel |
| Kinerja Karyawan                | 0.638 | 0.904 | Valid, Reliabel |

Sumber: Data SEM-PLS

Hasil menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki AVE >0.5 dan CR >0.7, mengonfirmasi bahwa model pengukuran memiliki validitas konvergen dan reliabilitas internal yang memadai.

**Tabel 6.** Heterotrait-Monotrait (HTMT) Ratio untuk Diskriminan Validitas

| Konstruk                   | <i>HR Analytics</i> | <i>Engagement</i> | <i>Performance</i> |
|----------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|
| <i>HR Analytics</i>        | -                   | 0.721             | 0.658              |
| <i>Employee Engagement</i> | 0.721               | -                 | 0.687              |
| Kinerja Karyawan           | 0.658               | 0.687             | -                  |

Sumber: Data SEM-PLS

Semua nilai HTMT <0.85 (*range*: 0.658-0.721), menunjukkan bahwa diskriminan validitas terpenuhi dan setiap konstruk mengukur dimensi yang berbeda.

**Tabel 7.** R<sup>2</sup> untuk Variabel Dependen

| Variabel Dependen          | R <sup>2</sup> | Interpretasi |
|----------------------------|----------------|--------------|
| <i>Employee Engagement</i> | 0.382          | Sedang       |
| Kinerja Karyawan           | 0.521          | Sedang-Besar |

Sumber: Data SEM-PLS

Hasil menunjukkan bahwa pemanfaatan *HR Analytics* menjelaskan 38.2% varians *employee engagement*, dan *HR Analytics* dan *engagement* menjelaskan 52.1% varians kinerja karyawan. Nilai R<sup>2</sup> sebesar 0.521 dianggap cukup tinggi, menunjukkan bahwa model struktural memiliki kapabilitas prediktif yang baik.

Hasil pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 8.** Hasil Pengujian Hipotesis (*Direct Effects*)

| Hipotesis | Path                                     | B     | t-value | p-value | Sig? |
|-----------|------------------------------------------|-------|---------|---------|------|
| H1        | <i>HR Analytics</i> → <i>Engagement</i>  | 0.618 | 11.254  | <0.001  | Yes* |
| H2        | <i>HR Analytics</i> → <i>Performance</i> | 0.387 | 4.821   | <0.001  | Yes* |
| H3        | <i>Engagement</i> → <i>Performance</i>   | 0.363 | 5.106   | <0.001  | Yes* |

Sumber: Data SEM-PLS

**H1 (Diterima):** Pemanfaatan *HR Analytics* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement* ( $\beta=0.618$ ,  $p<0.001$ )[1][2]. Koefisien yang relatif tinggi menunjukkan bahwa sistem *HR Analytics* yang transparan dan berbasis data memiliki pengaruh yang kuat dalam meningkatkan antusiasme, komitmen, dan *sense of belonging* karyawan Gen Z terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan preferensi Gen Z atas *feedback* yang jelas dan berbasis data.

**H2 (Diterima):** Pemanfaatan *HR Analytics* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0.387$ ,  $p<0.001$ ). Pengaruh langsung ini menunjukkan bahwa sistem *analytics* yang membantu karyawan memahami target, *progress*, dan ekspektasi kinerja mereka berkontribusi pada peningkatan pencapaian target dan kualitas hasil kerja.

**H3 (Diterima):** *Employee engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0.363$ ,  $p<0.001$ ). Hasil ini menegaskan bahwa ketika karyawan Gen Z merasa *engaged* dan termotivasi, dan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

**Tabel 9.** *Effect Size* ( $f^2$ ) untuk Setiap Hubungan

| Hubungan                                 | $f^2$ | Interpretasi |
|------------------------------------------|-------|--------------|
| <i>HR Analytics</i> → <i>Engagement</i>  | 0.597 | Besar        |
| <i>HR Analytics</i> → <i>Performance</i> | 0.128 | Kecil        |
| <i>Engagement</i> → <i>Performance</i>   | 0.149 | Kecil-Sedang |

Sumber: Data SEM-PLS

Pengaruh *HR Analytics* terhadap *engagement* menunjukkan *effect size* yang besar (0.597), sementara pengaruh pada kinerja langsung lebih kecil (0.128), menunjukkan bahwa pengaruh *HR Analytics* pada kinerja sebagian besar dimediasi oleh *engagement*.

**Tabel 10.** Hasil Uji Mediasi *Employee Engagement*.

| Efek                                         | Koef. | t-value | p-value | Sig? | Tipe Mediasi    |
|----------------------------------------------|-------|---------|---------|------|-----------------|
| Direct ( $X \rightarrow Y$ )                 | 0.387 | 4.821   | <0.001  | Yes* | Mediasi Parsial |
| Indirect ( $X \rightarrow M \rightarrow Y$ ) | 0.224 | 4.532   | <0.001  | Yes* |                 |
| Total ( $X \rightarrow Y$ )                  | 0.611 | 9.145   | <0.001  | Yes* |                 |
| VAF                                          | 36.7% | -       | -       | -    | Parsial         |

Sumber: Data SEM-PLS

Hasil analisis mediasi menunjukkan:

- 1) *Direct Effect* ( $X \rightarrow Y$ ): Signifikan ( $\beta=0.387$ ,  $p<0.001$ ).
- 2) *Indirect Effect* ( $X \rightarrow M \rightarrow Y$ ): Signifikan ( $\beta=0.224$ ,  $p<0.001$ ).
- 3) *Total Effect*: Signifikan ( $\beta=0.611$ ,  $p<0.001$ ).
- 4) *VAF* (*Variance Accounted For*): 36.7%, menunjukkan bahwa 36.7% dari pengaruh total *HR Analytics* terhadap kinerja dimediasi oleh *employee engagement*.

Karena *direct effect* signifikan dan *indirect effect* juga signifikan, tipe mediasi adalah mediasi parsial. Hal ini berarti bahwa *employee engagement* memediasi tidak sepenuhnya pengaruh *HR Analytics* terhadap kinerja tetapi *HR Analytics* juga memiliki efek langsung pada kinerja di luar melalui *engagement*.

**Tabel 11.** *Predictive Relevance* ( $Q^2$ ) melalui *Blindfolding*

| Variabel Dependen          | $Q^2$ | Interpretasi      |
|----------------------------|-------|-------------------|
| <i>Employee Engagement</i> | 0.223 | Relevan Prediktif |
| Kinerja Karyawan           | 0.325 | Relevan Prediktif |

Sumber: Data SEM-PLS

Semua nilai  $Q^2 > 0$ , menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik dan dapat diandalkan untuk prediksi kedepan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh pemanfaatan *HR Analytics* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di lingkungan kerja *hybrid*, dengan *employee engagement* sebagai mediator. Dengan menggunakan data dari 185 responden yang dianalisis melalui SEM-PLS, penelitian ini menemukan:

- 1) Pemanfaatan *HR Analytics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* ( $\beta=0.618$ ,  $p<0.001$ ). Hal ini menunjukkan bahwa transparansi, *feedback* berbasis data, dan *clarity* dalam *metrics* yang disediakan *analytics system* sangat sesuai dengan ekspektasi Generasi Z atas keadilan dan *continuous feedback*.
- 2) Pemanfaatan *HR Analytics* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta=0.387$ ,  $p<0.001$ ), dengan *effect* langsung melalui *clarity*, *monitoring*, dan *objective measurement* yang difasilitasi oleh *analytics systems*.
- 3) *Employee engagement* memediasi sebagian dari pengaruh *HR Analytics* terhadap kinerja (*indirect effect*=0.224, *VAF*=36.7%), menunjukkan bahwa *clarity*, dan *monitoring* juga penting, serta *motivation* dan *engagement* juga memainkan peran yang signifikan dalam mengubah adopsi *HR Analytics* menjadi peningkatan kinerja.
- 4) Model pengukuran dan struktural menunjukkan validitas dan reliabilitas yang memadai, dengan semua indikator valid dan *construct relationships* yang signifikan dan konsisten dengan teori.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa organisasi yang ingin memaksimalkan keuntungan dari adopsi *HR Analytics* pada *hybrid-work* harus dikombinasikan antara implementasi teknikal (*robust data systems*, *clear metrics*, *real-time dashboards*) serta komitmen dan transparansi komunikasi terhadap *work-life balance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Margherita, "Human Resources Analytics : A Systematization of Research Topics and Directions for Future Research," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, Vol. 32, No. 32, 2022, Doi : 10.1016/j.hrmr.2020.100795.
- Chao, R., & Pacific, P. A. (2025). *PwC Asia Pasifik Hopes and Fears 2023 : Karyawan Indonesia optimis tentang potensi AI dalam karier mereka*. 1–10.
- Davenport, T. H., & Harris, J. (n.d.). *Competing on Talent Analytics*.
- Engagement, E., Emotions, D. N., & Market, J. (2023). *State of the Global Workplace 2023 Report THE VOICE OF THE*.
- F. Humaira, S. Agung, and E. Kuraesin, "Pengaruh Integritas Dan Pengembangan Karir

- Terhadap Kinerja Karyawan," *Manag. J. Imu Manaj.*, vol. 2, no.3, p. 329, 2020, doi:10.32832/manager.v2i3.3706
- I. D. N. R. Institute, "Indonesia Gen Z Report 2024: Understanding and uncovering the behavior, challenge and opportunity." 2024. [Online]. Available: <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-gen-z-report-2024.pdf>,
- J. Jurima, [Online]. Available: <https://ejurnal.politeknikpratama.ac.id/index.php/JURIMA%0AHubungan>
- Outlook, S. (2022). *Trends 2022*.
- Pamungkas, T. (2025). *View of Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sanco Indonesia.pdf*.
- Pramono, D., & Suryanto, T. (2023). Adoption of HR analytics in Indonesian companies: Drivers, benefits, and challenges. *International Journal of Human Resource Management*, 34(8), 1523-1546
- Renjen, P., & Ceo, D. G. (2022). *Deloitte 2022 CxO Sustainability Report A letter from*.
- R. Mardikaningsih and D. Darmawan, "Hubungan Manajemen Karir dan Komitmen Organisasi,"
- R. Yanuarty, "Peran Strategic HR Analitics dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia," 2025. [Online]. Available : <https://ejurnal.stiebii.ac.id/index.php/ekonomibisnis>
- Sales, H., Talenta, I., & Farhansyah, J. (2025). *Mengenal Apa Itu HR Analytics dan Fungsinya Apa Itu HR Analytics ?* 1–16.
- Talentiv. (2025). *Hybrid Working Di Indonesia : Strategi Masa Depan Dunia Kerja Dan Cara Implementasinya Secara Apa Itu Hybrid Working ? Perbedaan Dengan Remote & Fleksibel Working Evolusi Tempat Kerja Model Hybrid Work Populer : 2025*, 1–7.
- Z. Hendri and J. Veri, "Rancangan Bangun Sosisi HR Digital Berbasis Analitik dan AI untuk Pengelolaan SDM Efisien dan Berkelanjutan," 2025.