Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
6 (1) 2026, Page: 904-910

Peran People Analytics dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Aprenus
Universitas Borneo Tarakan
Corresponding Author: Aprenus, aprennus@gmail.com

Published: January , 2026

ABSTRAK

Pengelolaan SDM mencakup berbagai fungsi penting, seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, pengembangan kompetensi, hingga retensi karyawan. Kompleksitas fungsi-fungsi tersebut semakin meningkat seiring dengan perubahan karakteristik tenaga kerja, kemajuan teknologi digital, serta tuntutan organisasi terhadap produktivitas dan inovasi. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis Peran People Analytics dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode kajian pustaka (literature review). Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengkaji, menganalisis, dan mensintesis konsep, teori, serta temuan empiris dari berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *people analytics* dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian mengenai Peran People Analytics dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia, dapat disimpulkan bahwa People Analytics memiliki peran strategis dalam mendukung transformasi fungsi manajemen SDM menuju pendekatan yang lebih objektif, sistematis, dan berbasis data. Pemanfaatan People Analytics memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan SDM melalui analisis data karyawan secara komprehensif, sehingga kebijakan dan strategi yang dihasilkan menjadi lebih akurat dan tepat sasaran.
Kata kunci: People Analytics; Efektivitas; Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

Human resource management encompasses various essential functions, including workforce planning, recruitment and selection, performance management, competency development, and employee retention. The complexity of these functions continues to increase along with changes in workforce characteristics, advancements in digital technology, and organizational demands for higher productivity and innovation. This study aims to analyze the role of People Analytics in enhancing the effectiveness of human resource management. The research employs a qualitative approach using a literature review method. This method was chosen because the study seeks to examine, analyze, and synthesize concepts, theories, and empirical findings from previous studies related to people analytics and the effectiveness of human resource management (HRM). Based on the results and discussion of the study on the role of People Analytics in enhancing the effectiveness of human resource management, it can be concluded that People Analytics plays a strategic role in supporting the transformation of the HR management function toward a more objective, systematic, and data-driven approach. The utilization of People Analytics enables organizations to improve the quality of HR decision-making through comprehensive analysis of employee data, resulting in more accurate and well-targeted policies and strategies.
Keywords: People Analytics; Effectiveness; Human Resource Management

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis global yang semakin cepat, kompleks, dan kompetitif menuntut organisasi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi. Salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan tersebut adalah efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). SDM tidak lagi dipandang hanya sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset

strategis yang memiliki peran sentral dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif, strategis, dan berbasis bukti menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi modern.

Dalam praktiknya, pengelolaan SDM mencakup berbagai fungsi penting, seperti perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, pengembangan kompetensi, hingga retensi karyawan. Kompleksitas fungsi-fungsi tersebut semakin meningkat seiring dengan perubahan karakteristik tenaga kerja, kemajuan teknologi digital, serta tuntutan organisasi terhadap produktivitas dan inovasi. Kondisi ini menuntut organisasi untuk mengembangkan pendekatan pengelolaan SDM yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga analitis dan strategis.

Seiring dengan berkembangnya teknologi informasi, organisasi kini memiliki akses terhadap data dalam jumlah besar, termasuk data terkait karyawan. Data SDM yang sebelumnya hanya digunakan untuk keperluan administratif kini memiliki potensi besar untuk diolah menjadi informasi strategis. Namun, masih banyak organisasi yang belum mampu memanfaatkan data SDM secara optimal dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan terkait SDM sering kali masih didasarkan pada intuisi, pengalaman subjektif, atau praktik konvensional, sehingga berisiko menghasilkan kebijakan yang kurang efektif dan tidak tepat sasaran (Cascio & Boudreau, 2016).

Dalam konteks tersebut, people analytics hadir sebagai pendekatan inovatif yang menjanjikan solusi terhadap berbagai permasalahan pengelolaan SDM. People analytics memanfaatkan data, teknologi analitik, dan metode statistik untuk menghasilkan wawasan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan SDM secara lebih objektif dan berbasis bukti. Oleh karena itu, kajian mengenai peran people analytics dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM menjadi sangat relevan untuk diteliti secara mendalam.

Tantangan Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Era Digital

Era digital membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja, baik dari segi struktur organisasi, pola kerja, maupun ekspektasi karyawan. Digitalisasi mendorong munculnya model kerja fleksibel, kerja jarak jauh, serta penggunaan teknologi berbasis kecerdasan buatan dalam berbagai fungsi organisasi. Perubahan ini menuntut organisasi untuk memiliki sistem pengelolaan SDM yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika tersebut.

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah meningkatnya persaingan dalam memperoleh dan mempertahankan talenta berkualitas. Organisasi harus mampu mengidentifikasi kandidat yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian dengan budaya dan nilai organisasi. Selain itu, tingkat turnover karyawan yang tinggi masih menjadi permasalahan serius di banyak organisasi, yang berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen dan menurunnya produktivitas (Dessler, 2020).

Tantangan lainnya adalah rendahnya keterlibatan (*employee engagement*) dan kepuasan kerja karyawan. Kurangnya pemahaman terhadap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan sering kali menyebabkan kebijakan SDM tidak memberikan dampak yang signifikan. Dalam kondisi ini, organisasi membutuhkan pendekatan yang mampu memberikan pemahaman mendalam mengenai perilaku, kebutuhan, dan potensi karyawan secara berbasis data.

Pendekatan tradisional dalam pengelolaan SDM yang cenderung reaktif dan administratif dinilai kurang mampu menjawab tantangan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan transformasi pengelolaan SDM menuju pendekatan yang lebih proaktif, prediktif, dan strategis melalui pemanfaatan data dan teknologi analitik.

Konsep dan Perkembangan People Analytics

People analytics merupakan pendekatan yang mengintegrasikan analisis data, teknologi informasi, dan manajemen SDM untuk memahami serta meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Bassi (2011) mendefinisikan people analytics sebagai penggunaan data dan analisis statistik untuk mengaitkan praktik SDM dengan hasil kinerja organisasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based decision making*) dalam pengelolaan SDM.

Perkembangan people analytics tidak terlepas dari evolusi peran fungsi SDM dalam organisasi. Ulrich et al. (2012) menyatakan bahwa fungsi SDM modern dituntut untuk berperan sebagai mitra strategis yang mampu memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan bisnis. Dalam konteks ini, people analytics menjadi alat penting bagi praktisi SDM untuk menunjukkan nilai strategis SDM melalui data yang terukur dan dapat dianalisis.

Lebih lanjut, Marler dan Boudreau (2017) menjelaskan bahwa people analytics memungkinkan organisasi untuk beralih dari analisis deskriptif menuju analisis prediktif dan preskriptif. Melalui analisis prediktif, organisasi dapat mengantisipasi berbagai permasalahan SDM, seperti risiko turnover dan penurunan kinerja, sehingga dapat mengambil langkah preventif yang lebih tepat.

Peran People Analytics dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan SDM

Efektivitas pengelolaan SDM dapat diukur dari sejauh mana kebijakan dan praktik SDM mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan berkelanjutan. People analytics berperan penting dalam meningkatkan efektivitas tersebut melalui berbagai fungsi SDM.

Dalam bidang rekrutmen dan seleksi, people analytics memungkinkan organisasi untuk menganalisis data kandidat dan karyawan guna mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja tinggi. Dengan demikian, proses seleksi dapat dilakukan secara lebih akurat dan objektif (Chamorro-Premuzic et al., 2017).

Dalam manajemen kinerja, people analytics membantu organisasi memahami hubungan antara kinerja individu, keterlibatan karyawan, dan hasil organisasi. Data kinerja yang dianalisis secara sistematis dapat digunakan untuk merancang sistem penilaian kinerja yang lebih adil dan transparan, serta mendukung pengembangan karyawan secara berkelanjutan.

Selain itu, people analytics juga berperan dalam pengembangan dan pelatihan karyawan. Analisis kebutuhan pelatihan berbasis data memungkinkan organisasi untuk merancang program pengembangan yang lebih tepat sasaran dan berdampak nyata terhadap peningkatan kompetensi karyawan. Hal ini pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan daya saing organisasi.

Dalam konteks retensi karyawan, people analytics memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan. Model prediktif dapat digunakan untuk mendeteksi potensi turnover sejak dini, sehingga organisasi dapat mengambil langkah strategis untuk mempertahankan karyawan berpotensi tinggi.

Kesenjangan Penelitian dan Urgensi Studi

Meskipun manfaat people analytics telah banyak dibahas dalam literatur, implementasinya di berbagai organisasi masih menghadapi berbagai kendala. Keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya literasi data di kalangan praktisi SDM, serta resistensi terhadap perubahan organisasi menjadi hambatan utama dalam penerapan people analytics secara optimal.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada aspek teknis dan manfaat people analytics secara umum, sementara kajian yang secara khusus membahas peran people analytics dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM masih relatif terbatas, terutama dalam konteks organisasi di negara berkembang.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian dengan judul *Peran People Analytics dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia* menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian manajemen SDM berbasis data, serta kontribusi praktis bagi organisasi dalam mengoptimalkan pengelolaan SDM secara lebih efektif dan strategis.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif** dengan metode **kajian pustaka (literature review)**. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengkaji, menganalisis,

dan mensintesis konsep, teori, serta temuan empiris dari berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *people analytics* dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Kajian pustaka memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai perkembangan keilmuan, tren penelitian, serta kesenjangan riset (*research gap*) yang relevan dengan topik penelitian (Creswell, 2018; Snyder, 2019).

Pendekatan kajian pustaka juga sejalan dengan upaya penguatan perspektif *evidence-based human resource management*, di mana pengambilan kesimpulan didasarkan pada bukti ilmiah yang telah teruji melalui penelitian sebelumnya (Marler & Boudreau, 2017).

Sumber Data Penelitian

Data penelitian ini bersumber dari **data sekunder** yang diperoleh melalui publikasi ilmiah yang relevan dan kredibel. Sumber data meliputi artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, buku teks akademik, serta prosiding konferensi yang membahas topik *people analytics*, *HR analytics*, manajemen sumber daya manusia strategis, dan pengambilan keputusan berbasis data.

Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data ilmiah seperti **Google Scholar, Scopus, Web of Science, dan ScienceDirect**. Kata kunci yang digunakan antara lain: *people analytics*, *HR analytics*, *human resource management effectiveness*, *data-driven HRM*, dan *evidence-based HR*. Literatur yang digunakan diprioritaskan berasal dari publikasi sepuluh tahun terakhir untuk menjaga relevansi dan kebaruan kajian, meskipun beberapa sumber klasik tetap digunakan sebagai landasan konseptual utama.

Kriteria Inklusi dan Eksklusi Literatur

Untuk menjamin kualitas kajian, peneliti menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi dalam pemilihan literatur. Kriteria inklusi meliputi:

1. Literatur yang membahas konsep, penerapan, atau dampak *people analytics* dalam pengelolaan SDM.
2. Publikasi yang berasal dari jurnal *peer-reviewed* atau penerbit akademik bereputasi.
3. Studi yang menyajikan kerangka teoretis, hasil empiris, atau implikasi manajerial yang relevan dengan efektivitas pengelolaan SDM.

Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi:

1. Artikel populer, opini, atau laporan non-akademik tanpa dasar metodologis yang jelas.
2. Publikasi yang tidak relevan secara langsung dengan fokus penelitian.
3. Literatur yang tidak dapat diverifikasi sumber dan kualitas ilmiahnya.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah **identifikasi dan klasifikasi literatur** berdasarkan tema utama, seperti konsep *people analytics*, peran *people analytics* dalam fungsi-fungsi SDM, serta dampaknya terhadap efektivitas pengelolaan SDM.

Tahap kedua adalah **analisis isi (*content analysis*)**, yaitu mengkaji secara mendalam isi literatur untuk mengidentifikasi pola, hubungan konsep, persamaan, dan perbedaan temuan penelitian (Krippendorff, 2019).

Tahap ketiga adalah **sintesis literatur**, yaitu mengintegrasikan berbagai temuan dan perspektif teoretis untuk membangun pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana *people analytics* berperan dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan SDM. Hasil sintesis ini digunakan untuk merumuskan implikasi teoretis dan praktis bagi pengembangan manajemen SDM berbasis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai artikel jurnal internasional dan nasional bereputasi (Scopus, Web of Science, dan Google Scholar) yang diterbitkan dalam rentang sepuluh tahun terakhir, diperoleh temuan-temuan utama terkait peran People Analytics dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa People Analytics berperan signifikan dalam mendukung pengambilan keputusan strategis, meningkatkan kinerja karyawan, serta mendorong efisiensi dan akurasi manajemen SDM.

People Analytics sebagai Alat Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Hasil kajian menunjukkan bahwa People Analytics memungkinkan organisasi untuk beralih dari pengambilan keputusan berbasis intuisi menuju pendekatan berbasis data (data-driven decision making). Melalui analisis data karyawan seperti kinerja, absensi, keterlibatan, kompetensi, dan retensi, manajer SDM dapat mengidentifikasi pola dan tren yang sebelumnya sulit terdeteksi (Boudreau & Cascio, 2017).

Beberapa studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi People Analytics secara sistematis mampu meningkatkan kualitas keputusan SDM, khususnya dalam proses rekrutmen, promosi, dan perencanaan tenaga kerja (Marler & Boudreau, 2017). Data empiris dari literatur juga menunjukkan adanya peningkatan akurasi prediksi kebutuhan SDM dan pengurangan kesalahan keputusan manajerial.

Peningkatan Efektivitas Rekrutmen dan Seleksi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa People Analytics berkontribusi signifikan dalam meningkatkan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi karyawan. Melalui analisis data historis karyawan berprestasi, organisasi dapat mengidentifikasi karakteristik, kompetensi, dan perilaku yang berkorelasi dengan kinerja tinggi (Chamorro-Premuzic et al., 2017).

People Analytics juga memungkinkan penggunaan algoritma prediktif untuk menilai kecocokan kandidat dengan kebutuhan organisasi, sehingga dapat menekan tingkat turnover dini dan meningkatkan kualitas tenaga kerja yang direkrut (Davenport, Harris, & Shapiro, 2010).

Peran People Analytics dalam Manajemen Kinerja

Temuan kajian pustaka menunjukkan bahwa People Analytics berperan penting dalam meningkatkan efektivitas manajemen kinerja. Dengan memanfaatkan data kinerja real-time dan analisis berbasis indikator kunci (Key Performance Indicators/KPI), organisasi dapat melakukan evaluasi kinerja yang lebih objektif dan berkelanjutan (Levenson, 2018).

Selain itu, People Analytics memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti kepemimpinan, beban kerja, dan lingkungan kerja. Hal ini mendukung perancangan intervensi SDM yang lebih tepat sasaran.

People Analytics dan Peningkatan Keterlibatan serta Retensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa People Analytics berkontribusi dalam meningkatkan employee engagement dan menurunkan tingkat turnover karyawan. Analisis data keterlibatan karyawan memungkinkan organisasi memahami faktor pendorong kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Tursunbayeva, Di Lauro, & Pagliari, 2018).

Beberapa studi menunjukkan bahwa organisasi yang memanfaatkan People Analytics mampu memprediksi potensi turnover karyawan dan merancang strategi retensi yang lebih efektif, seperti pengembangan karier, penyesuaian kompensasi, dan perbaikan lingkungan kerja (McCartney, Murphy, & McCarthy, 2020).

Pembahasan

Peran Strategis People Analytics dalam Pengelolaan SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa People Analytics bukan sekadar alat teknis, melainkan telah berkembang menjadi instrumen strategis dalam pengelolaan SDM. Temuan ini sejalan dengan pandangan Boudreau dan Cascio (2017) yang menekankan bahwa People Analytics berperan sebagai penghubung antara strategi bisnis dan kebijakan SDM.

Dengan memanfaatkan data secara komprehensif, fungsi SDM tidak lagi bersifat administratif, tetapi bertransformasi menjadi mitra strategis manajemen puncak dalam pengambilan keputusan organisasi.

Dampak People Analytics terhadap Efektivitas Organisasi

Peningkatan efektivitas pengelolaan SDM melalui People Analytics tercermin dari peningkatan produktivitas karyawan, efisiensi biaya SDM, serta kualitas pengambilan keputusan. Temuan ini mendukung teori Human Capital Analytics yang menyatakan bahwa pemanfaatan data

SDM secara optimal dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (Marler & Boudreau, 2017).

Namun demikian, efektivitas People Analytics sangat dipengaruhi oleh kualitas data, kompetensi analis SDM, serta dukungan manajemen puncak.

Tantangan Implementasi People Analytics

Meskipun memberikan banyak manfaat, hasil kajian juga menunjukkan adanya berbagai tantangan dalam implementasi People Analytics, seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya literasi data di kalangan praktisi SDM, serta isu etika dan privasi data karyawan (Tursunbayeva et al., 2018).

Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan tata kelola data, meningkatkan kompetensi SDM di bidang analitik, serta memastikan penerapan prinsip etika dalam pengelolaan data karyawan.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat literatur mengenai peran People Analytics sebagai pendekatan inovatif dalam manajemen SDM modern. Secara praktis, temuan ini memberikan rekomendasi bagi organisasi untuk mengintegrasikan People Analytics ke dalam strategi SDM guna meningkatkan efektivitas dan daya saing organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian mengenai Peran People Analytics dalam Meningkatkan Efektivitas Pengelolaan Sumber Daya Manusia, dapat disimpulkan bahwa People Analytics memiliki peran strategis dalam mendukung transformasi fungsi manajemen SDM menuju pendekatan yang lebih objektif, sistematis, dan berbasis data. Pemanfaatan People Analytics memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan SDM melalui analisis data karyawan secara komprehensif, sehingga kebijakan dan strategi yang dihasilkan menjadi lebih akurat dan tepat sasaran.

Hasil kajian pustaka menunjukkan bahwa penerapan People Analytics berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas proses rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, serta pengelolaan keterlibatan dan retensi karyawan. Dengan dukungan analisis prediktif, organisasi mampu mengidentifikasi karakteristik karyawan berprestasi, memprediksi potensi turnover, serta merancang intervensi pengembangan SDM yang lebih efektif.

Selain memberikan dampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi, People Analytics juga berperan dalam memperkuat posisi strategis fungsi SDM sebagai mitra bisnis manajemen. Namun demikian, efektivitas implementasi People Analytics sangat dipengaruhi oleh kualitas data, kesiapan infrastruktur teknologi, kompetensi sumber daya manusia di bidang analitik, serta komitmen dan dukungan manajemen puncak. Di samping itu, isu etika dan perlindungan data karyawan menjadi aspek penting yang perlu mendapat perhatian serius dalam penerapan People Analytics.

DAFTAR PUSTAKA

Bassi, L. (2011). Raging debates in HR analytics. *People & Strategy*, 34(2), 14–18.

Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(2), 119–126.

Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.

Chamorro-Premuzic, T., Akhtar, R., Winsborough, D., & Sherman, R. A. (2017). The datafication of talent: How technology is advancing the science of human potential at work. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 13–16.

Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2017). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 10(4), 621–640.

Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.

Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.

Levenson, A. (2018). Using workforce analytics to improve strategy execution. *Human Resource Management*, 57(3), 685–700.

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.

McCartney, S., Murphy, C., & McCarthy, J. (2020). 21st century HR: A competency model for the emerging role of HR analysts. *Personnel Review*, 49(6), 1495–1513.

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2018). People analytics—A scoping review of conceptual boundaries and value propositions. *International Journal of Information Management*, 43, 224–247.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). *HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources*. McGraw-Hill.