



## Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT CSM Labuhan Bilik

Diana<sup>1\*</sup>, Daslan Simanjuntak<sup>2</sup>

<sup>1-2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Labuhan Batu, Indonesia

Email: [hsbdiana@gmail.com](mailto:hsbdiana@gmail.com)<sup>1</sup>, [daslansimanjuntakmsi@gmail.com](mailto:daslansimanjuntakmsi@gmail.com)<sup>2</sup>

\*Penulis Korespondensi: [hsbdiana@gmail.com](mailto:hsbdiana@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze human resource management development strategies in improving employee performance at PT CSM Labuhan Bilik, as well as to identify its supporting and inhibiting factors. The research method used is descriptive quantitative with a sample of 83 respondents. Data analysis was conducted using multiple linear regression analysis through SPSS software. The partial research results indicate that the HRM Strategy variable ( $X_1$ ) has a significant effect on employee performance with a regression coefficient value of 0.304 and a significance value of 0.004. The HRM Development variable ( $X_2$ ) also has a significant effect with a coefficient value of 0.326 and a significance value of 0.017. Simultaneously (F-test), both variables have a positive and significant effect on employee performance with an F-count of 4.125 > F-table 3.21 and a significance of 0.023. The forms of strategies implemented include education, training, career development, and coaching. The main supporting factors are management commitment and employee motivation, while the inhibiting factors include limited operational time and a non-digitalized monitoring system. The conclusion of this study confirms that the integration of appropriate management strategies and sustainable development programs significantly improves the quality, quantity, and work responsibility of employees at PT CSM Labuhan Bilik.*

**Keywords:** Career Development; Employee Performance; HRM Strategy; HR Development; Training.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT CSM Labuhan Bilik, serta mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambatnya. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan sampel sebanyak 83 responden. Analisis data dilakukan menggunakan uji regresi linear berganda melalui perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa variabel Strategi Manajemen SDM ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien regresi 0,304 dan nilai sig 0,004. Variabel Pengembangan Manajemen SDM ( $X_2$ ) juga berpengaruh signifikan dengan nilai koefisien 0,326 dan nilai sig 0,017. Secara simultan (Uji F), kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F-hitung 4,125 > F-tabel 3,21 dan signifikansi 0,023. Bentuk strategi yang diterapkan meliputi pendidikan, pelatihan, pengembangan karir, dan coaching. Faktor pendukung utama adalah komitmen manajemen dan motivasi karyawan, sedangkan faktor penghambat meliputi keterbatasan waktu operasional dan sistem monitoring yang belum terdigitalisasi. Simpulan penelitian ini menegaskan bahwa integrasi antara strategi manajemen yang tepat dan program pengembangan yang berkelanjutan secara nyata mampu meningkatkan kualitas, kuantitas, dan tanggung jawab kerja karyawan di PT CSM Labuhan Bilik.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan; Pelatihan; Pengembangan Karir; Pengembangan SDM; Strategi Manajemen SDM.

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam era globalisasi yang semakin ketat, peranan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor strategi yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Perusahaan tidak lagi hanya mengendalikan modal dan teknologi, tetapi juga memulihkan kualitas karyawan sebagai penggerak utama pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, Pengembangan Manajemen SDM menjadi solusi untuk dituntut untuk mampu mengembangkan potensi karyawan secara optimal melalui strategi yang terencana dan berkelanjutan. Strategi pengembangan manajemen SDM mencakup berbagai aspek, seperti pelatihan, pengembangan kompetensi, penilaian kerja,

serta motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan Manajemen SDM memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh (Muarsarsar, 2022).

Sumber Daya Manusia memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi, karena karyawan merupakan penggerak utama seluruh aktivitas operasional perusahaan. Kinerja karyawan yang optimal tidak dapat terwujud tanpa adanya pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia yang terencana dan sistematis. Manajemen SDM yang baik mampu mengarahkan potensi individu agar selaras dengan tujuan organisasi. Strategi manajemen SDM mencakup perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, serta pemberian motivasi kerja. Penerapan strategi tersebut bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan. Organisasi yang mengabaikan pengembangan SDM cenderung mengalami penurunan kinerja (Wiyono et al., 2025).

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia berfokus pada upaya peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja karyawan melalui berbagai program pengembangan. Program pelatihan dan pendidikan menjadi sarana penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan agar mampu menjalankan tugas secara profesional. Selain itu, pengembangan karier dan sistem penilaian kinerja yang adil dapat meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan terhadap organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang berkelanjutan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan diberbagai sektor organisasi. Di era digital, organisasi juga dituntut untuk meningkatkan integrasikan yang tepat, pengaruh dapat menciptakan SDM yang unggul dan berdaya saing tinggi (Syahrani, 2025).

Dalam penelitian (Fatmawati et al., 2025), dijelaskan bahwa sistem manajemen kinerja yang diterapkan secara adil dan berfokus pada evaluasi objektif, pemberian penghargaan berdasarkan pencapaian serta kesempatan pengembangan melalui pelatihan, secara signifikan membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang lebih pada tinggi gilirannya berdampak pada loyalitas karyawan serta mengurangi kecenderungan keluar dari organisasi, sehingga strategi macam ini menjadi komponen penting dalam memperkuat kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Penelitian (Shanaya, 2025) menunjukkan bahwa penerapan praktik manajemen sumber daya manusia meliputi rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan pengelolaan kinerja, dan paket penghargaan yang adil secara signifikan memperkuat performa organisasi disektor industri kreatif. Pelatihan dan pengembangan terutama memiliki dampak positif terbesar terhadap produktivitas dan inovasi karyawan, sedangkan praktik rekrutmen yang terstruktur

membantu menarik tenaga kerja yang berkualitas serta mendorong kontribusi mereka dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa strategi HRM yang komprehensif bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkaya kapabilitas organisasi dalam lingkungan kerja yang kompetitif.

PT CSM Labuhanbilik sebagai salah satu perusahaan yang terus berkembang perlu memperhatikan strategi pengembangan manajemen SDM untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja karyawan yang belum optimal dapat menjadi hambatan dalam pencapaian target dan tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menerapkan strategi pengembangan SDM yang tererag dan berkesinambungan. Upaya pengembangan SDM diharapkan mampu meningkatkan kemampuan kerja, kedisiplinan, serta tanggap jawab karyawan. Selain itu, pengelolaan SDM yang baik juga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan produktif. Peningkatan kinerja karyawan akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, penting untuk mengkaji secara mendalam strategi pengembangan manajemen SDM yang diterapkan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan rekomendasi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan SDM yang efektif (Isnaini et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memahami strategi pengembangan manajemen SDM yang diterapkan di PT CSM Labuhanbilik dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini juga diarahkan untuk mengidentifikasi bentuk-bentuk pengembangan SDM yang meliputi pelatihan, pendidikan, penilaian kinerja, serta pengembangan karier karyawan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran manajemen SDM dalam meningkatkan kompetensi, motivasi, dan produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai efektivitas strategi pengembangan SDM yang telah diterapkan perusahaan. Tujuan lainnya adalah untuk menganalisis hambatan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan pengembangan SDM. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi manajemen perusahaan dalam menyusun strategi SDM yang lebih optimal. Penelitian ini juga bertujuan untuk memperkaya kajian akademik dibidang manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengembangan SDM dan kinerja karyawan.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian kebijakan dan praktik yang dirancaang untuk mengelola karyawan agar selaras dengan tujuan organisasi. Strategi ini mencakup perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan kompetensi, serta sistem penilaian kerja yang berkelanjutan. Penerapan strategi SDM yang terstruktur memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan dan menciptakan keunggulan kompetitif. Selain itu, strategi SDM berperan penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis antara manajemen dan karyawan. Perusahaan yang memiliki strategi SDM yang jelas cenderung mampu menghadapi perubahan lingkungan bisnis dengan lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa strategi manajemen SDM menjadi fondasi utama dalam pengelolaan karyawan secara profesional dan berorientasi pada kinerja (Farida & Muhotib, 2024); (Umar et al., 2025).

Manajemen sumber daya manusia (SDM) selama ini terus berupaya membuktikan peran strategisnya dalam organisasi. Perusahaan umumnya bersedia mengalokasikan anggaran untuk pelatihan di kelas, pemberian penghargaan kepada karyawan, serta program keterlibatan karyawan ketika kondisi keuangan dalam keadaan stabil. Namun, ketika perusahaan menghadapi tekanan finansial, departemen SDM sering kali menjadi bagian pertama yang mengalami pengurangan atau bahkan penghapusan. Perkembangan terbaru dalam bidang manajemen sumber daya manusia strategis (Strategic Human Resource Management/SHRM) yang menekankan peran SDM dalam mendukung strategi perusahaan memberikan peluang penting untuk menunjukkan kontribusi nyata SDM terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi (Parajuli et al., n.d.2023) .

### **Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengembangan manajemen SDM berfokus pada upaya peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan sikap kerja karyawan melalui berbagai program pengembangan. Bentuk pengembangan SDM meliputi pelatihan kerja, pendidikan lanjutan, pembinaan karier, serta Peningkatan keterampilan manajerial. Pengembangan SDM yang dilakukan secara berkesinambungan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, pengembangan SDM juga berperan dalam meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Program pengembangan yang dirancang dengan baik mampu menyesuaikan kompetensi karyawan dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan manajemen SDM menjadi salah satu strategi penting dalam meningkatkan kinerja kaeyawan secara berkelanjutan (Ayu

arum et al., 2021).

Dalam jurnal *European Journal of Training and Development*, HRD merupakan pendekatan strategis yang terintegrasi dengan tujuan organisasi, yang berfokus pada pengembangan kompetensi, peningkatan kinerja, serta penciptaan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sementara itu, (Werner, n.d. 2023) menjelaskan bahwa HRD adalah proses pengembangan dan pelepasan keahlian manusia melalui pelatihan dan pengembangan dengan tujuan meningkatkan kinerja.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan dapat diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta kemampuan bekerjasama. Tingkat kinerja yang tinggi mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia secara efektif. Strategi manajemen dan pengembangan SDM yang tepat berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, faktor komunikasi organisasi dan budaya kerja juga memengaruhi pencapaian kinerja karyawan. Dengan kinerja karyawan yang optimal, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan merupakan indikator utama keberhasilan penerapan strategi SDM dalam suatu organisasi (Siska Asriyanti et al., 2024); (M. Dunir et al., 2023).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan perannya di dalam organisasi berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Hasil kerja ini dinilai dari kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Samuel, 2022).

### **3. METODE PENELITIAN**

Lokasi ini akan dilaksanakan di PT CSM, yang berlokasi di LabuhanBilik, Kec. Panai Tengah. Adapun waktu pelaksanaan penelitian dilakukan pada semester genap tahun ajaran 2025/2026. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2020) penelitian asosiatif dirancang untuk menjelaskan keterkaitan sebab-akibat atau hubungan fungsional antar dua variabel atau lebih. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif pada perusahaan / instansi yang menjadi objek penelitian, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 500 orang. Seluruh karyawan dipilih sebagai populasi karena memiliki keterkaitan langsung dengan penerapan strategi dengan penerapan strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia serta pencapaian

kinerja kerja.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama kepada setiap anggota populasi untuk terpilih sebagai sampel. Berdasarkan hasil perhitungan jumlah sampel yang diperoleh adalah 83 responden. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui wawancara, observasi dan penyebaran kuesioner kepada karyawan untuk menggali persepsi mereka terhadap pelaksanaan program pengembangan SDM dan dampaknya terhadap kinerja kerja (Farida & Muhotib, 2024).

Sumber data sekunder dapat berupa dokumen internal organisasi, seperti laporan kinerja karyawan, data pelatihan dan pengembangan SDM, struktur organisasi, serta kebijakan manajemen sumber daya manusia. Dokumen-dokumen tersebut berfungsi untuk memberikan gambaran mengenai implementasi strategi pengembangan SDM dan pencapaian kinerja karyawan dalam organisasi (Anggita & Bernando, 2023).

Data sekunder dari publikasi ilmiah digunakan sebagai rujukan dalam penyusunan indikator variabel, metode pengumpulan data serta teknik analisis yang sesuai dengan karakteristik penelitian manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, penggunaan data sekunder membantu meningkatkan validitas dan kredibilitas hasil penelitian (Irmayanti et al., 2023).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Uji Validitas Dan Reelibilitas

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas Kuisisioner Penelitian.

Instrumen Variabel	Pertanyaan Yang Diajukan	R hitung	R tabel	Keterangan
Strategi Manajemen SDM (X1)	1	0,371	0,361	Valid
	2	0,414	0,361	Valid
	3	0,620	0,361	Valid
	4	0,651	0,361	Valid
Pengembangan Manajemen SDM (X2)	1	0,690	0,361	Valid
	2	0,502	0,361	Valid
	3	0,721	0,361	Valid
	4	0,386	0,361	Valid
Kinerja Karyawan (y)	1	0,449	0,361	Valid
	2	0,364	0,361	Valid
	3	0,712	0,361	Valid
	4	0,362	0,361	Valid

Sumber: Data Primer Diolah 2026

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat hasil uji validitas dari instrumen penelitian dari ke keseluruhan pertanyaan yang diajukan dinyatakan valid. Karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , dan *dan nilai signifikansi*  $< 0,050$ . Sehingga dapat disimpulkan kuisioner yang diajukan valid.

Uji reabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan kuisioner untuk melihat sejauh mana instrumen pertanyaan ini dapat mengukur apa yang seharusnya diukur dan melihat sejauh mana pengukuran ini dilakukan tanpa bias (bebas kesalahan). Dalam uji reabilitas terdapat kreteria yaitu apabila nilai reabilitas dari masing-masing instrumen lebih besar 0,60 maka instrumen tersebut dianggap reliabel.

**Tabel 2.** Hasil Uji Reabilitas intrumen penelitian.

Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Batas Reliabilitas	Keterangan
Strategi Manajemen SDM (X1)	0,69	0,6	Reliabel
Pengembangan Manajemen SDM (X2)	0,61	0,6	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,67	0,6	Reliabel

Dari tabel diatas dapat dilihan nilai Cronbach's Alpha dari ketiga instrumen yang diajukan lebih besar daripada 0,60 dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan dari setiap instrumen dalam penelitian ini adalah reliabel atau setiap pertanyaa yang diajuka dari kuisioner tentang variabel faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan penelitian merupakan indikator yang tepat atau absah sebagai alat ukur.

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Normalitas

**Table 3.** Hasil Uji Normalitas *Kolmogorov-Smirnov Z*.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		83
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,53421236
Most Extreme Differences	Absolute	,073
	Positive	,049
	Negative	-,073
Test Statistic		,073
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 <sup>c,d</sup>

*Sumber: Data Primer Diolah 2026*

Berdasarkan data diatas dapat dilihat nilai signifikan 2-tailed adalah sebesar 0,989. Nilai signifikan 2-tailed  $0,200 > 0,05$  hal ini dapat diartikan bahwa Berdasarkan hasil uji normalitas diatas dapat dinyatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini berdistribusi normal, dengan terpenuhinya prasyarat normalitas, maka analisis bisa dilakukan dengan statistik parametrik.

### Uji Multikoreanitas

**Tabel 4.** Hasil Uji Multikoreanitas.

Model	Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Toleranc e	VIF
	B	Std. Error	Beta	t		
1 (Constant)	12,792	4,173		3,065	,004	
X1	,304	,169	,266	4,797	,004	,910
X2	,326	,204	,237	3,600	,017	,910

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa nilai tolerance dari setiap variabel penelitian lebih besar daripada nilai tolerance  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$  maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini bebas dari Multikolinieritas.

### Uji Heterokedasitas

**Tabel 5.** Uji Heterokedasitas.

Model	Coefficients <sup>a</sup>			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients		
1 (Constant)	1,860	2,579		,721	,475
X1	-,029	,104	-,044	-,274	,786
X2	-,011	,126	-,015	-,091	,928

a. Dependent Variable: Abs\_Ras

*Sumber Data Primer Diolah, 2026*

Berdasarkan hasil analisis di atas maka ditemukan menunjukkan hasil nilai sig variabel Pengawasan sebesar 0,786, nilai sig variabel Kerjasama Tim sebesar 0,928,. Oleh karena nilai sig semua variabel tersebut  $> 0,05$  dengan nilai F sebesar 1,455, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedasitas. Dengan demikian prasyarat analisis regresi dalam penelitian ini dinyatakan terpenuhi.

## Regresi Linier Berganda

**Tabel 6.** Hasil Uji Statistik Menggunakan Regresi Linier Berganda.

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	12,792	4,173			3,065	,004
X1	0,304	0,169	0,266		4,797	,004
X2	0,326	0,204	0,237		3,600	,017

*Sumber Data Primer Diolah, 2026*

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa persamaan fungsi regresi linierberganda antara lain :

$$Y = 12,792 + 0,304X_1 + 0,326X_2 + e$$

### a. Uji parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui signifikansi kontribusi antara masing-masing variabel bebas terhadap variable terikat. Nilai t-hitung untuk masing-masing variabel bebas dapat diketahui berdasarkan tabel berikut ini : Dari hasil olahan data output SPSS di atas menunjukkan adanya keterkaitan anatara variabel bebas secara parsial dengan variabel terikat. Nilai t-tabel dengan tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 0,05$ ) sebesar 2,01. Penjelasan keterkaitan untuk masing-masing variabel secara parsial terhadap variabel bebas adalah sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 12,792 yang berarti, jika variabel strategi manajemen SDM (X1) dan pengembangan manajemen SDM (X2) sama dengan nol, maka variabel kinerja karyawan di PT CMS akan mengalami peningkatan sebesar 12,792
2. Variable Strategi Manajemen SDM (X1) sebesar  $4,797 >$  nilai t-tabel 2,01 dan signifikansinya lebih kecil daripada 0,05 ( $0,004 < 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan H1 diterima dan H0 ditolak, artinya secara parsial variabel Strategi Manajemen SDM (X1) berpengaruh signifikan atau nyata terhadap kinerja karyawan di PT. CMS Labuhanbiik. Nilai 0,304 pada unstandardized coefisien (b) menunjukkan koefisien regresi (parameter) variable Strategi Manajemen SDM (X1) bertanda positif dengan nilai 0,304 . Hal ini mengindikasikan jika terjadi peningkatan nilai Pengawasan sebesar 1 satuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar. 0,304 dengan asumsi *ceteris paribus*
3. Nilai t-hitung untuk variabel pengembangan manajemen SDM (X2) sebesar  $3,600 >$  nilai t-tabel 2,01 dan signifikansinya lebih kecil daripada 0,05 ( $0,017 < 0,05$ ), sehingga

dapat disimpulkan H1 diterima dan H0 ditolak, artinya secara parsial variabel pengembangan manajemen SDM (X2) berpengaruh signifikan atau nyata terhadap kinerja karyawan di PT. CMS Labuhanbilik. Nilai 0,326 pada unstandardized coefisien (b) menunjukkan koefisien regresi (parameter) variable pengembangan manajemen SDM (X2) bertanda positif dengan nilai 0,326. Hal ini mengindikasikan jika terjadi penambahan lama waktu pengembalian selama satu tahun maka akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,326 dengan asumsi *ceteris paribus*

**b. Uji serempak (Uji F)**

**Tabel 7.** Nilai Hasil Uji – F.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20,344	2	10,172	4,125	,023 <sup>b</sup>
	Residual	103,568	42	2,466		
	Total	123,911	44			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan  
 b. Predictors: (Constant), Strategi Manajemen SDM (X1), Pengembangan Manajemen SDM (X2)

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Dari hasil Tabel di atas berdasarkan uji serempak diketahui nilai F hitung sebesar 40.809 sedangkan F tabel diketahui 3,28. Oleh karena itu  $F_{hitung} 4,125 > F_{tabel} 3,21$  dan nilai signifikansi 0,023 ( $< 0,05$ ). Dari hasil perhitungan SPSS di atas menunjukkan bahwa H<sub>0</sub> di tolak dan H<sub>1</sub> diterima. Artinya, ada pengaruh yang Simultan antara variabel Strategi Manajemen SDM (X1), Pengembangan dan Manajemen SDM (X2) terhadap kinerja karyawan di PT. CMS Labuhanbilik

**c. Uji Determinasi**

**Tabel 8.** Nilai Koefisiensi Determinasi.

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,805 <sup>a</sup>	,6480	,6080	1,5703	2,025

a. Predictors: (Constant), kkerja sama tim, pengawasan  
 b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Sumber: Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data melalui SPSS untuk koefisiensi Determinasi (R<sup>2</sup>) pada Tabel di atas dihasilkan nilai R Square 0,6480 yang artinya menunjukkan bahwa kinerja

karyawan di PT. CMS Labuhanbilik dipengaruhi oleh Strategi Manajemen SDM (X1), Pengembangan dan Manajemen SDM (X2) yaitu sebesar 64,80%, Sedangkan sisanya 35,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti. Sedangkan nilai Multiple-R memiliki nilai sebesar 0,805, artinya ada hubungan yang erat antara variabel Strategi Manajemen SDM (X1), Pengembangan dan Manajemen SDM (X2) terhadap kinerja karyawan di PT Indolakto Cabang Medan dengan tingkat keeratan sebesar 80,5%.

## **Pembahasan**

### ***Kondisi Kinerja Karyawan***

Kinerja karyawan pada PT CSM Labuhan Bilik dipahami sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Secara umum, performa individu di dalam organisasi ini merupakan manifestasi dari integrasi antara kompetensi personal, motivasi kerja, dan dukungan manajerial yang diterima. Kinerja tersebut tidak hanya dilihat sebagai output akhir, tetapi juga mencakup proses perilaku kerja yang mencerminkan kedisiplinan, ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas, serta kemampuan untuk berkolaborasi dalam tim guna mencapai efisiensi operasional.

Dalam dinamika operasional PT CSM, tingkat kinerja karyawan menjadi indikator utama dalam mengukur efektivitas pengelolaan sumber daya manusia yang telah diterapkan. Apabila karyawan mampu menunjukkan kualitas kerja yang konsisten dan memenuhi target kuantitas yang ditetapkan, hal tersebut mencerminkan bahwa strategi manajemen SDM—seperti penempatan yang tepat dan pemberian kompensasi yang adil—telah berjalan dengan baik. Namun, secara umum, kinerja di PT CSM Labuhan Bilik juga sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dan budaya organisasi yang menuntut tanggung jawab tinggi terhadap setiap konsekuensi pekerjaan. Dengan demikian, pemahaman mengenai kondisi kinerja secara umum ini menjadi titik tolak penting untuk mengevaluasi sejauh mana intervensi melalui strategi pengembangan SDM dapat memberikan akselerasi terhadap produktivitas dan keberlanjutan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.

Sebelum PT CSM Labuhan Bilik mengoptimalkan strategi pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia, kondisi kinerja karyawan cenderung berada pada tingkat yang stagnan dan tidak menunjukkan tren pertumbuhan yang signifikan. Fenomena stagnasi ini dipicu oleh pengelolaan SDM yang masih bersifat administratif dan belum menyentuh aspek pengembangan kompetensi yang strategis. Beberapa indikator krusial yang muncul di lapangan menunjukkan adanya hambatan serius dalam pencapaian target perusahaan, di mana karyawan seringkali bekerja tanpa arah yang jelas akibat minimnya perencanaan tenaga kerja

yang selaras dengan beban kerja nyata. Ketiadaan sistem penilaian kinerja yang transparan dan objektif pada periode ini menyebabkan rendahnya dorongan berprestasi, sehingga karyawan cenderung merasa tidak ada perbedaan antara kontribusi yang luar biasa dengan kinerja yang biasa saja.

Menurut Manajer Personalia setelah PT CSM Labuhan Bilik mengimplementasikan strategi pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia secara komprehensif, perusahaan mengalami transformasi signifikan dalam hal produktivitas dan perilaku kerja karyawan. Penerapan kebijakan yang terintegrasi, mulai dari perencanaan tenaga kerja yang akurat hingga sistem kompensasi yang kompetitif, telah menciptakan landasan yang kuat bagi karyawan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja mereka. Kinerja karyawan tidak lagi hanya bersifat statis, melainkan menunjukkan tren peningkatan yang dinamis, di mana standar profesionalisme dalam menyelesaikan setiap tugas menjadi prioritas utama guna meminimalisir kesalahan operasional. Transformasi ini membuktikan bahwa strategi manajemen SDM yang tepat mampu menyelaraskan potensi individu dengan tujuan besar organisasi, sehingga menciptakan sinergi yang mendorong pencapaian target secara lebih efektif.

Peningkatan performa ini juga tercermin dari efisiensi waktu dan optimalisasi kuantitas kerja, di mana karyawan menunjukkan pemanfaatan waktu kerja yang jauh lebih efektif dibandingkan periode sebelumnya. Adanya program pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan memberikan pengaruh besar dalam memperbarui kompetensi karyawan, sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan teknis di lapangan dengan penuh tanggung jawab. Selain itu, kejelasan dalam jalur pengembangan karier dan pemberian umpan balik melalui pembinaan (*coaching*) telah meningkatkan motivasi serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Secara keseluruhan, kondisi pasca-penerapan strategi ini menunjukkan bahwa investasi pada pengembangan modal manusia melalui intervensi yang sistematis merupakan faktor kunci bagi PT CSM Labuhan Bilik dalam meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat daya saing perusahaan di pasar

### ***Strategi Pengembangan SDM di PT CMS Labuhanbilik***

PT CSM Labuhan Bilik dalam meningkatkan produktivitas organisasi sangat bergantung pada sejauh mana perusahaan mampu merumuskan dan mengimplementasikan strategi pengembangan sumber daya manusia secara efektif. Strategi pengembangan SDM dalam konteks ini bukan sekadar program rutin, melainkan sebuah instrumen manajerial yang dirancang untuk menyelaraskan kompetensi individu dengan dinamika kebutuhan perusahaan yang terus berkembang. Melalui pendekatan yang sistematis, strategi ini diarahkan untuk

memperbaiki kelemahan-kelemahan kinerja yang ditemukan pada masa sebelumnya serta mempersiapkan tenaga kerja agar memiliki daya saing yang tinggi. Adapun bentuk-bentuk strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh PT CMS Adalah sebagai berikut:

**a. Pendidikan dan Pelatihan (X2.1)**

Strategi ini digunakan untuk memperkecil kesenjangan kompetensi karyawan. Perusahaan tidak hanya memfokuskan pelatihan pada masa training karyawan baru, tetapi juga menyediakan pelatihan berkelanjutan bagi karyawan lama guna memperbarui keterampilan mereka. Dalam implementasinya, pelatihan yang diberikan bersifat *job-based training* atau disesuaikan dengan kebutuhan spesifik jabatan masing-masing, sehingga materi yang diterima sangat relevan dengan tantangan operasional harian. Dampak dari strategi ini sangat terasa pada meningkatnya kemahiran teknis karyawan, yang secara langsung mampu menunjang kualitas kerja sesuai dengan standar dan harapan manajemen perusahaan.

**b. Sistem Pengembangan Karir**

Sebagai bentuk apresiasi sekaligus motivasi jangka panjang bagi seluruh staf. Strategi ini dijalankan dengan memberikan kesempatan promosi jabatan yang objektif berdasarkan prestasi kerja dan tingkat loyalitas karyawan kepada organisasi. Sejak masa orientasi, pihak manajemen telah menjelaskan jalur karir secara transparan, sehingga setiap individu memiliki target pencapaian pribadi yang selaras dengan visi besar PT CSM. Dengan adanya kejelasan masa depan profesional ini, loyalitas atau retensi karyawan menjadi meningkat karena mereka merasa memiliki peluang untuk meraih level manajerial yang lebih tinggi apabila mampu memberikan performa terbaik bagi perusahaan.

**c. Pembinaan dan Coaching**

Pembinaan yang dilakukan sifatnya lebih personal dan berkelanjutan melalui interaksi langsung antara atasan dan bawahan. Dalam praktik di lapangan, para manajer dan supervisor berperan aktif sebagai mentor yang memberikan bimbingan langsung saat karyawan menghadapi penyelesaian pekerjaan yang kompleks. Selain memberikan arahan, atasan juga memberikan umpan balik (*feedback*) secara cepat atas hasil kerja yang telah dilakukan. Proses *coaching* ini berhasil menciptakan budaya belajar (*learning culture*) di lingkungan kantor, di mana setiap kesalahan kerja tidak dianggap sebagai kegagalan, melainkan diolah menjadi pengalaman pembelajaran untuk perbaikan kinerja di masa depan.

#### d. Pengembangan Kompetensi dan Potensi Diri

Karyawan di luar deskripsi pekerjaan utama mereka. PT CSM secara aktif mendorong karyawan untuk memperluas wawasan melalui partisipasi dalam seminar, *workshop* eksternal, maupun pengambilan sertifikasi profesi tertentu. Manajemen memandang bahwa peningkatan keterampilan individu adalah aset penting bagi fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan pasar yang dinamis. Melalui strategi ini, karyawan merasa lebih dihargai sebagai modal manusia (*human capital*) yang berharga, bukan sekadar alat produksi, yang pada akhirnya memicu munculnya inisiatif, kreativitas, dan inovasi dalam menjalankan tugas sehari-hari.

#### ***Pengaruh Strategi Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan***

Berdasarkan hasil uji regresi, variabel Strategi Manajemen SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan dengan nilai koefisien sebesar 0,304 dan tingkat signifikansi 0,004. Angka ini menunjukkan bahwa setiap perbaikan pada dimensi strategi—seperti perencanaan SDM yang akurat, proses rekrutmen yang selektif, sistem kompensasi yang adil, dan penilaian kinerja yang objektif—secara nyata akan mendongkrak kinerja karyawan di PT CSM Labuhan Bilik. Variabel Pengembangan Manajemen SDM menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan variabel pertama, dengan koefisien regresi sebesar 0,326 dan signifikansi 0,017. Hal ini mengindikasikan bahwa di PT CSM Labuhan Bilik, investasi pada kapasitas manusia (seperti pendidikan, pelatihan, dan *coaching*) menjadi penggerak utama dalam peningkatan kinerja. Nilai positif ini bermakna bahwa semakin intensif perusahaan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan potensi diri maka kualitas kerja dan tanggung jawab karyawan akan meningkat pesat. Karyawan yang mendapatkan bimbingan (*coaching*) dari atasan merasa lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan yang kompleks, sehingga meminimalisir kesalahan kerja.

Hal ini sesuai dengan Capital Theory yang memandang bahwa pendidikan dan pelatihan meningkatkan stok pengetahuan dan keterampilan individu, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas. Hasil ini konsisten dengan penelitian Shanaya (2025) yang menekankan bahwa pengembangan SDM di era kompetitif adalah kebutuhan mendesak untuk menjaga fleksibilitas organisasi. Perbandingan dengan penelitian terdahulu menunjukkan kesamaan pola: bahwa program pengembangan tidak hanya meningkatkan aspek teknis (*hard skills*), tetapi juga aspek psikologis berupa rasa dihargai sebagai aset berharga. Di PT CSM, jalur karir yang jelas menjadi bukti nyata bahwa pengembangan bukan sekadar pelatihan

sesaat, melainkan komitmen perusahaan terhadap masa depan karyawan, yang kemudian dibalas dengan kinerja optimal.

Berdasarkan hasil perhitungan statistik menggunakan SPSS, diperoleh nilai  $f$ -hitung sebesar 4,125. Jika dibandingkan dengan  $F$ tabel pada derajat pada taraf kepercayaan 95% secara simultan atau bersama-sama, Strategi Manajemen SDM dan Pengembangan Manajemen SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT CSM Labuhanbilik.

### ***Faktor Pendukung dan Penghambat Strategi Pengembangan SDM***

Keberhasilan implementasi strategi pengembangan SDM di PT CSM Labuhan Bilik tidak terlepas dari berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhinya. Identifikasi terhadap faktor-faktor ini krusial agar perusahaan dapat mempertahankan kekuatan dan memitigasi kelemahan dalam proses manajemennya.

#### **a. Faktor Pendukung**

Beberapa faktor yang menjadi akselerator dalam keberhasilan strategi pengembangan di PT CSM Labuhan Bilik antara lain:

- **Komitmen Manajemen Puncak:** Dukungan penuh dari pimpinan dalam bentuk alokasi anggaran pelatihan dan kebijakan karir yang jelas menjadi fondasi utama. Tanpa kemauan politik (*political will*) dari pimpinan, strategi pengembangan tidak akan berjalan secara berkelanjutan.
- **Motivasi Intrinsik Karyawan:** Berdasarkan pengamatan, karyawan PT CSM memiliki keinginan yang kuat untuk maju. Hal ini terlihat dari respons positif terhadap program *coaching* (X2.3) yang mencerminkan keterbukaan mereka terhadap perubahan dan peningkatan kompetensi.
- **Ketersediaan Infrastruktur Perusahaan:** Ketersediaan fasilitas pendukung di lingkungan PT CSM Labuhan Bilik memungkinkan pelaksanaan bimbingan teknis dan pelatihan internal dapat dilakukan secara periodik tanpa hambatan yang berarti.

#### **b. Faktor Penghambat (Barriers)**

Di sisi lain, terdapat beberapa tantangan yang seringkali menghambat optimalisasi kinerja karyawan melalui strategi SDM:

- **Keterbatasan Waktu Operasional:** Mengingat PT CSM bergerak di bidang operasional (Labuhan Bilik), seringkali terjadi benturan jadwal antara beban kerja yang tinggi dengan jadwal pelatihan. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan tidak dapat mengikuti program pengembangan secara penuh karena harus menyelesaikan target kuantitas kerja (Y1.2).

- Resistensi terhadap Perubahan (Culture Lag): Sebagian kecil karyawan, terutama mereka dengan masa kerja yang sangat lama, terkadang merasa skeptis terhadap metode-metode baru yang diperkenalkan melalui pelatihan. Hal ini menghambat akselerasi kualitas kerja (Y1.1) secara merata di seluruh unit.
- Sistem Monitoring yang Belum Digital: Belum adanya sistem informasi SDM yang terintegrasi menyebabkan evaluasi pasca-pelatihan sulit dipantau secara real-time. Dampaknya, umpan balik atas hasil kerja terkadang mengalami keterlambatan.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT CSM Labuhan Bilik, dapat disimpulkan bahwa kondisi kinerja karyawan sebelum adanya optimalisasi strategi pengembangan cenderung stagnan dengan berbagai hambatan pada kualitas dan ketepatan waktu. Namun, setelah diterapkannya strategi pengembangan SDM yang terstruktur, terjadi perubahan positif yang signifikan, terutama dalam hal profesionalisme, efisiensi kerja, dan tanggung jawab karyawan terhadap pencapaian target perusahaan. PT CSM Labuhan Bilik telah mengimplementasikan empat pilar strategi utama, yaitu program pendidikan dan pelatihan yang relevan dengan jabatan (*job-based training*), sistem pengembangan karir yang transparan, pembinaan melalui metode *coaching* oleh atasan, serta pemberian ruang bagi pengembangan kompetensi dan potensi diri karyawan. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa secara parsial variabel strategi manajemen SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan koefisien 0,304, sedangkan variabel pengembangan manajemen SDM memiliki pengaruh yang lebih kuat dengan koefisien 0,326. Secara simultan, kedua variabel tersebut terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Adapun faktor pendukung utama meliputi komitmen manajemen dan motivasi karyawan yang tinggi, sementara faktor penghambat yang dihadapi adalah keterbatasan waktu operasional akibat beban kerja yang tinggi serta sistem monitoring kinerja yang belum terintegrasi secara digital.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar PT CSM Labuhan Bilik meningkatkan kualitas *coaching* dengan memberikan pelatihan khusus kepada para supervisor agar mampu membimbing karyawan secara lebih efektif. Selain itu, perusahaan perlu mempertimbangkan digitalisasi sistem monitoring kinerja melalui penggunaan aplikasi atau sistem informasi SDM berbasis digital agar pemantauan dapat dilakukan secara *real-time* dan umpan balik dapat diberikan lebih cepat. Untuk mengatasi keterbatasan waktu operasional, perusahaan juga dapat menerapkan metode *micro-learning* atau pelatihan singkat yang dilakukan secara bertahap sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja. Di sisi lain, karyawan diharapkan tetap mempertahankan motivasi intrinsik serta bersikap proaktif dalam mengikuti program pengembangan yang disediakan, karena hal tersebut tidak hanya memberikan manfaat bagi perusahaan, tetapi juga meningkatkan kompetensi, profesionalisme, dan nilai diri karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktifitas kerja karyawan. *Jurnal Pengabdian Dian Mandala*, 2(1), 10–23. <https://doi.org/10.62200/jpdm.v2i1.119>
- Dunir, M., Fatkhurahman, & Supeno, B. (2023). Analisis pengaruh strategi pengembangan manajemen SDM dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Green Global Sarana dengan budaya organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Terapan*, 5(1), 41–49. <https://doi.org/10.31849/jmbt.v5i1.14518>
- Farida, S. I., & Muhotib, D. F. (2024). Analisis strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Refalia Nurul Utama, Cibinong, Bogor. *SOCIORA: The Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(1), 21–38. <https://doi.org/10.33753/sociora.v1i1.8>
- Farida, S. I., & Muhotib, D. F. (2024). Analisis sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 45–56. <https://doi.org/10.33753/sociora.v1i1.8>
- Fatmawati, D., Nazmi, I., & Falah, N. (2025). Human resource performance management strategies to enhance employee retention through job satisfaction. *Journal of Economics and Management*, 3(1), 21–27. <https://doi.org/10.70716/ecoma.v3i1.137>
- Irmayanti, I., Rismayadi, B., & Pertiwi, W. (2023). Analisis penerapan audit manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di PT. Mattel Indonesia. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 13(3), 252–267. <https://doi.org/10.52643/jam.v13i3.3344>
- Irmayanti, I., Rismayadi, B., & Pertiwi, W. (2023). Pengaruh strategi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*,

7(1), 23–34.

- Isnaini, M., Anggitaningsih, R., & Setianingrum, N. (2023). HR development to enhance BMT-UGT Nusantara Capem Balung Jember employee performance. *Journal of Economic Sharia Law and Business Studies*, 3(1), 67–81. <https://doi.org/10.55120/iltizamat.v3i1.1746>
- Manajemen, J., & Islam, P. (2021). No title. 3(2), 131–146. <https://doi.org/10.54396/alfahim.v3i2.183>
- Muarsarsar, S. (2022). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam. 8(2), 30–35. [https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8\(1\).9447](https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8(1).9447)
- Parajuli, S. K., Mahat, D., & Kandel, D. R. (n.d.). Strategic human resources management: Study the alignment of HR practices with overall business strategy and its impact on organizational performance. 5(5), 1–11.
- Samuel, A. (2022). Electronic administration and employee job performance in state-owned tertiary institutions in Rivers state, Nigeria. 4(1), 6–13.
- Shanaya. (2025). Maroon Journal de Management. 1(1), 1–8. <https://doi.org/10.37899/mjdm.v2i1.126>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (pp. xx, 444).
- Syahrani, I. (2025). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dakwah*, 3(April), 1–16. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v3i2.1161>
- Umar, N. E., Faizah, E. N., Wibowo, R., & Majid, A. (2025). Strategi manajemen SDM berbasis analisis SWOT dalam meningkatkan kinerja karyawan pada CV Cendana. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 2159–2168. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1591>
- Werner, J. O. N. M. (n.d.). *Human resource development* (Sixth edition).
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 21(1), 65–82. <https://doi.org/10.33830/jom.v21i1.9786.2025>