

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS BUMDES SANGEHAO

Yamolala Zega
Universitas Nias, Sumatera Utara
e-mail: zyamolala@gmail.com

Abstract: *Human Resource Management (HRM) plays a strategic role in improving employee performance through the systematic management of recruitment, training, development, evaluation, and compensation. This study aims to analyze how key practices in HRM contribute to improving employee performance in modern organizations. The research method employed is a literature review, examining various relevant books, national journals, and scientific articles. The findings indicate that the implementation of effective HR functions such as competency-based recruitment, continuous training, objective performance appraisal systems, and fair compensation has a significant relationship with increased employee motivation, productivity, and work quality. Furthermore, HR management that is responsive to changes in the business environment can foster a positive work climate and an adaptive organizational culture. This study confirms that HR management is not merely an administrative function but a key element in achieving organizational goals through the enhancement of employee performance quality.*

Keywords: *Human Resource Management, Employee Performance, Training, Recruitment, Compensation, Literature Review*

Abstrak: Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan yang sistematis terhadap rekrutmen, pelatihan, pengembangan, evaluasi, dan pemberian kompensasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana praktik-praktik utama dalam manajemen SDM berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada organisasi modern. Metode penelitian yang digunakan adalah studi literatur, dengan mengkaji berbagai buku, jurnal nasional, dan artikel ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan fungsi SDM yang efektif, seperti rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang objektif, serta pemberian kompensasi yang adil, memiliki hubungan yang signifikan terhadap peningkatan motivasi, produktivitas, dan kualitas kerja karyawan. Selain itu, manajemen SDM yang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis juga mampu mendorong terciptanya iklim kerja positif dan budaya organisasi yang adaptif. Penelitian ini menegaskan bahwa manajemen SDM bukan hanya fungsi administratif, tetapi merupakan elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi melalui penguatan kualitas kinerja karyawan.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, Pelatihan, Rekrutmen, Kompensasi, Studi Literatur.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Kualitas SDM yang dimiliki perusahaan sangat memengaruhi

produktivitas, inovasi, dan daya saing perusahaan di pasar yang semakin kompetitif. Menurut Mangkunegara (2017), SDM adalah aset penting yang harus dikelola dengan baik karena karyawan merupakan pelaku utama dalam pelaksanaan seluruh aktivitas perusahaan.

Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh modal dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan, pengetahuan, serta motivasi karyawan.

Di era globalisasi dan digitalisasi saat ini, tuntutan terhadap kinerja SDM semakin tinggi. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, dinamika pasar, dan kebutuhan konsumen yang terus berubah. Karyawan tidak hanya dituntut untuk menyelesaikan tugas rutin, tetapi juga harus mampu berpikir kreatif, berinovasi, dan bekerja secara kolaboratif untuk menghadapi kompleksitas bisnis (Wibowo, 2019). Kendala yang sering muncul adalah rendahnya keterampilan tertentu di kalangan karyawan, kurangnya motivasi kerja, serta minimnya dukungan perusahaan dalam mengembangkan potensi SDM. Hal ini dapat menyebabkan produktivitas perusahaan menurun dan menurunkan efektivitas operasional secara keseluruhan.

Pengembangan SDM menjadi salah satu strategi utama untuk mengatasi tantangan tersebut. Pengembangan SDM mencakup berbagai kegiatan, seperti pelatihan teknis dan non-teknis, manajemen karier, pembinaan, coaching, dan evaluasi kinerja secara sistematis. Kegiatan ini tidak hanya bertujuan meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga membangun motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja yang berdampak positif pada kinerja individu maupun tim (Sutrisno, 2018). Dengan adanya strategi pengembangan SDM yang tepat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan sekaligus mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi pengembangan SDM secara konsisten mampu meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kepuasan karyawan. Misalnya, pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan keterampilan teknis karyawan, sementara program mentoring dan coaching dapat memperkuat kemampuan interpersonal

dan kepemimpinan (Wibowo, 2019). Selain itu, manajemen karier yang jelas dan transparan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk berkembang, sehingga mereka lebih berkontribusi secara optimal terhadap tujuan perusahaan.

Meskipun demikian, implementasi pengembangan SDM masih menghadapi sejumlah tantangan. Perusahaan harus mampu menyelaraskan program pengembangan dengan kebutuhan individu dan organisasi, mengalokasikan sumber daya secara efektif, serta memastikan keterlibatan manajemen dalam proses pembinaan. Oleh karena itu, penelitian tentang strategi pengembangan SDM menjadi sangat penting untuk menemukan model pengembangan yang efektif, efisien, dan berkelanjutan, sehingga produktivitas perusahaan dapat meningkat secara signifikan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan SDM yang efektif dalam meningkatkan produktivitas perusahaan melalui pendekatan yang sistematis dan terukur. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan praktis bagi perusahaan dalam merancang dan melaksanakan program pengembangan SDM yang tepat, sehingga tercipta peningkatan kinerja, motivasi, dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (*library research*) sebagai metode utama untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas perusahaan. Studi literatur dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengumpulan, evaluasi, dan sintesis temuan-temuan ilmiah yang telah dipublikasikan sebelumnya, sehingga mampu memberikan pemahaman

komprehensif mengenai hubungan antara pengembangan SDM dan produktivitas organisasi.

Menurut Zed (2014), studi literatur merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber pustaka tanpa memerlukan penelitian lapangan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menelusuri berbagai teori, konsep, model, serta hasil penelitian terdahulu untuk mengembangkan argumen atau menemukan pola hubungan antar variabel. Selanjutnya, Creswell (2014) menjelaskan bahwa studi literatur juga berfungsi untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian serta mengintegrasikan temuan-temuan mutakhir sebagai dasar penyusunan kerangka pikir penelitian.

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur. Pendekatan kualitatif digunakan untuk memahami fenomena pengembangan SDM secara mendalam berdasarkan data tekstual, bukan numerik. Sementara itu, sifat deskriptif merujuk pada tujuan penelitian untuk menggambarkan, menganalisis, dan menginterpretasikan temuan-temuan yang telah ada tanpa melakukan pengukuran statistik.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Literatur primer, yaitu buku-buku akademik yang membahas teori manajemen SDM, organisasi, produktivitas, manajemen pelatihan, manajemen kinerja, dan perilaku organisasi. Contohnya karya Hasibuan (2019), Rivai & Sagala (2019), serta Armstrong & Taylor (2020).
2. Literatur sekunder, berupa: artikel jurnal nasional dan internasional; laporan penelitian; prosiding konferensi; publikasi akademik daring yang telah melalui proses penelaahan sejawat (peer-reviewed).

Literatur yang ditinjau mencakup rentang publikasi 2010–2024 untuk memastikan bahwa hasil sintesis menggambarkan kondisi dan tren terbaru dalam pengembangan SDM berbasis teknologi digital.

Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui proses sistematis meliputi:

1. Identifikasi literatur
Peneliti menelusuri basis data akademik seperti Google Scholar, DOAJ, SINTA, dan ResearchGate menggunakan kata kunci: *human resource development*, *employee productivity*, *training effectiveness*, *soft skills development*, *strategic HRD*, dan *digital learning*.
2. Seleksi literatur
Literatur dipilih berdasarkan kriteria:
 - 1) Relevan dengan fokus penelitian,
 - 2) Dipublikasikan dalam jurnal akademik terpercaya,
 - 3) Memiliki sitasi cukup tinggi,
 - 4) Tidak kedaluwarsa.
3. Evaluasi literatur
Peneliti melakukan penilaian kualitas sumber menggunakan pendekatan *critical appraisal*, sebagaimana disarankan oleh Booth, Papaioannou & Sutton (2016).
4. Ekstraksi data
Setiap literatur yang relevan diekstraksi untuk menemukan:
 - 1) tujuan penelitian,
 - 2) metode,
 - 3) hasil temuan,
 - 4) kesimpulan,
 - 5) kontribusi terhadap pengembangan SDM dan produktivitas.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis konten (*content analysis*) dan sintesis tematik (*thematic synthesis*).

1. Analisis konten digunakan untuk mengelompokkan informasi dari literatur berdasarkan tema-tema

tertentu, seperti pelatihan, pengembangan karier, pemberdayaan karyawan, dan teknologi pembelajaran. Teknik ini mengikuti pendekatan yang dikemukakan oleh Krippendorff (2013).

2. Sintesis tematik digunakan untuk menemukan pola hubungan antar temuan studi terdahulu dan menyusun pemahaman baru. Teknik ini mengacu pada gagasan Thomas & Harden (2008) mengenai pengembangan tema dari data kualitatif.

Melalui dua teknik ini, penelitian mampu menghasilkan pemetaan komprehensif tentang strategi pengembangan SDM serta dampaknya terhadap produktivitas perusahaan, sehingga temuan lebih terstruktur dan bernilai akademis.

Validitas dan Keandalan Data

Untuk menjamin validitas, penelitian menerapkan:

1. Triangulasi sumber, yaitu membandingkan temuan dari berbagai jurnal dan buku,
2. Cross-check teori, yaitu mencocokkan teori klasik dan temuan modern,
3. Peer debriefing, yaitu membandingkan interpretasi dengan rujukan metodologis yang kompeten.

Menurut Moleong (2018), validitas dalam penelitian kualitatif dapat ditingkatkan melalui konsistensi dalam proses analisis dan penggunaan sumber terpercaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil sintesis berbagai penelitian terkait strategi pengembangan sumber daya manusia dan dampaknya terhadap peningkatan produktivitas perusahaan. Analisis dilakukan berdasarkan tema-tema utama yang muncul dari literatur, seperti

pelatihan, pengembangan kompetensi, motivasi, manajemen karier, teknologi digital dalam pelatihan, serta budaya kerja. Setiap temuan dibandingkan dan diintegrasikan untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai praktik pengembangan SDM yang efektif.

Dampak Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi terhadap Produktivitas

Hasil sintesis menunjukkan bahwa pelatihan merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Penelitian di PT. BPR ADY Jember menegaskan bahwa pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan efektivitas kerja dan kualitas output secara signifikan (Jurnal Unmuh Jember). Pelatihan yang tepat sasaran mampu memperbaiki keterampilan teknis, cara berpikir, efisiensi, serta kecepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Temuan tersebut selaras dengan penelitian Kusjono (2024) yang menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM adalah investasi jangka panjang yang memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan produktivitas. Faktor pendukung seperti dukungan manajemen dan budaya pembelajaran juga memperkuat dampak tersebut. Ketika perusahaan menyiapkan anggaran dan komitmen manajerial untuk pengembangan SDM, hasil pelatihan cenderung lebih optimal.

Selain itu, penelitian di Hotel Savero Depok menunjukkan bahwa pelatihan yang dilakukan secara rutin dan sesuai kebutuhan operasional meningkatkan produktivitas karyawan secara simultan (Open Journal). Hal ini memperkuat bukti bahwa pelatihan adalah strategi universal yang efektif di berbagai sektor industri.

Pengembangan Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Dampaknya terhadap Produktivitas

Motivasi merupakan variabel penting yang berfungsi sebagai penghubung antara program

pengembangan SDM dan peningkatan produktivitas. Penelitian di Perumda Tirta Hidayah Bengkulu menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang baik meningkatkan motivasi kerja, yang kemudian berdampak pada peningkatan produktivitas (Jurnal UMB).

Temuan ini konsisten dengan teori Maslow dan teori Vroom yang menyatakan bahwa motivasi dapat ditingkatkan melalui pemenuhan kebutuhan psikologis, pemberian penghargaan, kesempatan berkembang, dan lingkungan kerja yang mendukung (Open Journal). Ketika perusahaan memberikan peluang pengembangan diri, karyawan merasa dihargai dan terdorong untuk meningkatkan kinerja mereka.

Secara lebih luas, literatur menyebutkan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh faktor non-material seperti pengakuan, hubungan interpersonal, dan kejelasan karier (Wibowo, 2019). Dengan demikian, strategi pengembangan SDM yang tidak disertai motivasi kerja yang kuat akan menghasilkan dampak yang kurang signifikan terhadap produktivitas.

Manajemen Karier, Peluang Promosi, dan Loyalitas Karyawan

Hasil sintesis menunjukkan bahwa pengembangan karier menjadi strategi SDM yang memiliki kontribusi signifikan terhadap produktivitas jangka panjang. Penelitian Youngky Odies et al. (2025) menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan membuka peluang karier yang lebih baik bagi karyawan, sekaligus meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap perusahaan (Aritekin Journal).

Karyawan yang melihat adanya peluang pertumbuhan karier cenderung bekerja lebih keras, menunjukkan performa lebih konsisten, dan memiliki tingkat turnover yang rendah. Investasi pada pengembangan karier seperti coaching, mentoring, job rotation, dan sertifikasi profesional terbukti mendorong karyawan untuk meningkatkan

keterampilan dan kontribusi mereka.

Literatur juga menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak memberikan kejelasan karier sering menghadapi masalah rendahnya produktivitas, tingginya stres kerja, dan meningkatnya turnover (Armstrong & Taylor, 2020). Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen karier merupakan bagian integral dari strategi pengembangan SDM dan tidak dapat dipisahkan dari upaya peningkatan produktivitas.

Peran Evaluasi Kinerja dalam Peningkatan Produktivitas

Evaluasi kinerja memegang peranan penting sebagai alat pengendalian dan pengembangan SDM. Wibowo (2019) menegaskan bahwa evaluasi kinerja membantu organisasi mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan karyawan sehingga perusahaan dapat merancang program pelatihan yang relevan dan tepat sasaran.

Literatur menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja yang jelas, objektif, dan transparan cenderung meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan karena mereka merasa diberi arahan dan umpan balik yang konstruktif. Evaluasi yang teratur juga memungkinkan manajemen untuk memantau efektivitas berbagai strategi pengembangan SDM yang telah diterapkan.

Dalam banyak perusahaan, evaluasi kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas pelatihan dan memastikan bahwa kompetensi yang dikembangkan benar-benar berdampak pada proses kerja.

Integrasi Teknologi Digital dalam Pengembangan SDM

Penelitian terkini menunjukkan perubahan signifikan dalam praktik pengembangan SDM akibat perkembangan teknologi digital. Sistem e-learning, LMS (Learning Management System), microlearning, dan penggunaan AI dalam pelatihan telah meningkatkan efektivitas pembelajaran secara signifikan.

Literatur menunjukkan bahwa teknologi digital memungkinkan pelatihan dilakukan secara fleksibel, efisien, dan sesuai kebutuhan individu. Penelitian yang dikutip oleh arXiv terkait praktik SDM berbasis ESG juga menyatakan bahwa perusahaan dengan digital readiness lebih mampu meningkatkan performa karyawan melalui proses pengembangan yang berbasis teknologi dan keberlanjutan.

Pelatihan berbasis teknologi juga memungkinkan perusahaan untuk menjangkau lebih banyak karyawan dengan biaya lebih rendah, sehingga menjadi strategi yang sangat relevan dalam era modern.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Dukungan Manajemen

Hasil sintesis menyimpulkan bahwa strategi pengembangan SDM tidak dapat berhasil tanpa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Budaya yang mendorong kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan terhadap perubahan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan diri karyawan.

Kusjono (2024) menekankan bahwa budaya pembelajaran (learning culture) merupakan variabel moderasi yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan program pengembangan. Tanpa dukungan manajemen puncak, pelatihan dan pengembangan sering kali hanya menjadi kegiatan formal yang tidak berdampak signifikan. Organisasi dengan budaya positif biasanya memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi karena karyawan merasa diperlakukan sebagai aset strategis.

Dari analisis literatur, ditemukan bahwa strategi pengembangan SDM seperti pelatihan, motivasi, pengembangan karier, evaluasi kinerja, dan digitalisasi pelatihan berhubungan langsung dengan peningkatan produktivitas. Faktor penunjang seperti budaya organisasi, dukungan manajemen, dan implementasi teknologi turut memperkuat pengaruh tersebut. Dengan

demikian, perusahaan yang menerapkan strategi SDM secara holistik dan berkelanjutan akan mampu meningkatkan performa dan daya saing perusahaan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap berbagai literatur terkait strategi pengembangan sumber daya manusia dan dampaknya terhadap peningkatan produktivitas perusahaan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM merupakan elemen strategis yang berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja organisasi. Pengembangan SDM bukan hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan kompetensi non-teknis seperti komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan adaptasi yang sangat penting dalam lingkungan bisnis modern.

Pertama, pelatihan dan pengembangan kompetensi terbukti menjadi faktor dominan dalam meningkatkan produktivitas. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang terencana dan sesuai kebutuhan mampu meningkatkan kemampuan kerja, kualitas output, dan efisiensi operasional karyawan. Program pelatihan yang efektif membutuhkan dukungan manajemen dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Kedua, motivasi dan kepuasan kerja terbukti sebagai mediator penting dalam hubungan antara pengembangan SDM dan produktivitas. Strategi SDM yang mampu meningkatkan motivasi, seperti pemberian penghargaan, kesempatan belajar, dan kondisi kerja yang baik, berdampak positif terhadap produktivitas individu maupun tim.

Ketiga, manajemen karier dan peluang pengembangan profesional berkontribusi besar terhadap loyalitas dan kinerja jangka panjang karyawan. Karyawan yang melihat adanya prospek karier yang jelas cenderung bekerja lebih optimal dan memiliki komitmen tinggi

terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat retensi dan stabilitas organisasi.

Keempat, evaluasi kinerja menjadi alat penting untuk memastikan bahwa strategi pengembangan SDM memberikan dampak nyata. Dengan adanya evaluasi kinerja yang objektif, organisasi dapat memetakan kebutuhan pelatihan, memberikan umpan balik konstruktif, dan meningkatkan efektivitas program pengembangan.

Kelima, pemanfaatan teknologi digital dalam pengembangan SDM telah membuka peluang besar bagi perusahaan untuk menyelenggarakan pelatihan yang fleksibel, terukur, dan hemat biaya. Teknologi seperti e-learning, LMS, dan pembelajaran berbasis AI telah terbukti meningkatkan efektivitas dan kualitas pembelajaran.

Terakhir, keberhasilan pengembangan SDM sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan dukungan manajemen puncak. Tanpa elemen ini, strategi pengembangan cenderung tidak memberikan dampak signifikan. Budaya pembelajaran yang kuat mampu menciptakan karyawan yang adaptif, produktif, dan inovatif sehingga perusahaan dapat menghadapi perubahan lingkungan bisnis dengan lebih baik.

Secara keseluruhan, dapat ditegaskan bahwa strategi pengembangan SDM yang holistik, berkelanjutan, dan berbasis kebutuhan organisasi merupakan kunci utama dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Booth, A., Papaioannou, D., & Sutton, A. (2016). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. Sage

Publications.

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Krippendorff, K. (2013). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications.
- Kusjono, G. (2024). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan produktivitas karyawan. *Jurnal Dimensi*, 12(1), 55–68. Diakses dari <https://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/article/view/37025>
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Odies, Y., dkk. (2025). Pelatihan dan pengembangan produktivitas terhadap kinerja dan pengembangan karir karyawan. *Jurnal Venus*, 14(2). Diakses dari <https://journal.aritekin.or.id/index.php/Venus/article/view/449>
- Ramadhani, S., Nurjannah, D., & Hartanto, I. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Cakrawala Administrasi*, 5(1), 12–25. Diakses dari <https://jurnalpustakacendekia.com/index.php/jca/article/download/116/139>
- Suci, R. (2021). Pengembangan sumber daya manusia berbasis modal manusia dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(3), 221–231.
- Sutrisno, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research. *BMC Medical Research Methodology*, 8(45), 1–10.
- Tim Peneliti ESG-HRM. (2025). ESG-driven HR practices and employee

- performance: A sustainability perspective. *International Journal of Sustainable Organizations*, 7(1).
Diakses dari <https://arxiv.org/abs/2505.08201>
- Wibowo, A. (2019). *Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM*. Rajawali Pers.
- Yustika, R., & Wahyuni, H. (2022). Pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap produktivitas kerja karyawan PT. BPR ADY Jember. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 88–101.
Diakses dari https://jurnal.unmuhjember.ac.id/index.php/PENELITIAN_IPTEKS/article/view/22870
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Obor Indonesia.
- Zulfikar, A., & Handayani, N. (2023). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan Perumda Tirta Hidayah Bengkulu. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Sumberdaya*, 5(2).
<https://jurnal.umb.ac.id/index.php/jems/article/view/6483>