

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Siklus Manajemen SDM

Fatimah Az Zahra¹, Salamatul Afiah²

¹Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Bandung, Indonesia

Email: fatimazaahra039@gmail.com

²Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung, Bandung, Indonesia

Email: infosalamatulafiyah@gmail.com

Abstrak

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi, baik publik maupun swasta. Namun, pengembangan SDM di Indonesia sering dibahas secara parsial, misalnya hanya terkait pelatihan atau peningkatan kinerja, sehingga belum terlihat secara menyeluruh dalam siklus manajemen SDM. Penelitian ini bertujuan untuk memahami pengembangan SDM secara konseptual dalam kerangka siklus manajemen SDM, termasuk perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan. Metode yang digunakan adalah studi literatur (review study) dengan analisis konten terhadap publikasi ilmiah nasional periode 2021–2025. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang terintegrasi dengan evaluasi kinerja dan pemanfaatan teknologi digital dapat meningkatkan kompetensi, kinerja, dan komitmen pegawai. Penelitian ini menegaskan pentingnya pendekatan sistematis dan berkelanjutan dalam pengembangan SDM sebagai bagian integral dari siklus manajemen SDM.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Pengembangan SDM, Manajemen SDM, Kompetensi, Kinerja

Abstract

Human resources (HR) are strategic assets that determine the success of both public and private organizations. However, HR development in Indonesia is often

discussed partially, for example, only in relation to training or performance improvement, thus lacking a comprehensive view within the HR management cycle. This study aims to understand HR development conceptually within the HR management cycle, including planning, implementation, evaluation, and continuous development. The method used is a literature review with content analysis of national scientific publications from 2021–2025. The results indicate that HR development integrated with performance evaluation and the use of digital technology can enhance employees' competencies, performance, and commitment. This study emphasizes the importance of a systematic and sustainable approach to HR development as an integral part of the HR management cycle.

Keywords: Human Resources, HR Development, HR Management, Competence, Performance

1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen utama dalam organisasi yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan. Dalam konteks organisasi publik maupun swasta, pengelolaan SDM tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan jumlah tenaga kerja, tetapi juga pengelolaan kualitas dan kapasitas individu secara berkelanjutan. Menurut Mubarok (2021), manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pelaksanaan kebijakan dan praktik manajerial dalam mengelola tenaga kerja, yang meliputi tahapan penyaringan dan perekrutan, pengembangan melalui pelatihan, evaluasi kinerja, serta pemberian penghargaan atau kompensasi.

Manajemen sumber daya manusia mencakup berbagai fungsi yang saling berkaitan dan membentuk suatu siklus, mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan, penilaian kinerja, hingga pengelolaan karier. Dalam siklus tersebut, pengembangan sumber daya manusia memiliki peran penting karena berkaitan dengan upaya peningkatan kemampuan, pengetahuan, dan sikap kerja pegawai. Putri (2024) menyatakan bahwa “pengembangan sumber daya manusia merupakan bagian integral dari manajemen SDM yang bertujuan untuk menyiapkan pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dan perubahan organisasi”.

Pengembangan SDM tidak dapat dipahami sebagai kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan harus dilihat dalam keterkaitannya dengan fungsi MSDM lainnya. Penelitian yang dilakukan Putri (2022) menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki hubungan erat dengan perencanaan SDM dan sistem penilaian kinerja, karena hasil dari penilaian tersebut sering menjadi dasar perumusan program pengembangan pegawai. Hal ini menegaskan bahwa pengembangan SDM merupakan bagian dari siklus manajemen SDM yang bersifat berkelanjutan.

Namun, sebagian kajian di Indonesia masih cenderung membahas pengembangan SDM secara parsial, misalnya hanya dikaitkan dengan pelatihan atau peningkatan kinerja pegawai. Pendekatan tersebut berpotensi mengabaikan posisi strategis pengembangan SDM dalam keseluruhan siklus MSDM (Sabri et al., 2024). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang menempatkan pengembangan SDM dalam kerangka siklus manajemen sumber daya manusia secara utuh.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dimotivasi oleh kebutuhan untuk memahami pengembangan sumber daya manusia secara konseptual dalam siklus manajemen SDM. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur dengan menelaah berbagai jurnal dan publikasi ilmiah nasional yang relevan. Diharapkan, penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai posisi dan peran pengembangan SDM dalam siklus manajemen SDM, serta menjadi referensi bagi pengembangan kajian MSDM di Indonesia.

2. Tinjauan Pustaka

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kompetensi, kinerja, dan daya saing organisasi secara berkelanjutan. Berbagai penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak dapat dipisahkan dari siklus manajemen SDM yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengembangan berkelanjutan. Irfana (2024) menjelaskan bahwa metode pelatihan dan pengembangan SDM yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai, terutama ketika pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan individu. Hal ini menegaskan bahwa

pengembangan SDM harus direncanakan secara strategis dalam kerangka manajemen SDM.

Seiring dengan perkembangan teknologi, praktik pengembangan SDM juga mengalami transformasi. Sakib (2025) melalui studi tinjauan sistematis menemukan bahwa digitalisasi dalam manajemen SDM mendorong perubahan signifikan dalam proses pelatihan, pengembangan kompetensi, serta evaluasi kinerja pegawai. Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan proses pengembangan SDM menjadi lebih fleksibel, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Fradito et al., (2025) yang menunjukkan bahwa penerapan manajemen SDM berbasis teknologi berkontribusi positif terhadap pengembangan kompetensi, khususnya dalam lingkungan pendidikan dan organisasi berbasis pengetahuan.

Pengembangan SDM juga terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Syafitri (2025) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh program pelatihan itu sendiri, tetapi juga oleh konteks organisasi yang mendukung proses pembelajaran. Temuan serupa dikemukakan oleh Idris (2025) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasi.

Selain berdampak pada kinerja individu, pengembangan SDM juga berkaitan erat dengan daya saing organisasi. Zebua (2025) menegaskan bahwa pengembangan SDM yang terintegrasi dengan evaluasi kinerja mampu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi di era digital. Evaluasi kinerja berfungsi sebagai umpan balik yang penting dalam merancang program pengembangan SDM yang tepat sasaran. Putri et al., (2025) juga menemukan bahwa strategi perencanaan dan pengembangan SDM yang terstruktur berkontribusi dalam meningkatkan daya saing perusahaan melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Dalam konteks sektor pendidikan dan organisasi publik, pengembangan SDM masih menghadapi berbagai tantangan. Darmansah et al., (2024) menunjukkan

bahwa strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi perlu didukung oleh perencanaan yang matang agar mampu menghasilkan sumber daya manusia yang unggul. Zakiyya et al., (2025) menambahkan bahwa implementasi pengembangan SDM yang tidak terintegrasi dengan evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi menyebabkan hasil pengembangan belum optimal. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM harus dipahami sebagai bagian dari siklus manajemen SDM yang berkelanjutan, bukan sebagai aktivitas yang berdiri sendiri.

Penelitian Fahrezi et al., (2025) dan Victorynie et al., (2024) mengungkapkan bahwa pengembangan SDM memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kesesuaian antara program pengembangan dengan kebutuhan organisasi. Sementara itu, Shahiduzzaman (2025) menekankan bahwa tingkat kematangan digital dalam manajemen SDM menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi pengembangan SDM di era modern.

Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM memiliki peran strategis dalam siklus manajemen SDM dan berdampak pada kinerja, komitmen, serta daya saing organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih membahas pengembangan SDM secara parsial, seperti hanya dikaitkan dengan pelatihan, kinerja, atau teknologi secara terpisah. Masih terbatas kajian yang menempatkan pengembangan SDM secara konseptual dalam keseluruhan siklus manajemen SDM, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga pengembangan berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji pengembangan sumber daya manusia dalam kerangka siklus manajemen SDM secara utuh dan terintegrasi.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur (*literature review*), sehingga termasuk dalam jenis review study. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk mengkaji dan mensintesis konsep, teori, serta hasil penelitian terdahulu yang membahas pengembangan sumber daya manusia dalam siklus manajemen SDM. Penelitian ini tidak menggunakan metode eksperimental, simulasi, survei, maupun kuesioner, melainkan berfokus pada

analisis sumber-sumber ilmiah. Metode studi literatur dinilai relevan untuk membangun kerangka konseptual dan pemahaman teoritis secara komprehensif (Snyder, 2019).

Pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran sumber sekunder berupa artikel jurnal ilmiah, buku teks, dan publikasi akademik yang diperoleh dari Google Scholar, ResearchGate, SpringerLink, dan Portal Garuda. Literatur yang digunakan dibatasi pada publikasi ilmiah yang terbit pada rentang waktu 2021 hingga 2025 untuk memastikan kebaruan dan relevansi kajian. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian literatur meliputi pengembangan sumber daya manusia, manajemen sumber daya manusia, dan siklus manajemen SDM. Sumber yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian topik, kredibilitas penerbit, serta kontribusinya terhadap pembahasan pengembangan SDM.

Materi penelitian berupa konsep, model, dan temuan riset terdahulu mengenai pengembangan sumber daya manusia dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*). Tahapan analisis meliputi pengelompokan konsep utama, perbandingan temuan antarpelitian, serta penarikan kesimpulan untuk membangun sintesis teoritis. Dalam proses pengelolaan referensi dan penulisan artikel ilmiah, penelitian ini menggunakan software Mendeley Desktop sebagai alat bantu sitasi dan daftar pustaka, serta Microsoft Word 2019 dan WPS Office untuk pengolahan dan penyusunan naskah penelitian.

Penelitian ini didasarkan pada asumsi bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses strategis dan berkelanjutan dalam siklus manajemen SDM yang berpengaruh langsung terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja organisasi. Asumsi tersebut didukung oleh konsep manajemen sumber daya manusia modern yang memandang pengembangan kompetensi, pelatihan berkelanjutan (*upskilling* dan *reskilling*), serta pembelajaran organisasi sebagai bagian integral dari pengelolaan SDM. Secara teoretis, penelitian ini berpijak pada *Human Capital Theory* yang dikemukakan oleh Backer (2024), yang menyatakan bahwa pengetahuan dan keterampilan individu merupakan bentuk modal yang dapat ditingkatkan melalui investasi pengembangan SDM, serta diperkuat oleh teori *organizational learning* Senge (1990) yang menekankan pentingnya pembelajaran

berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Dengan perumusan asumsi dan kerangka teori yang jelas, penelitian ini disusun secara sistematis sehingga memungkinkan peneliti lain untuk mereplikasi penelitian dengan pendekatan dan landasan teori yang serupa.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di berbagai organisasi di Indonesia. Menurut (Qudsi & Sri Nurhayati, (2023), program pelatihan yang dirancang sesuai kebutuhan pekerjaan terbukti meningkatkan kemampuan teknis dan produktivitas pegawai. Temuan serupa dikemukakan oleh Wibowo & Ahmadi, (2025) yang menyatakan bahwa investasi pengembangan SDM memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas kerja, sehingga memperkuat pandangan bahwa pengembangan SDM merupakan elemen strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Selain berpengaruh langsung, efektivitas pengembangan SDM juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi. Menurut Sari et al., (2025), pelatihan dan pengembangan SDM memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja apabila didukung oleh budaya organisasi yang kondusif dan komitmen pegawai yang tinggi. Hal ini sejalan dengan temuan Supriyanto et al., (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai variabel mediasi antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak dapat dilepaskan dari upaya penguatan nilai dan budaya organisasi.

Dalam lima tahun terakhir, transformasi digital juga menjadi faktor penting dalam pengembangan SDM di Indonesia. Penerapan pelatihan berbasis digital dan e-learning mampu meningkatkan fleksibilitas serta akses pegawai terhadap pembelajaran. Namun, keberhasilan pengembangan SDM berbasis teknologi sangat bergantung pada kesiapan infrastruktur dan literasi digital pegawai (Iflaha, 2025).

Pengembangan SDM terbukti lebih efektif ketika diintegrasikan dalam siklus manajemen SDM secara menyeluruh. Menurut Hardianto et al., (2025), hasil penilaian kinerja seharusnya menjadi dasar utama dalam perencanaan program

pengembangan SDM agar pelatihan yang diberikan tepat sasaran. Penelitian Ayu et al., (2022) juga menunjukkan bahwa organisasi yang mengaitkan perencanaan SDM, evaluasi kinerja, dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan cenderung memiliki kinerja pegawai yang lebih stabil dan meningkat. Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan siklus dalam manajemen SDM.

Meskipun demikian, pengembangan SDM di sektor publik dan pendidikan di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala. Menurut Handayani et al., (2020), keterbatasan anggaran dan kurangnya perencanaan jangka panjang menjadi hambatan utama dalam pelaksanaan pengembangan SDM. Selain itu, rendahnya integrasi antara penilaian kinerja dan program pengembangan menyebabkan hasil pelatihan belum optimal. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan yang mendorong pengembangan SDM secara terencana, berkelanjutan, dan terintegrasi dalam siklus manajemen SDM agar mampu meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam siklus manajemen SDM, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, hingga pengembangan berkelanjutan. Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa pelatihan, pembelajaran berbasis digital, dan evaluasi kinerja secara terintegrasi dapat meningkatkan kompetensi, kinerja, dan komitmen pegawai di berbagai organisasi publik maupun swasta. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk memahami pengembangan SDM secara konseptual dalam kerangka siklus manajemen SDM telah tercapai.

Selain itu, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh program pelatihan, tetapi juga oleh dukungan organisasi, budaya belajar, dan pemanfaatan teknologi digital. Integrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi menjadi kunci keberhasilan pengembangan SDM dalam meningkatkan daya saing dan kualitas sumber daya manusia organisasi secara berkelanjutan.

5.2. Limitasi

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, metode yang digunakan adalah studi literatur, sehingga tidak terdapat data empiris lapangan langsung dari organisasi tertentu. Kedua, literatur yang dianalisis dibatasi pada publikasi nasional Indonesia dalam lima tahun terakhir (2021–2025), sehingga mungkin ada penelitian internasional atau studi lokal lain yang relevan namun tidak masuk dalam analisis. Ketiga, fokus penelitian terbatas pada pengembangan SDM dalam siklus manajemen SDM secara konseptual, sehingga aspek-aspek lain seperti faktor psikologis individu atau konteks industri spesifik kurang mendapat perhatian.

5.3. Saran

Berdasarkan temuan dan limitasi, disarankan agar penelitian selanjutnya melakukan studi empiris langsung pada organisasi, baik publik maupun swasta, untuk mengukur efektivitas program pengembangan SDM secara kuantitatif. Penelitian lebih lanjut juga dapat memperluas cakupan literatur termasuk publikasi internasional dan menyertakan variabel tambahan seperti motivasi, kepuasan kerja, atau faktor budaya organisasi. Bagi praktisi, penting untuk merancang program pengembangan SDM yang terintegrasi, adaptif terhadap teknologi, dan disesuaikan dengan kebutuhan spesifik organisasi.

Ucapan terima kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan selama penelitian ini, baik secara finansial maupun non-finansial, termasuk institusi pendidikan, rekan peneliti, dan pihak-pihak yang telah menyediakan literatur dan informasi penting. Dukungan mereka sangat membantu dalam penyelesaian penelitian ini.

Referensi

- Ayu, S., Putri, N., Hidayat, W., Pinem, R. J., Bisnis, D. A., & Diponegoro, U. (2022). *PENGARUH PELATIHAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PABRIK PT . INDONESIA STEEL TUBE WORKS*. *Pendahuluan*. 11(3), 483–491.
- Becker, G. (2024). *Human Capital*.

https://books.google.co.id/books/about/Human_Capital.html?id=9t69iICmrZ0C&redir_esc=y

Darmansah, T., Nasution, S., Samahangga, K., & Hasibuan, N. A. (2024). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Mewujudkan Sekolah Berbasis Kompetensi*. 2016.

Fahrezi, M. W., Octaviola, C. S., Valentina, M., Alvi, D., & Sina, U. I. (2025). *Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Kinerja Karyawan pada Perusahaan PT . Weelim Indo Perkasa Konsep Sumber Daya Manusia (SDM) Pengembangan Karir (Career Development) : Perencanaan jenjang karir untuk Kinerja Karyawan menjalankan*. 11.

Fradito, A., Handriani, Syuhud, Herlina, L., & Nurona, R. R. A. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*.

Handayani, A., Hamka, H., & Maldun, S. (2020). *ANALISIS PELAKSANAAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KANTOR DINAS KEPARIWISATAAN KABUPATEN KEPULAUAN SELAYAR*. 2(2), 107–109.

Hardianto, W. T., Suprojo, A., Studi, P., Administrasi, M., Pascasarjana, S., Tribhuawan, U., Malang, T., Daya, S., Publik, K., & Kepegawaian, P. (2025). *IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DALAM PENGEMBANGAN SUMBER*. 11, 215–220.

Idris, I., Hasyim, A. W., & Haji, S. A. (2025). *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai di Mediasi Komitmen Organisasi*. 4(2), 868–875.

Iflaha, N. (2025). *Strategi digitalisasi manajemen sdm untuk meningkatkan kinerja guru*. 10(1), 254–271.

Irfana, T. B., & Yusup, M. (2024). *Training and Human Resource Development Methods and Effectiveness Aria Elshifa*. 12(6), 2709–2718.
<https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.2996>

Mubarok, R. (2021). *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia di*

Lembaga Pendidikan Islam. 3(2), 131–146.

<https://doi.org/10.0118/alfahim.v3i2.183>

Putri, B. H., Senna, D. A., & Putra, R. B. (2025). *Strategi Perencanaan dan Pengembangan SDM di Suzuki Finance untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. 11, 87–94.

Putri, E. Y., Putri, A., Rahma, A., Maolani, F. M., Swadaya, U., Jati, G., Karawang, U. S., Sumber, M., & Manusia, D. (2022). *Penerapan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Hubungannya Dengan Kinerja Karyawan*. 12, 343–356.

Putri, I. Z. A. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai Langkah Strategis Pengelolaan dalam Suatu Organisasi*. 4(3), 89–95.

Qudsi, N. A., & Sri Nurhayati. (2023). *Basic Financial Literacy Training Program as a Rural Communities Empowerment in the Digital Economy Era*. 09(May), 997–1008.

Sabri, D., Adam, M., Utami, S., & Harmen, H. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam konteks Perencanaan Pembangunan*.

https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=S2_9EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=berpotensi+mengabaikan+posisi+strategis+pengembangan+SDM+dalam+keseluruhan+siklus+MSDM.&ots=yBud_XemX4&sig=zF8W3EZ8QbAJ-JCF_hJk2hCuGCg&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Sakib, N., Ullah, M. S., & Rahman, M. (2025). *Mapping the evolution of digital human resource management : a systematic review and bibliometric analysis*.

Sari, C. P., Manan, A. A., & Zani, R. (2025). *EDUCATION AND HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN DRIVING NATIONAL ECONOMIC GROWTH*. 6(September), 239–251.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization*.

https://books.google.co.id/books/about/The_Fifth_Discipline.html?id=JE6aEMVlaOIC&redir_esc=y

- Shahiduzzaman, M. (2025). *Digital Maturity in Transforming Human Resource Management in the Post-COVID Era : A Thematic Analysis*.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. In *Journal of Business Research* (Vol. 104).
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296319304564>
- Supriyanto, J., Ragiliawan, Z., & Rohmah, W. (2023). *Pengaruh Kebijakan Penataan Ruang terhadap Kualitas Hidup Masyarakat Kota Surakarta*. 2(2), 144–159.
- Syafitri, H. H., & Adiwaty, M. R. (2025). *The Impact of HR Training and Development on Employee Performance Through Organizational Culture at Bank BRI Malang*. 7(4), 1213–1230.
- Victorynie, I., Khumaidi, A., & Hamdani, U. L. (2024). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 6(3).
- Wibowo, S., & Ahmadi, M. A. (2025). *Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan*. 2(1), 1208–1218.
- Zakiyya, S., Aulia, N., & Irsyad, K. H. (2025). *Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Tenaga Pendidik pada MA Almusdariyah 2 Cimahi*.
- Zebua, Y. (2025). *Transformation of HR Development Through Performance Evaluation to Enhance Competitive Advantage in the Digital Era*. 13(5), 3541–3552. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3662>