

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Fazia Beauty Metro

Denny Kurniawan¹⁾, Sastya Putri²⁾

^{1,2} Universitas Nahdlatul Ulama Lampung, Indonesia

Email: dennykwn@gmail.com¹, sastyaputri285@gmail.com²

Abstract: *This research was conducted at Fazia Beauty Metro. The aim of this study was to examine how Human Resource Management (HRM) plays a role in improving employee performance. This qualitative descriptive research presents data systematically, factually, and accurately. The purpose of this study is to describe and document the events and phenomena occurring in the field. To collect data, observation, interviews, and documentation were used, and the researcher employed source triangulation to verify the accuracy of the data and draw conclusions. The research results indicate that the recruitment process, job training, and appreciation are some of the human resource management strategies used by Fazia Beauty Metro to improve employee performance. Conversely, HR management at Fazia Beauty Metro faces challenges. This challenge comes from both internal company sources and external sources.*

Abstrak : *Penelitian ini dilakukan di Fazia Beauty Metro. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari bagaimana manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian deskriptif kualitatif ini menyajikan data secara sistematis, faktual, dan akurat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan dan mendeskripsikan peristiwa dan fenomena yang terjadi di lapangan. Untuk mengumpulkan data, observasi, wawancara, dan dokumentasi digunakan, dan peneliti menggunakan triangulasi sumber untuk memverifikasi kebenaran data dan membuat kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses rekrutmen, pelatihan kerja, dan apresiasi adalah beberapa strategi MSDM yang digunakan Fazia Beauty Metro untuk meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, manajemen SDM di Fazia Beauty Metro menghadapi tantangan. Tantangan ini berasal dari sumber internal perusahaan dan sumber eksternal.*

Keywords : *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi, Faktor Penghambat.*

PENDAHULUAN

Meningkatkan kinerja karyawan adalah bagian penting dari manajemen sumber daya manusia (MSDM). Pada akhirnya, ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam industri jasa, khususnya industri kecantikan, manajemen SDM yang efektif sangat penting untuk kesuksesan operasional dan keberlanjutan perusahaan (Mathis & Jackson, 2006). Menurut penelitian baru-baru ini, strategi MSDM yang terintegrasi, yang mencakup penerimaan yang jelas, pengembangan melalui pelatihan berkelanjutan, dan rekrutmen yang selektif, dapat meningkatkan motivasi, kompetensi, dan produktivitas karyawan (Aula et al., 2022; (Yudi Setiawan, 2022) Sejalan dengan itu, studi oleh (Jiang

et al., 2021) menunjukkan bahwa praktik MSDM yang berorientasi pada manusia dan berkelanjutan mampu meningkatkan keterikatan karyawan serta kinerja organisasional di sektor jasa.

Namun, implementasinya sering kali menghadapi tantangan dari berbagai sumber. Tantangan ini berasal dari sumber internal, seperti disiplin kerja, komunikasi, dan budaya organisasi, serta sumber eksternal, seperti tekanan kompetitif dan dinamika pasar (Djogo, 2022) (Supriyadi et al., 2020). Dalam konteks usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia, tantangan tersebut semakin kompleks karena keterbatasan sumber daya, akses pelatihan formal, dan kapasitas manajerial yang masih berkembang (Wicaksono & Handayani, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran strategi SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mengidentifikasi kendala yang dihadapi di Fazia Beauty Metro.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) di Fazia Beauty Metro melibatkan perumusan dan penerapan kebijakan serta praktik SDM yang berorientasi pada pengembangan kompetensi dan perilaku kerja karyawan guna mencapai tujuan strategis perusahaan (Aula et al., 2022). Efek MSDM sangat penting untuk keberhasilan bisnis dalam industri jasa kecantikan, yang sangat bergantung pada interaksi langsung dengan pelanggan (Kurniawati et al., 2023). Meskipun peralatan dan produk kecantikan yang canggih dan berkualitas tinggi mendukungnya, nilai investasi yang optimal hanya dapat dicapai jika partisipasi dan kemampuan SDM dikelola dengan baik dalam setiap aktivitas (Djogo, 2022). Karena karyawan adalah ujung tombak yang tidak hanya menjalankan tetapi juga merencanakan layanan, pengelolaan SDM yang strategis sangat penting untuk memastikan kepuasan pelanggan dan mencapai tujuan jangka panjang perusahaan (Yudi Setiawan, 2022).

Program pengembangan karyawan Fazia Beauty Metro bertujuan untuk meningkatkan bakat, pengetahuan, dan keterampilan teknis dan non teknis seperti komunikasi dan layanan pelanggan karyawan. Program semacam ini sesuai dengan pendekatan human capital development yang terbukti mampu meningkatkan kapabilitas individu dan kinerja kolektif organisasi (Chen & Huang, 2020) sehingga meningkatkan kualitas. Tujuan dari program pengembangan ini adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan tim, sehingga meningkatkan kualitas layanan dan produktivitas perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat mencapai tingkat keberhasilan dalam persaingan industri kecantikan.

Strategi jangka panjang Fazia Beauty Metro adalah memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, selain pengembangan. Sebagian besar, penghargaan ini berupa bonus, tunjangan kesehatan atau transportasi, penghargaan bulanan, dan peningkatan jabatan. Salah satu komponen penting dari total rewards adalah sistem penghargaan yang berbasis kinerja, yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan motivasi baik dari sumber luar maupun dalam (Khaw et al., 2024). Selain itu, karyawan Fazia Beauty Metro menerima pelatihan dan pembinaan seperti Standar Kebersihan dan

Keselamatan, Pelatihan Komunikasi dan Konsultasi dengan Pelanggan, Pelatihan Pengetahuan Produk, dan Pelatihan Keterampilan Teknis Perawatan.

Oleh karena itu, strategi terus menerus Fazia Beauty Metro adalah untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Penghargaan ini biasanya berupa bonus, tunjangan kesehatan atau transportasi, penghargaan bulanan, dan promosi jabatan. Selain itu Fazia Beauty Metro memberikan pelatihan dan pembinaan karyawan seperti Pelatihan Keterampilan Teknis Perawatan, Pelatihan Pengetahuan Produk, Pelatihan Layanan Prima, Pelatihan Komunikasi dan Konsultasi dengan Pelanggan, dan Pelatihan Standar Kebersihan dan Keselamatan.

Namun, Fazia Beauty Metro memberikan kompensasi yang kompetitif untuk menghormati prestasi dan dedikasi pekerja, menjamin kompensasi yang adil, mempertahankan karyawan berkualitas dengan mengurangi turnover, menarik karyawan baru yang berkualitas dan mematuhi peraturan ketenagakerjaan. Untuk terus meningkatkan kinerja karyawan di Fazia Beauty Metro, berbagai strategi digunakan termasuk apresiasi pelatihan dan kompensasi.

Untuk terus meningkatkan kinerja karyawan di Fazia Beauty Metro, berbagai pendekatan digunakan termasuk apresiasi pelatihan, dan kompensasi kompetitif. Jika kompensasi yang adil dan kompetitif diberikan kepada pekerja berdasarkan prestasi dan dedikasi mereka, itu akan membantu mempertahankan karyawan yang baik dengan mengurangi turnover dan menarik karyawan baru (Yuliansyah et al., 2021). Siklus MSDM menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan melalui integrasi pelatihan, penghargaan, dan kompensasi ini (Nugroho et al., 2023).

METODE

Untuk memahami strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di Fazia Beauty Metro, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena sesuai untuk menggali fenomena sosial secara menyeluruh dalam konteks alamiahnya, serta mampu menangkap kompleksitas persepsi dan pengalaman manusia terkait praktik MSDM (Moleong, 2017) (Anggito & Setiawan, 2018). Fokus penelitian adalah satu lokasi, Fazia Beauty di Kota Metro. Penentuan lokasi ini didasarkan pada kriteria bahwa usaha tersebut telah beroperasi minimal tiga tahun, memiliki struktur karyawan yang tetap, dan secara aktif menerapkan berbagai inisiatif MSDM, sehingga dianggap sebagai kasus yang kaya informasi. Informan kunci yang dipilih secara purposive termasuk manajer operasi, supervisor, dan karyawan, serta pelanggan untuk triangulasi perspektif. Untuk mendapatkan data yang dapat diandalkan, metode pengumpulan data ditriangulasi dengan melakukan observasi partisipatif, wawancara semi-terstruktur mendalam, dan studi dokumentasi internal perusahaan (Sugiyono, 2017).

Wawancara dilakukan untuk mengetahui pengetahuan, pengalaman, dan persepsi informan tentang strategi MSDM dan hambatan. Selanjutnya, model analisis interaktif Miles dan Huberman (1992) digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan dalam tiga tahap pengurangan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengurangan data dilakukan dengan mengkategorikan informasi sesuai dengan subjek penelitian, penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif untuk mempermudah interpretasi, dan penarikan kesimpulan diverifikasi melalui proses triangulasi metode dan sumber untuk memastikan bahwa hasilnya benar. Pekerjaan penelitian dilakukan dari Oktober hingga Januari 2026.

Tiga metode utama digunakan dalam pengumpulan data untuk meningkatkan keandalan (*reliability*) dan keabsahan (*validity*) data (Flick, 2022):

1. Observasi Partisipatif: selama 12 sesi observasi terbatas, peneliti melihat interaksi langsung, proses pelatihan, dinamika tim, dan penerapan prosedur layanan di lingkungan kerja.
2. Wawancara Semi-Terstruktur Mendalam: dilakukan terhadap 8 informan, terdiri dari 1 manajer, 2 supervisor, tiga karyawan, dan 2 pelanggan. Panduan wawancara yang fleksibel digunakan untuk menekankan pengalaman, persepsi, dan evaluasi mereka terkait dengan strategi rekrutmen, pelatihan, apresiasi, dan tantangan yang dihadapi. Setiap wawancara direkam setelah persetujuan dan berdurasi antara 45 dan 60 menit.
3. Studi Dokumentasi: analisis dokumen internal perusahaan seperti prosedur operasional standar (SOP), modul pelatihan, absensi, catatan rapat, dan formulir evaluasi kinerja untuk melengkapi dan mengonfirmasi data dari wawancara dan observasi.

Model inetraktif yang dikembangkan oleh (Miles et al., 2020) terdiri dari tiga alur tindakan yang dilakukan secara bersamaan:

1. Reduksi Data: koding tematik menyederhanakan data mentah, seperti transkrip, catatan observasi, dan dokumen. Tema-tema termasuk strategi rekrutmen, efektivitas pelatihan, sistem apresiasi, hambatan komunikasi, dan dampak terhadap kinerja.
2. Penyajian Data: untuk membuatnya lebih mudah untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan ciri unik hasil, tema yang telah diidentifikasi disajikan dalam bentuk matriks, bagan hubungan, dan narasi deskriptif.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi: untuk memastikan akurasi makna, kesimpulan awal diverifikasi melalui proses triangulation (sumber, metode, dan peneliti), serta member checking dengan mengonfirmasi interpretasi awal dari beberapa informan penting (Birt et al., 2020). Penelitian ini dilakukan sesuai dengan etika penelitian, yang mencakup kerahasiaan dan persetujuan tanpa paksaan dari Oktober hingga Januari 2026.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa Fazia Beauty Metro telah menerapkan manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang terintegrasi untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya mendukung pertumbuhan bisnis. Strategi utama yang diterapkan meliputi rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan, dan pemberian apresiasi kepada karyawan berprestasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik MSDM yang efektif meningkatkan kinerja organisasi (Y Setiawan, 2022).

Proses penerimaan calon karyawan di Fazia Beauty didasarkan pada kesesuaian budaya dan kemampuan teknis. Tujuan dari metode ini adalah untuk mendapatkan talenta yang tidak hanya kompeten tetapi juga memiliki nilai-nilai perusahaan seperti ketelitian dan keramahan. Proses rekrutmen yang berbasis kompetensi dan budaya ini terbukti dapat meningkatkan stabilitas tim dan mengurangi turnover. Hasil ini mendukung pernyataan (Simamora, 2020) bahwa perekrutan yang tepat adalah dasar untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dan berdedikasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Yuliansyah et al., 2021) pada UKM Indonesia menemukan bahwa penerapan *soft skill* dan nilai organisasi yang ketat berkorelasi positif dengan retensi karyawan dan kualitas layanan pelanggan dalam jangka panjang.

Metode ini merupakan investasi awal dalam MSDM. Perusahaan dapat mengurangi biaya tersembunyi yang disebabkan oleh konflik internal, ketidakpuasan kerja, dan perputaran karyawan yang tinggi dengan segera memilih kandidat yang sesuai dengan budaya perusahaan (Yuliansyah et al., 2021). Teori Attraction-Selection-Attrition (ASA) mengatakan bahwa organisasi cenderung menarik, memilih, dan mempertahankan orang yang serupa, yang menghasilkan stabilitas dan homogenitas (Simamora, 2020). Namun, kritik analisis harus dipertimbangkan karena pilihan yang terlalu ketat untuk kesesuaian budaya berisiko menimbulkan groupthink dan mengurangi keragaman pemikiran (*cognitive diversity*), yang dapat menghambat inovasi dalam jangka panjang.

Pelatihan karyawan yang berkelanjutan adalah fokus pengembangan SDM Fazia Beauty. Keterampilan teknis perawatan, pengetahuan produk, dan standar kebersihan dan keselamatan termasuk dalam program *Service Excellence* yang luas. Pelatihan ini dimaksudkan untuk memenuhi standar operasional dan melampaui harapan pelanggan. Hal ini sesuai dengan penelitian (Handoko, 2020) yang menekankan bahwa pelatihan yang terstruktur dan relevan dengan pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dan keinginan untuk bekerja. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Chen & Huang, 2020), investasi yang berkelanjutan dalam pelatihan meningkatkan daya saing bisnis, terutama di sektor yang dinamis seperti kecantikan.

Pelatihan yang dimaksudkan untuk “melampaui harapan pelanggan” menunjukkan penerapan prinsip *service profit chain*: peningkatan layanan internal dan eksternal melalui pelatihan karyawan akan meningkatkan kepuasan pelanggan dan loyalitas (Handoko, 2020). Efektivitas transfer pelatihan ke

tempat kerja adalah masalah yang perlu diteliti lebih lanjut. Investasi pelatihan berisiko tidak akan memberikan return on investment (ROI) yang baik jika tidak ada dukungan lingkungan kerja yang baik dan pengawasan dari manajemen.

Di Fazia Beauty, sistem apresiasi dan penghargaan menawarkan insentif, bonus, dan tunjangan fisik. Sistem ini meningkatkan motivasi karyawan dari luar, meningkatkan kesetiaan dan komitmen kepada organisasi. Hasil ini mendukung keyakinan abadi Mathis dan Jackson (2006) bahwa penghargaan yang tepat dapat meningkatkan retensi dan kinerja secara keseluruhan. Karena membangun persepsi keadilan dan pengakuan, sistem penghargaan yang transparan dan dianggap adil lebih berpengaruh pada motivasi UKM daripada besaran nominalnya, menurut penelitian modern oleh Park & Kim (2022).

Hasil wawancara dengan manajer operasional menunjukkan bahwa konsistensi pelayanan menjadi kunci keberhasilan Fazia Beauty. Kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan telah meningkat berkat penerapan SOP *Complaint Handling* dan pendekatan terstruktur untuk menangani keluhan pelanggan. Studi (Djogo, 2022) mendukung temuan ini, yang menekankan betapa pentingnya MSDM untuk menjaga kualitas layanan ketika ada masalah operasional.

Sebaliknya, penelitian juga menemukan hal-hal yang menghambat implementasi MSDM di Fazia Beauty. Problem internal termasuk ketidakdisiplinan komunikasi yang buruk, dan lingkungan kerja yang tidak selalu ideal. Misalnya, ketidaksepakatan dan keterlambatan sering terjadi dan mengurangi kinerja layanan.

Ini menunjukkan bahwa ada perbedaan antara sistem MSDM formal, yang mencakup struktur dan SOP, dan praktik MSDM informal, yang mencakup budaya dan kebiasaan sehari-hari (Schein, 2021). Gejala kurangnya keamanan psikologis, di mana karyawan tidak merasa aman untuk menyampaikan pendapat atau masalah adalah terhambatnya komunikasi vertikal dan horizontal. Menurut analisis faktor eksternal seperti kelelahan, MSDM di Fazia Beauty belum sepenuhnya mengadopsi pendekatan kesejahteraan holistik yang melihat karyawan secara utuh. Ini sangat penting dalam industri dengan banyak interaksi emosional.

Faktor pribadi yang dibawa oleh karyawan ke tempat kerja, seperti masalah keluarga atau kesehatan mental, dapat mengurangi produktivitas dan fokus. Kendala eksternal juga termasuk. Burnout, akibat stress berlebihan dapat memengaruhi kinerja individu dan tim secara keseluruhan (Sulaksono, 2021). Efektivitas MSDM di Fazia Beauty juga dipengaruhi oleh budaya perusahaan. Meskipun perusahaan telah menetapkan prinsip moral dan kerja sama tim, budaya organisasi yang disiplin dan terstruktur masih perlu ditingkatkan. Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan keterikatan karyawan dan ikatan sosial (Schein, 2021).

Komentar pelanggan tentang tempat penitipan anak mengungkapkan aspek baru dari peran MSDM. Menurut analisis, kepuasan pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh interaksi langsung dengan karyawan tetapi juga oleh lingkungan fisik tempat layanan berlangsung. Oleh karena itu, tanggung jawab strategis MSDM seharusnya mencakup desain lingkungan kerja dan fasilitas pendukung karena berdampak tidak langsung pada beban kerja dan stress karyawan.

Pengelolaan sumber daya manusia bergantung pada kepemimpinan. Manajer dan supervisor Fazia Beauty mengarahkan, memotivasi dan mematuhi aturan. Namun, seringkali terjadi hambatan dalam komunikasi vertikal dan horizontal, yang memerlukan pendekatan penyelesaian masalah yang bekerja sama dan terbuka. Karyawan telah melakukan pekerjaan dengan baik karena memiliki sarana dan prasarana yang memadai seperti peralatan steril, ruang kerja yang nyaman, dan fasilitas ibadah. Namun, pelanggan yang membawa keluarga masih membutuhkan fasilitas tambahan, seperti ruang penitipan anak. Keterlibatan pelanggan dalam penelitian ini memberikan perspektif eksternal yang berharga. Pelanggan menyatakan kepuasan terhadap pelayanan, kebersihan, dan keramahan karyawan. Namun, mereka juga memberikan saran perbaikan fasilitas yang dapat meningkatkan pengalaman layanan secara keseluruhan.

Menurut analisis SWOT implisit dari penelitian, strategi SDM yang terorganisir dan komitmen terhadap layanan berkualitas adalah kekuatan Fazia Beauty. Konsistensi disiplin dan komunikasi internal adalah kelemahan utama. Peluangnya terletak pada pangsa pasar yang terus meningkat di Kota Metro, sementara ancaman terletak pada persaingan yang semakin ketat di industri kecantikan. Analisis SWOT menunjukkan bahwa kekuatan (strategi SDM terorganisir) harus digunakan untuk mengatasi kelemahan melalui intervensi yang lebih terorganisir, seperti coaching dan sistem umpan balik 360 derajat. Dengan mengubah SDM menjadi sumber keunggulan kompetitif yang sulit ditiru, misalnya melalui pengembangan budaya pelayanan yang unik, ancaman persaingan dapat dikurangi. Sebaliknya, pertumbuhan pasar yang lebih besar harus diantisipasi dengan memperkuat merek perusahaan melalui praktik MSDM yang unggul.

Menurut Badriyah (2015), temuan diskusi teoritis terkait dengan gagasan tentang manajemen sumber daya manusia strategis (MSDM). Dalam konteks ini, integrasi antara strategi bisnis dan perencanaan sumber daya manusia sangat penting untuk keberlanjutan suatu organisasi. Meskipun masih perlu diperbaiki, Fazia Beauty telah berusaha menyelaraskan praktik SDM dengan visi perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas, penelitian ini memiliki konsekuensi praktis, seperti perlunya sistem pengawasan dan evaluasi kinerja yang lebih komprehensif serta program pengembangan karir yang jelas. Pelatihan soft skill seperti mengendalikan stress dan berkomunikasi dengan baik juga dapat membantu mengatasi kendala internal.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan di Fazia Beauty Metro. Strategi-strategi utama yang diterapkan meliputi rekrutmen selektif, pelatihan kerja berkelanjutan, serta pemberian apresiasi dan kompensasi yang kompetitif. Implementasi strategi ini terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja, loyalitas, dan produktivitas karyawan, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas layanan dan pertumbuhan bisnis. Namun, penelitian juga mengidentifikasi sejumlah faktor penghambat, baik internal maupun eksternal, yang memengaruhi efektivitas MSDM. Faktor internal meliputi masalah disiplin, komunikasi antar-karyawan, dan keterbatasan sumber daya, sementara faktor eksternal mencakup pengaruh masalah pribadi dan dinamika pasar. Hasil studi ini sejalan dengan temuan yang menekankan pentingnya adaptasi strategi SDM dalam menghadapi tantangan operasional. Oleh karena itu, untuk memaksimalkan kinerja SDM, perusahaan disarankan untuk terus memperkuat sistem pelatihan, meningkatkan mekanisme komunikasi internal, serta mengembangkan program apresiasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, A., & Setiawan, J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. CV Jejak.
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1).
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2020). Member Checking. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1802–1811. <https://doi.org/10.1177/1049732316654870>
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2020). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 11(8), 253–262.
- Djogo, O. Y. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 8(2), 120–135.
- Flick, U. (2022). *An introduction to qualitative research* (7th ed). SAGE Publications.
- Handoko, T. H. (2020). Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Strategi Meningkatkan Kinerja dalam Era Digital. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(2), 89–104.
- Jiang, K., Hu, J., & Liu, S. (2021). Sustainable HRM and employee engagement: A moderated mediation model. *Journal of Cleaner Production*, 127–138.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., & Al-Abrow, H. (2024). The impact of total rewards on employee performance: The mediating role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(1), 45–63.

- Kurniawati, D., Suryani, A. I., & Hermawan, A. (2023). Human resource management practices and service quality in the beauty service industry: Evidence from Indonesia. *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 345–362.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed). SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, A., Sari, M., & Utami, H. (2023). Integrated HRM cycle and its impact on SME performance: A study in Indonesian service sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(4), 789–808.
- Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (6th ed). Wiley.
- Setiawan, Y. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bagian Penagihan Kredit. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 19(4), 210–225.
- Setiawan, Yudi. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bagian Penagihan Kredit (Studi Kasus Pada Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Barat). *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 10(03), 127–136. <https://doi.org/10.26418/ejme.v10i03.55179>
- Simamora. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 5). STIE YKPN.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi ke-26). Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 9(2), 134–150.
- Supriyadi, I., Khamdari, E., & Susilowati, F. (2020). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan Konstruksi. *Jurnal Manajemen Teknologi Dan Inovasi*, 12(1), 78–92.
- Wicaksono, A., & Handayani, W. (2024). Barriers to effective HRM implementation in micro and small beauty enterprises: A qualitative study from Indonesia. *Journal of Management Development*, 43(2), 112–129.
- Yuliansyah, A., Ghozali, I., & Hartono, J. (2021). Competency-based recruitment and its impact on turnover intention and performance in Indonesian SMEs. *Journal of Human Resource Development*, 18(3), 201–218.