

**LEAN MANAGEMENT DAN INTERVENSI SDM TERHADAP KINERJA  
ORGANISASI DENGAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA RS  
BHINA BHAKTI HUSADA REMBANG)**

**Elgaliza Karina Devi**  
Universitas Semarang  
elgalizadevi@gmail.com

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lean management dan intervensi sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja organisasi dengan pelatihan dan pengembangan sebagai variabel mediasi pada RS. Bhina Bhakti Husada Rembang. Penerapan lean management dan intervensi SDM dianggap mampu meningkatkan efisiensi proses kerja, keterlibatan pegawai, serta kualitas layanan, namun efektivitasnya dipengaruhi oleh kemampuan pegawai yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif-eksplanatif dengan populasi sekaligus sampel sebanyak 53 pejabat struktural rumah sakit melalui teknik sensus. Instrumen kuesioner digunakan untuk mengukur variabel dengan skala Likert, dan data dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lean management dan intervensi SDM berpengaruh positif terhadap pelatihan dan pengembangan, serta pelatihan dan pengembangan memiliki pengaruh positif meskipun kecil terhadap kinerja organisasi. Pengaruh lean management terhadap kinerja organisasi termasuk kategori kecil ( $F^2 = 0,068$ ), sedangkan intervensi SDM menunjukkan pengaruh sedang ( $F^2 = 0,112$ ). Pelatihan dan pengembangan terbukti memediasi hubungan lean management dan intervensi SDM terhadap kinerja organisasi, meskipun dengan efek mediasi parsial. Nilai R-Square sebesar 0,535 menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat dijelaskan secara moderat oleh variabel lean management, intervensi SDM, dan pelatihan serta pengembangan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja organisasi di rumah sakit tidak hanya bergantung pada penerapan lean management dan intervensi SDM, tetapi juga pada penguatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pengembangan yang sistematis dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Lean Management, Intervensi SDM, Kinerja Organisasi

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the effect of lean management and human resource (HR) interventions on organizational performance, with training and development as mediating variables at Bhina Bhakti Husada Hospital in Rembang. The implementation of lean management and HR interventions is considered capable of improving work process efficiency, employee engagement, and service quality. However, their effectiveness is influenced by employee capabilities, which can be improved through training and development. This study used a quantitative-explanatory approach with a population and sample of 53 hospital structural officials using a census technique. A questionnaire instrument was used to measure variables using a Likert scale, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on SmartPLS 3. The results showed that lean management and HR interventions had a positive effect on training and development, and that training and development had a positive, albeit small, effect on organizational performance. The effect of lean management on organizational performance was categorized as small ( $F^2 = 0.068$ ), while HR interventions showed a moderate effect ( $F^2 = 0.112$ ). Training and development was shown to mediate the relationship between lean management and HR interventions on organizational performance, albeit with a partial mediation effect. The R-square value of 0.535 indicates that organizational performance can be moderately explained by lean management, HR interventions, and training and development. This*

*finding confirms that successful organizational performance improvement in hospitals depends not only on the implementation of lean management and HR interventions, but also on strengthening HR capacity through systematic and continuous training and development.*

**Keywords:** *Lean Management, HR Intervention, Organizational Performance*

## **PENDAHULUAN**

Kinerja organisasi merupakan aspek krusial yang harus diperhatikan agar tidak terjadi pemborosan, terutama di tengah persaingan bisnis yang ketat. Berberoglu (2018) menekankan pentingnya bagi setiap organisasi, termasuk rumah sakit, untuk menunjukkan kinerja yang lebih baik dari pesaingnya. Dalam layanan kesehatan, kinerja organisasi sangat kompleks karena melibatkan banyak pihak, mulai dari pasien, tenaga kesehatan, masyarakat, hingga pemerintah. Pemborosan dalam layanan kesehatan yang tidak ditangani dapat menurunkan kinerja, sementara rumah sakit tidak memiliki otonomi penuh untuk mengabaikan peraturan kesehatan masyarakat (Hashmi et al., 2020). Oleh karena itu, rumah sakit dituntut untuk terus meningkatkan kinerja agar dapat bertahan di industri kesehatan yang sangat dinamis. Peningkatan proses dan produk seringkali dapat mempercepat kinerja organisasi, namun Hough (2017) menyatakan bahwa kemajuan tersebut tidak dapat dipertahankan tanpa adanya peningkatan yang berkelanjutan. Peningkatan hasil yang diharapkan memerlukan proses kerja yang kontinu, yang terkadang bisa menjadi rumit dan kompleks, sehingga berpotensi menimbulkan inefisiensi. Pemborosan dalam proses kerja dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk pemanfaatan sumber daya manusia (SDM) yang kurang optimal dan alur kerja yang berbelit. Rumah sakit, sebagai organisasi yang kompleks, memiliki proses kerja yang rumit dan melibatkan banyak pihak. Institusi ini dituntut untuk memberikan layanan yang berkualitas, cepat, aman, dan efisien, namun di sisi lain juga dipenuhi dengan berbagai kepentingan, regulasi, dan layanan. Kompleksitas ini diperparah oleh tingkat urgensi dan sensitivitas layanan yang tinggi, di mana setiap detik sangat berharga bagi pasien. Untuk mengatasi tantangan ini, rumah sakit perlu menerapkan strategi efektif guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses kerjanya.

Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah lean management. Menurut Chugani et al. (2016), lean adalah filosofi yang berfokus pada pengurangan elemen-elemen yang tidak memiliki nilai tambah dalam sebuah proses, sehingga konsumen dapat menerima nilai yang lebih besar. Lean juga dapat diartikan sebagai budaya organisasi dan metodologi manajemen yang berfokus pada perbaikan berkelanjutan untuk menciptakan mekanisme yang paling efisien, efektif, dan bebas kesalahan (Saputra et al., 2023). Dengan menerapkan lean management, rumah sakit dapat meningkatkan kualitas dan kapasitas, serta menekan biaya (Rotter et al., 2017). Pendekatan ini secara sistematis mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (Lestari, 2023) dengan melibatkan para pegawai dalam proses implementasinya (Willian et al., 2023). Keberhasilan penerapan prinsip lean dapat memberikan banyak manfaat, di antaranya mengurangi waktu tunggu pasien, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mendeteksi pemborosan untuk meminimalkan biaya operasional dan meningkatkan efektivitas kinerja (Ratnaningrum et al., 2023).

Selain lean management, intervensi sumber daya manusia (SDM) juga dapat menjadi strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi (Hogendoorn, 2019). Intervensi SDM yang tepat membantu rumah sakit dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai berkinerja tinggi. Intervensi ini merupakan serangkaian tindakan terencana untuk membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas dengan mendorong anggota organisasi untuk berubah ke arah yang lebih baik. Intervensi SDM juga berperan penting dalam meningkatkan kesiapan untuk berubah, yang berkaitan dengan keyakinan, sikap, dan keinginan terhadap perubahan yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan

organisasi. Penelitian oleh Dieleman et al. (2009) menunjukkan bahwa intervensi SDM dapat meningkatkan kinerja petugas kesehatan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan rasa kewajiban untuk berubah. Agar intervensi SDM dapat berhasil dan menciptakan nilai, intervensi ini harus terintegrasi dalam skema interpretatif karyawan (Cooke dalam Currie & Spyridonidis, 2024).

Kesiapan untuk berubah dalam sebuah organisasi sangat bergantung pada kapasitas dan kemampuan anggotanya untuk terus mengembangkan diri. Oleh karena itu, kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan. Pelatihan adalah kegiatan yang memberikan pengetahuan, keahlian, dan sikap kepada pegawai agar mereka dapat meningkatkan kemampuan dan tanggung jawab (Baiti et al., 2021). Pengembangan SDM membantu pegawai dalam mempersiapkan diri menghadapi perubahan di tempat kerja atau posisi mereka akibat teknologi baru atau perubahan pasar (Silviana & Novriansyah, 2023). Kinerja organisasi sangat bergantung pada pelatihan dan pengembangan untuk memecahkan masalah besar, seperti kurangnya pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang diperlukan untuk tugas-tugas tertentu. Hal ini merupakan bagian penting dari strategi perusahaan untuk mempertahankan daya saing (Escobar-Jimenez et al., 2019). Pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat menjadi variabel mediasi dalam proses penerapan lean management dan intervensi SDM untuk mencapai target kinerja organisasi.

Meskipun lean management dan intervensi SDM terbukti efektif, penelitian mengenai hubungan antara ketiga variabel ini di rumah sakit masih terbatas, dengan beberapa penelitian menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Terdapat inkonsistensi hasil penelitian mengenai pengaruh lean management terhadap kinerja organisasi. Beberapa penelitian seperti Willian et al. (2023), Lestari (2023), dan Rotter et al. (2017) menemukan pengaruh positif, sementara penelitian oleh Siemerink (2014), Bonavia dan Marin (2011), Kosiol et al. (2023), serta Prahara dan Nawangpalupi (2021) menyatakan tidak adanya pengaruh. Ketidakselarasan juga terjadi terkait pengaruh intervensi SDM terhadap kinerja organisasi. Studi oleh Singh dan Thapliyal (2021), Adeniji et al. (2013), Saridakis et al. (2017), dan Dieleman et al. (2009) menunjukkan pengaruh positif, sedangkan penelitian oleh Hogendoorn et al. (2019) dan Witasari & Gustomo (2020) menyimpulkan bahwa intervensi SDM tidak memiliki pengaruh.

Pengaruh lean management dan intervensi SDM terhadap kinerja organisasi dapat menjadi lemah atau tidak signifikan jika karyawan tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Di sinilah pelatihan dan pengembangan dapat berfungsi sebagai variabel mediasi. Teori manajemen oleh Follett meyakini bahwa manajemen yang baik terletak pada integrasi individu dan kelompok, yang memungkinkan anggota untuk berkontribusi pada keputusan yang diambil (Akbas & Taner, 2022). Teori ini mampu menggerakkan dan mengembangkan variabel lean management, intervensi SDM, serta pelatihan dan pengembangan, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Lean management dan intervensi SDM menciptakan kebutuhan dan peluang untuk meningkatkan kompetensi pegawai, yang kemudian dipenuhi melalui pelatihan dan pengembangan. Dengan meningkatkan kapabilitas SDM, pelatihan dan pengembangan dapat memediasi hubungan antara praktik SDM dan kinerja organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009), yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sebagai studi kasus, kinerja organisasi pada rumah sakit dapat diukur melalui peningkatan jumlah pasien, tercapainya target laba perusahaan, dan kepuasan pasien. Pengukuran kinerja secara berkala dan sistematis sangat penting untuk memastikan rumah sakit mencapai tujuannya dan tetap kompetitif. RS. Bhina Bhakti Husada, sebuah rumah sakit swasta tipe C di Kabupaten Rembang, Provinsi Jawa Tengah, yang baru berusia 7 tahun pada tahun 2025, menjadi objek penelitian ini. Pada fase awal ini, kondisi organisasi masih dinamis dan dapat beradaptasi dengan cepat. Namun, data dari Laporan Kinerja Tahunan RS. Bhina Bhakti Husada tahun 2021-2024 menunjukkan bahwa pencapaian target kinerja,

khususnya pada aspek kepuasan pasien, belum optimal meskipun jumlah kunjungan pasien dan pendapatan meningkat. Hal ini mengindikasikan adanya celah atau masalah dalam kualitas layanan yang perlu diperhatikan.

Berdasarkan data yang ada, pencapaian target jumlah kunjungan pasien, pendapatan, dan kepuasan pasien belum optimal. Oleh karena itu, penelitian ini akan menggunakan variabel lean management dan intervensi SDM dengan dimediasi oleh pelatihan dan pengembangan untuk mencari solusinya. Penerapan lean management diharapkan dapat menghilangkan pemborosan dalam proses kerja, sedangkan intervensi SDM dapat meningkatkan keterlibatan pegawai yang pada akhirnya akan memengaruhi kinerja organisasi. Semua upaya ini akan lebih terarah dengan adanya mediasi dari pelatihan dan pengembangan. Pengukuran kinerja organisasi pada rumah sakit swasta ini dipilih karena rumah sakit memiliki dualisme peran sebagai lembaga bisnis dan sosial. Jumlah kunjungan pasien menjadi tolok ukur efektivitas strategi pemasaran, sedangkan pendapatan merupakan indikator finansial krusial. Tingkat kepuasan pasien menjadi cerminan kualitas pelayanan. Adanya inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya dan kondisi kinerja RS.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif-eksplanatif untuk menguji hubungan kausal antara variabel lean management, intervensi sumber daya manusia (SDM), pelatihan dan pengembangan, serta kinerja organisasi (Sugiyono, 2018). Penelitian ini melibatkan tiga jenis variabel, yaitu variabel bebas (lean management dan intervensi SDM), variabel terikat (kinerja organisasi), serta variabel mediasi (pelatihan dan pengembangan). Definisi operasional setiap variabel diukur melalui indikator yang relevan, seperti pencapaian finansial, proses, pelanggan, dan inovasi layanan untuk kinerja organisasi; pengetahuan, keterampilan, efektivitas pelatihan, dan tingkat partisipasi untuk pelatihan dan pengembangan; efisiensi waktu siklus, kepuasan pegawai, rasio beban kerja, dan kualitas layanan untuk lean management; serta kesiapan pegawai untuk berubah, keterlibatan pegawai, tingkat turnover, dan standarisasi proses kerja untuk intervensi SDM.

Populasi penelitian mencakup seluruh pejabat struktural RS. Bhina Bhakti Husada periode 2023–2025 sebanyak 53 orang, yang sekaligus menjadi sampel penelitian melalui teknik sensus (total sampling) karena jumlah populasi kurang dari 100 (Sugiyono, 2018). Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan pertanyaan terbuka dan tertutup, diukur menggunakan skala Likert 1–5. Analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data, serta analisis kuantitatif inferensial menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Smart PLS Versi 3. Evaluasi model mencakup outer model untuk menguji validitas (convergent dan discriminant validity) serta reliabilitas (composite reliability), dan inner model untuk menguji hipotesis serta hubungan kausal antar variabel melalui nilai R-Square, Predictive Relevance ( $Q^2$ ), dan uji bootstrap, termasuk pengujian efek mediasi berdasarkan prosedur Baron dan Kenny (Ghozali & Latan, 2015).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 1.**  
**Hasil Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja Organisasi**

No	Indikator	Kriteria Jawaban					Indeks	Interpretasi
		TS (1)	KS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Finansial	0	4	13	33	3	3,66	sedang
2	Proses	0	2	10	31	10	3,92	tinggi
3	Inovasi layanan	0	0	10	29	14	4,07	tinggi

Rata-rata Indeks	3,88	tinggi
------------------	------	--------

Berdasarkan tabel 1 rata-rata jawaban mengenai kinerja organisasi adalah 3,88, yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator inovasi layanan memiliki indeks tertinggi sebesar 4,07, menunjukkan bahwa organisasi dianggap terus berinovasi. Meskipun begitu, kinerja organisasi secara keseluruhan masih belum mencapai target yang diharapkan manajemen, yang terlihat dari indeks indikator finansial yang masih tergolong sedang. Dari pertanyaan terbuka, responden menyarankan bahwa kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan disiplin kerja pegawai. Hal ini diyakini dapat mempercepat dan mengefisienkan proses kerja, serta mendorong inovasi untuk keberlanjutan organisasi.

**Tabel 2.**  
**Hasil Tanggapan Responden pada Variabel Pelatihan dan Pengembangan**

No	Indikator	Kriteria Jawaban					Indeks	Interpretasi
		TS (1)	KS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Pengetahuan	0	1	7	28	17	4,15	tinggi
2	Keterampilan	0	1	5	29	18	3,94	tinggi
3	Efektifitas pelatihan	0	0	11	32	10	4,00	tinggi
4	Tingkat partisipasi pelatihan	0	1	10	32	10	4,18	tinggi
Rata-rata Indeks							4,07	tinggi

Berdasarkan Tabel 2 rata-rata jawaban mengenai pelatihan dan pengembangan adalah 4,07, yang berada dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan dinilai mampu meningkatkan kinerja organisasi sesuai target manajemen. Dari pertanyaan terbuka, responden menyarankan agar pelatihan dan pengembangan difokuskan pada manajemen risiko, pengelolaan unit kerja, dan coaching ESQ. Saran ini diharapkan dapat menciptakan iklim kerja yang lebih terarah dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

**Tabel 3.**  
**Hasil Tanggapan Responden pada Variabel Lean Management**

No	Indikator	Kriteria Jawaban					Indeks	Interpretasi
		TS (1)	KS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Efisiensi waktu siklus	0	3	5	29	16	4,09	tinggi
2	Tingkat kepuasan pegawai	0	3	9	29	12	3,94	tinggi
3	Rasio beban kerja pegawai	0	2	6	35	10	4,00	tinggi
4	Tingkat kualitas layanan	0	0	5	33	15	4,18	tinggi
Rata-rata Indeks							4,05	tinggi

Berdasarkan Tabel 3 rata-rata keseluruhan jawaban terkait lean management adalah 4,05, yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan indeks tertinggi adalah tingkat kualitas layanan (4,18). Hasil ini menunjukkan bahwa *lean management* dinilai mampu meningkatkan kinerja organisasi sesuai target manajemen. Responden menyarankan agar diadakan sosialisasi *lean management*, khususnya bagi para pemimpin (*leader*). Hal ini diharapkan dapat mendorong mereka untuk menyesuaikan prosedur kerja, menciptakan efisiensi, dan pemerataan beban kerja bagi pegawai.

**Tabel 4.**  
**Hasil Tanggapan Responden pada Variabel Intervensi SDM**

No	Indikator	Kriteria Jawaban					Indeks	Interpretasi
		TS (1)	KS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)		
1	Kesiapan untuk berubah	0	0	13	30	10	3,94	tinggi
2	Keterlibatan pegawai	0	1	15	29	8	3,83	tinggi
3	Standarisasi proses kerja	0	0	5	37	11	4,11	tinggi
Rata-rata Indeks							3,96	tinggi

Berdasarkan Tabel 4 rata-rata keseluruhan jawaban terkait Intervensi SDM adalah 3,96, yang termasuk dalam kategori tinggi. Indikator dengan indeks tertinggi adalah standarisasi proses kerja (4,11). Hasil ini menunjukkan bahwa intervensi SDM dinilai mampu meningkatkan kinerja organisasi sesuai target manajemen. Dari pertanyaan terbuka, responden menyarankan agar manajemen fokus pada pembentukan budaya kerja yang sehat. Tujuannya adalah menumbuhkan rasa kepemilikan pada pegawai, yang akan meningkatkan keterlibatan mereka dalam mencapai target kinerja organisasi.

**Tabel 5.**  
**Convergent Validity**

Variabel	Kode	Loading Factor	AVE	Keterangan
Kinerja Organisasi	Y1.1	0,753	0,645	Valid
	Y1.2	0,860		
	Y1.4	0,793		
Pelatihan dan Pengembangan	Z1.1	0,875	0,747	Valid
	Z1.2	0,903		
	Z1.3	0,870		
	Z1.4	0,805		
Lean Management	X1.1	0,809	0,670	Valid
	X1.2	0,904		
	X1.3	0,803		
	X1.4	0,751		
Intervensi SDM	X2.1	0,914	0,739	Valid
	X2.2	0,828		
	X2.4	0,833		

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel *lean management*, intervensi SDM, kinerja organisasi, serta pelatihan dan pengembangan memiliki nilai *loading factor* > 0,7 artinya indikator dapat digunakan untuk mengukur konstruksinya karena telah memenuhi kriteria validitas yang sesuai dengan persyaratan dan layak untuk digunakan sebagai alat penelitian (Ghozali, 2016). Selain itu, berdasarkan hasil pengolahan data variabel *lean management*, intervensi SDM, kinerja organisasi dan pelatihan dan pengembangan memiliki nilai *Average Variance Extracted* > 0,5 artinya indikator dapat digunakan untuk mengukur konstruksinya karena telah memenuhi kriteria validitas yang sesuai dengan persyaratan dan layak untuk digunakan sebagai alat penelitian.

**Tabel 6.**  
**R square Kinerja Organisasi**

Variabel	R Square
Kinerja Organisasi	0,535

Berdasarkan Tabel 6 diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,535 yang berarti kemampuan variabel *lean management*, intervensi SDM, serta pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan yang moderat untuk menjelaskan kinerja organisasi.

**Tabel 7.**  
**R square Pelatihan dan Pengembangan**

Variabel	R Square
Pelatihan dan Pengembangan	0,540

Berdasarkan Tabel 7 diperoleh nilai *R Square* sebesar 0,540 yang berarti kemampuan variabel *lean management* dan intervensi SDM untuk menjelaskan pelatihan dan pengembangan adalah sebesar 54% sehingga variabel *lean management* dan intervensi SDM memiliki hubungan yang moderat untuk menjelaskan pelatihan dan pengembangan.

**Tabel 8.**  
**F Square**

Pengaruh Variabel	F Square	Kategori
<i>Lean management</i> terhadap kinerja organisasi	0,068	Kecil
<i>Lean management</i> terhadap pelatihan dan pengembangan	0,173	Sedang
Intervensi SDM terhadap kinerja organisasi	0,112	Sedang
Intervensi SDM terhadap pelatihan dan pengembangan	0,137	Sedang
Pelatihan dan Pengembangan terhadap kinerja organisasi	0,027	Kecil

Berdasarkan nilai *F square* masing-masing, dapat dilihat pengaruh beberapa variabel terhadap variabel lainnya yang diukur melalui nilai *F square*. Pengaruh *lean management* terhadap kinerja organisasi tergolong kecil dengan nilai *F square* sebesar 0,068. Sementara itu, pengaruh *lean management* terhadap pelatihan dan pengembangan menunjukkan kategori sedang dengan nilai *F square* 0,173. Intervensi SDM juga menunjukkan pengaruh sedang terhadap kinerja organisasi (0,112) serta terhadap pelatihan dan pengembangan (0,137). Terakhir, pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi tergolong kecil dengan nilai *F square* sebesar 0,027. Secara keseluruhan, variabel *lean management* dan intervensi SDM memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap pelatihan dan pengembangan dibandingkan terhadap kinerja organisasi, meskipun dengan kategori pengaruh yang berbeda.

**Tabel 9.**  
**SRMR**

Saturated Model	Estimated Model
0,087	0,087

Hasil analisis pada tabel di atas menunjukkan bahwa SRMR *saturated model* dan *estimated model* yang bernilai  $> 0,08$  oleh karenanya model dinyatakan fit dan layak digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam model.

**Tabel 10.**  
**NFI**

<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
0,745	0,745

Hasil analisis pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai NFI *saturated model* dan *estimated model* sebesar 0,745 yang bernilai  $> 0,5$  oleh karenanya model dinyatakan baik dan layak digunakan untuk menguji hubungan antar variabel dalam model.

**Tabel 11.**  
**Direct Effect**

<b>Variabel</b>	<b>Original Sample</b>	<b>t - statistik</b>	<b>P - Values</b>	<b>Ket</b>
<i>Lean management</i> terhadap kinerja organisasi	0,285	1,307	0,192	Ditolak
Intervensi SDM terhadap kinerja organisasi	0,360	2,043	0,042	Diterima
Pelatihan dan Pengembangan terhadap kinerja organisasi	0,166	1,088	0,277	Ditolak
<i>Lean management</i> terhadap pelatihan dan pengembangan	0,417	2,788	0,006	Diterima
Intervensi SDM terhadap pelatihan dan pengembangan	0,602	2,311	0,021	Diterima

Berdasarkan data, *lean management* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi, yang didukung oleh nilai *P-Values* 0,192 ( $> 0,05$ ) dan *t-statistik* 1,307 ( $< 1,96$ ). Hasil serupa juga ditemukan pada pelatihan dan pengembangan, di mana tidak ada pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi (*P-Values* 0,277  $> 0,05$ ; *t-statistik* 1,088  $< 1,96$ ). Namun, intervensi SDM menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi (*P-Values* 0,042  $< 0,05$ ; *t-statistik* 2,043  $> 1,96$ ). Menariknya, *lean management* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan (*P-Values* 0,006  $< 0,05$ ; *t-statistik* 2,788  $> 1,96$ ). Selain itu, intervensi SDM juga menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan (*P-Values* 0,021  $< 0,05$ ; *t-statistik* 2,311  $> 1,96$ ).

**Tabel 12.**  
**Indirect Effect**

<b>Variabel</b>	<b>Original Sample</b>	<b>t - statistics</b>	<b>P Values</b>
<i>Lean Management</i> terhadap Kinerja Organisasi melalui Pelatihan dan Pengembangan	0,602	3,125	0,000

Berdasarkan analisis data dari Tabel 12 pelatihan dan pengembangan terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan antara *lean management*, intervensi SDM, dan kinerja



organisasi. Hasil ini didukung oleh nilai P-values yang signifikan ( $0,000 < 0,05$ ) dan nilai t-statistik yang melebihi batas kritis ( $3,125 > 1,96$  untuk lean management;  $3,602 > 1,96$  untuk intervensi SDM). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan, dampak positif dari lean management dan intervensi SDM terhadap peningkatan kinerja organisasi menjadi lebih kuat dan signifikan.

### **Lean Management terhadap Kinerja Organisasi**

Penerapan lean management pada periode 2023–2025 ternyata tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini karena inisiatif tersebut masih relatif baru, dan organisasi itu sendiri baru berjalan selama tujuh tahun. Hasil ini sejalan dengan penelitian Bonavia dan Marin (2011), yang menyatakan bahwa lean management tidak berpengaruh signifikan karena perusahaan belum memiliki cukup waktu untuk melatih karyawannya dalam penerapannya. Selain itu, temuan ini juga didukung oleh penelitian Prahara dan Nawangpalupi (2021), yang menunjukkan bahwa lean management belum mampu secara efektif menghilangkan pemborosan (waste), yang merupakan faktor kunci untuk mencapai kinerja yang optimal dan efisien. Penerapan lean management di RS. Bhina Bhakti Husada dinilai penting untuk mengatasi indikasi pemborosan (waste), namun sistem kerja yang ada belum efektif mengidentifikasinya. Sebagai konsep yang relatif baru, RS. Bhina Bhakti Husada memerlukan waktu untuk memahami dan menginternalisasi prinsip-prinsipnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Siemerink dan Maarten (2014) yang menyatakan bahwa lean management tidak akan berdampak signifikan jika organisasi belum siap. Oleh karena itu, kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memahami konsep lean management menjadi krusial sebelum implementasi. Sesuai dengan teori human capital, keseimbangan antara inisiatif lean management dan pengembangan SDM adalah kunci agar implementasi dapat berjalan optimal dan meningkatkan kinerja organisasi di masa depan.

### **Intervensi SDM terhadap Kinerja Organisasi**

Berdasarkan hasil analisis statistik, intervensi Sumber Daya Manusia (SDM) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dengan memperbaiki kondisi SDM, kinerja perusahaan dapat dioptimalkan. Penting bagi manajemen untuk menjadi teladan dengan menunjukkan sikap profesional. Temuan ini didukung oleh berbagai penelitian, seperti Singh dan Thapliyal (2021) serta Adeniji et al. (2013), yang menegaskan bahwa intervensi SDM mampu meningkatkan kualitas organisasi. Lebih lanjut, pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan komunikasi yang efektif dari manajemen juga merupakan faktor krusial yang dapat meningkatkan keberhasilan implementasi program dan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian, intervensi SDM yang terencana, yang melibatkan partisipasi dan komunikasi yang baik, merupakan kunci untuk mendorong kinerja organisasi yang lebih baik.

### **Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan saat ini belum memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasi. Temuan ini menunjukkan adanya perlunya perbaikan pada sistem pelatihan yang ada. Penelitian dari Zweni (2023) serta Ekawati dan Lamidi (2024) juga menguatkan hal ini, di mana kurangnya keterlibatan manajemen dalam perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan menjadi salah satu masalah utama. Agar pelatihan dapat efektif, program harus dirancang dengan tujuan dan sasaran yang jelas, sehingga karyawan dapat mengaplikasikan ilmu yang diperoleh untuk kemajuan organisasi. Meskipun begitu, sebagian besar karyawan merasa bahwa pelatihan yang mereka ikuti sudah sejalan dengan visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu,

perlu adanya pembaruan sistem pelatihan yang lebih terstruktur dan melibatkan manajemen secara aktif untuk memastikan pelatihan dapat secara langsung meningkatkan kinerja organisasi. Peningkatan kinerja organisasi melalui pengembangan sangat diperlukan. Mengingat karyawan yang memiliki kompetensi akan membawa perubahan bagi RS. Bhina Bhakti Husada. Frank & Bemanke (2007) berpendapat bahwa human capital adalah perpaduan antara pendidikan, pengalaman, pelatihan, keterampilan, kebiasaan, kesehatan, energy dan inisiatif yang memengaruhi produktifitas manusia. Pemahaman yang sama dapat dicapai melalui pelatihan dan pengembangan.

### **Lean Management terhadap Pelatihan dan Pengembangan**

Berdasarkan hasil analisis statistik, ditemukan bahwa lean management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pelatihan dan pengembangan pegawai. Dengan demikian, dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi tingkat implementasi lean management dalam organisasi, cenderung semakin tinggi pula inisiatif dan fokus RS. Bhina Bhakti Husada pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Lean management* memberikan solusi untuk menghilangkan pemborosan serta pemerataan beban kerja dengan peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan. Pelaksanaan *lean management* yang optimal dapat mempengaruhi pelatihan dan pengembangan dengan baik, hal ini sesuai dengan penelitian Follen (2018), Elizar & Tanjung (2018), dan Tjeng, et al. (2013) yang hasilnya menunjukkan bahwa *lean management* meningkatkan program pendidikan dan pengembangan diri yang ketat. Hal ini mengindikasikan bahwa prinsip-prinsip *lean management* mendorong organisasi untuk berinvestasi dalam peningkatan kompetensi dan keahlian pegawai. Terbukti dengan adanya *workshop* atau sertifikasi yang selalu dianggarkan untuk pegawai setiap bulannya, dan pemberian izin belajar serta tugas belajar kepada pegawai yang memenuhi kriteria.

### **Intervensi SDM terhadap Pelatihan dan Pengembangan**

Intervensi SDM berpengaruh positif terhadap pelatihan dan pengembangan. Intervensi SDM sangat diperlukan dalam pelatihan dan pengembangan SDM hal ini sejalan dengan penelitian dari Bharadwaj, S. (2023), Potnuru dan Sahoo (2016), dan penelitian Ahmad dan Daud (2016). Intervensi SDM dalam upaya untuk membangun citra positif pada perusahaan akan memberikan dampak positif pada pelatihan dan pengembangan pegawai. Ini menyebabkan strategi organisasi yang menghasilkan nilai terbesar untuk mencapai kesesuaian lingkungan yang positif. Intervensi SDM memainkan peran krusial dalam meningkatkan efektivitas pelatihan dan pengembangan pegawai. Tingginya kesiapan pegawai untuk berubah menciptakan landasan yang subur bagi adopsi pengetahuan dan keterampilan baru yang ditawarkan melalui program pelatihan. Sebaliknya, tingkat *turn over* pegawai yang rendah mengindikasikan stabilitas organisasi, memungkinkan investasi dalam pelatihan dan pengembangan memberikan dampak jangka panjang karena pegawai cenderung bertahan dan mengaplikasikan ilmu yang didapat untuk perbaikan sistem di RS. Bhina Bhakti Husada yang sesuai standar rumah sakit tipe C. Standarisasi proses kerja yang jelas memberikan konteks yang relevan bagi pelatihan, memastikan bahwa keterampilan yang dikembangkan selaras dengan kebutuhan operasional dan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, keterlibatan pegawai yang tinggi mendorong partisipasi aktif dan motivasi dalam setiap sesi pelatihan, yang pada akhirnya meningkatkan penyerapan materi.

### **Lean management terhadap Kinerja Organisasi melalui Pelatihan dan Pengembangan**

Studi ini menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai perantara penting antara lean management dan kinerja organisasi. Penerapan *lean management* di

rumah sakit dapat meningkatkan kinerja secara positif, asalkan didukung oleh pelatihan dan pengembangan yang efektif. Dengan kata lain, pelatihan yang tepat memfasilitasi penerapan prinsip *lean*, yang kemudian meningkatkan kinerja. Temuan ini didukung oleh penelitian Bonavia dan Marin (2011), yang menunjukkan bahwa tanpa persiapan karyawan yang memadai melalui pelatihan, dampak *lean management* tidak akan signifikan. Chinaza & Owusu (2022) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan yang baik akan membuat karyawan patuh pada protokol, memperluas cakupan kerja, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, meningkatkan kepemimpinan, serta mendorong produktivitas dan inovasi. Tanpa pelatihan yang memadai, upaya penerapan *lean* bisa gagal. Sebaliknya, karyawan yang terlatih dengan baik dapat mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan, yang secara langsung meningkatkan kinerja. Namun, penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa metode pelatihan dan pengembangan saat ini masih perlu ditingkatkan, karena lebih fokus pada pengetahuan daripada perubahan perilaku. Padahal, menurut teori manajemen Hasibuan (2014), kinerja organisasi sangat bergantung pada tindakan dan interaksi karyawan, bukan hanya pengetahuan mereka. Oleh karena itu, pelatihan dan pengembangan yang terfokus dan terarah sangat dibutuhkan.

### **Intervensi SDM terhadap Kinerja Organisasi melalui Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan memiliki peran krusial dalam menjembatani pengaruh intervensi sumber daya manusia (SDM) terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa ketika intervensi SDM diimplementasikan melalui program pelatihan yang efektif, hasilnya adalah peningkatan kinerja yang signifikan. Hal ini sejalan dengan definisi kinerja sebagai hasil dari pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh karyawan, seperti yang dikemukakan oleh Hakim (dalam Daulay et al., 2019). Selain itu, pelatihan membantu perusahaan dalam memastikan karyawannya memiliki pengetahuan dan keterampilan terkini yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, sehingga kinerja yang diharapkan dapat tercapai. Lebih dari sekadar membekali keterampilan, pelatihan dan pengembangan juga dapat dirancang untuk mengelola aspek psikologis dari perubahan, seperti mengurangi resistensi dan membangun kepercayaan. Dengan demikian, kualitas pelatihan dan pengembangan menjadi mekanisme penting untuk menerjemahkan inisiatif intervensi SDM menjadi standarisasi kinerja organisasi. Oleh karena itu, Rumah Sakit Bhina Bhakti Husada perlu terus memperkuat sistem pelatihan dan pengembangannya untuk meningkatkan daya saing, sejalan dengan teori *human capital* yang menekankan bahwa pelatihan akan meningkatkan produktivitas individu.

### **SIMPULAN**

Bahwa penerapan sistem kerja yang ramping belum berjalan efisien karena masih ditemukan pemborosan dalam proses operasional organisasi. Namun, kesiapan pegawai untuk berubah terbukti mampu mendorong terciptanya standarisasi proses kerja yang mendukung perkembangan dan inovasi organisasi. Upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai melalui pelatihan dan pengembangan belum optimal sehingga belum memberikan kontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi. Meskipun demikian, pengetahuan dan keterampilan pegawai dapat ditingkatkan melalui penerapan sistem yang ramping dan efisien serta melalui kesiapan pegawai untuk berubah. Selain itu, pelatihan dan pengembangan yang didukung oleh sistem kerja yang ramping serta keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan mampu meningkatkan kinerja organisasi secara signifikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. In *Annual Review of Psychology* (Vol. 60, pp. 451–474). <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Ahmad, N. A., & Daud, S. (2016). Engaging people with employer branding. *Procedia Economics and Finance, Elsevier B.V*, 35, 690–698. doi: 10.1016/s2212-5671(16)00086-1.
- Baiti, T., Andayani, N., & Hirawati,; Heni. (2021). *Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pos Indonesia Cabang Kota Magelang*. Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, Volume 3, No 2, Oktober 2021. ISSN 1858 -1358, E – ISSN 2684 – 7000
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bharadwaj, S. (2023), “Influence of training and development interventions on employee retention – an employer brand-based agenda”, *LBS Journal of Management & Research*, Vol. 21 No. 2, pp. 157-170. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-12-2022-0080>
- Bonavia, T., & Marin-Garcia, J. A. (2011). Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance. *International Journal of Manpower*, 32(8), 923–938. <https://doi.org/10.1108/01437721111181679>
- Chinaza Adaobi, C., & Owusuua-Konadu Snr, C. (2022). Employees Training and Development on Organizational Performance. *Scholars Journal of Science and Technology*, 3(4), 749–764. <https://doi.org/10.53075/Ijmsirq/56653356>
- Chugani, Nashmi & Kumar, Vikas & Garza-Reyes, Jose Arturo & Rocha-Lona, Luis & Upadhyay, Arvind. (2016). Investigating the Green Impact of Lean, Six Sigma, and Lean Six Sigma: A Systematic Literature Review. *International Journal of Lean Six Sigma*. 8. 10.1108/IJLSS-11-2015-0043.
- Currie, G., & Spyridonidis, D. (2024). From what we know to what we do: Human resource management intervention to support mode 2 healthcare research. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 504–522. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12484>
- Dieleman, M., Gerretsen, B., & van der Wilt, G. J. (2009). Human resource management interventions to improve health workers’ performance in low and middle income countries: A realist review. *Health Research Policy and Systems*, 7, 1–13. <https://doi.org/10.1186/1478-4505-7-7>
- ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). *Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 1(1), 46–58.
- Escolar-Jimenez, C. C., Matsuzaki, K., Okada, K., & Gustilo, R. C. (2019). Enhancing organizational performance through employee training and development using k-means cluster analysis. *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 8(4), 1576–1582. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2019/82842019>
- Etik Wulan Ekawati, & Lamidi, L. (2024). *Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Sarila Husada Sragen*. Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB), 2(2), 1–9. <https://doi.org/10.62017/jemb.v2i2.2307>
- Febri Silviana, & Yudhi Novriansyah. (2023). *Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Dosen Dimediasi Motivasi pada Universitas Muara Bungo*. Jurnal

- Publikasi Ilmu Manajemen, 2(4), 401–413.  
<https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2859>
- Follen, M., Fradkin, L., Crane, J., & Noon, C. (2018). Lean Management in Obstetrics and Gynecology: Application in the Ambulatory Clinic Pre- and Post-Kaizen. *Open Journal of Obstetrics and Gynecology*, 08(14), 1604–1630.  
<https://doi.org/10.4236/ojog.2018.814161>
- Frank, R. H., & Bernanke, B. S. 2007. Principles of Microeconomics (3rd
- Hashmi, Bar, M., Ott, S. M., Lewiecki, E. M., Sarafoglou, K., Wu, J. Y., Thompson, M. J., ... & Carpenter, P. A. (2020). Bone health management after hematopoietic cell transplantation: an expert panel opinion from the American Society for Transplantation and Cellular Therapy. *Biology of Blood and Marrow Transplantation*, 26(10), 1784-1802.
- Hasibuan, Malayu SP. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan keempatbelas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hogendoorn, B., Rud, I., Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2019). The Effects of Human Capital Interventions on Entrepreneurial Performance in Industrialized Countries. *Journal of Economic Surveys*, 33(3), 798–826.  
<https://doi.org/10.1111/joes.12308>
- Hosen, S., Hamzah, S. R. ah, Arif Ismail, I., Noormi Alias, S., Faiq Abd Aziz, M., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903>
- Hough, Boak, G., Sephton, R., & Ten Hove, R. (2017). Quality improvement in physiotherapy services. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 30(5), 424-435.
- Lestari, N. (2023). *Kompetensi SDM dan Lean management (Lean) terhadap Kinerja Operasional pada Rumah Sakit Swasta di Kota dan Kabupaten Serang dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening*. El-Mujtama: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 4(2), 1301–1314. <https://doi.org/10.47467/elmujtama.v4i2.5247>
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345–365. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2016-0008>
- Prahara, A. G., & Nawangpalupi, C. B. (2021). *Integrasi Manajemen Perubahan pada Proyek Lean Six Sigma dalam Peningkatan Mutu dan Kinerja Perusahaan*. Jurnal Rekayasa Sistem Industri, 10(2), 113–120.  
<https://doi.org/10.26593/jrsi.v10i2.4064.113-120>
- Ratnaningrum, A., Imronudin, I., & Sutrisna, E. (2023). *Pengaruh Implementasi Lean Management Terhadap Kepuasan Pasien di IGD RSX. Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 17(4), 2533.  
<https://doi.org/10.35931/aq.v17i4.2345>
- Rosen, H. S. 1999. Public Finance. *New York: McGraw-Hill*.
- Rotter, T., Plishka, C. T., Adegboyega, L., Fiander, M., Harrison, E. L., Flynn, R., Chan, J. G., & Kinsman, L. (2017). Lean management in health care: Effects on patient outcomes, professional practice, and healthcare systems. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2017(11). <https://doi.org/10.1002/14651858.CD012831>
- Saputra, D., Berry, Y., Hamali, S., Gaspersz, V., Syamil, A., Ubud, S., & Panudju, A. A. T. (2023). MANAJEMEN OPERASI: Inovasi, Peluang, dan Tantangan Ekonomi Kreatif di Indonesia. *PT. Sonpedia Publishing Indonesia*

- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between HRM and Firm Performance: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies George. *European Journal of Social Psychology*, 40(2), 366–374.
- Siemerink, M. (2014). The effects of lean management on organizational structure and the type of innovations influenced by this structure. *University of Twente, Faculty of Management and Governance*
- Thapliyal, S., & Singh, P. (2021). Organisational Change and Human Resource Management Interventions: An Investigation Of The Service Sector Industry. *Psychology and Education*, 58(2), 8011–8026. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i2.3413>
- Tjeng, E., Said, L. R., & Wandary, W. (2013). *Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Central Asia, Tbk (Studi Pada Frontliner Bakti BCA KCU Banjarmasin)*.
- Willian, I. C., Uwa, K. L., & Okurebia, S. (2023). Lean Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Firms in Akwa Ibom State. *International Journal of Business and Management Review*, 11(11), 50–71. <https://doi.org/10.37745/ijbmr.2013/vol11n115071>
- Zweni, N. (2023). Employee participation in training and development interventions at a selected municipality. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 21(0), a2258. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.2258>