

# *Investasi dalam Pengembangan Individual Karyawan: Kunci untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi*

## *Investing in Individual Employee Development: Key to Improving Organizational Performance*

Nafia Ilhama Qurau'aini<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama, Sidaorjo 61218, Indonesia

### Article info: Review Article

DOI : 10.55732/UNU.TJJ.2024.02.02.3

Kata kunci:

Pegembangan Karyawan, Kinerja organisasi, Investasi

Keywords:

Employee Developmenty, Organizational Performance, Investment

### Article history:

Received: 20- Oktober-2024

Accepted: 1-November-2024

\*Koresponden email:

nafia404.mnj@unusida.ac.id

(c) 2024 Nafia Ilhama Qurratu'aini



Creative Commons Licence

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

### Abstrak

Dalam menghadapi industrialisasi dan kompetisi bisnis yang semakin intens, peningkatan kinerja organisasi menjadi prioritas utama bagi banyak perusahaan. Salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam mencapai tujuan ini adalah melalui investasi dalam program pengembangan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana program pengembangan individual karyawan dapat memengaruhi kinerja organisasi, dengan menggunakan pendekatan studi literatur. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa program pengembangan karyawan yang meliputi pelatihan berbasis kompetensi, mentoring, coaching, serta rotasi pekerjaan, memberikan dampak positif dalam meningkatkan keterampilan, motivasi, dan loyalitas karyawan. Selain itu, evaluasi yang dilakukan melalui survei kepuasan, tes kompetensi, dan penilaian kinerja membantu memastikan bahwa program tersebut terus ditingkatkan dan disesuaikan dengan perubahan kebutuhan perusahaan. Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa investasi pada program pengembangan karyawan tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas operasional perusahaan, tetapi juga mempersiapkan organisasi untuk menghadapi tantangan perubahan teknologi dan dinamika pasar di masa depan.

### Abstract

In the face of industrialization and increasingly intense business competition, improving organizational performance is a top priority for many companies. One approach that has proven effective in achieving this goal is through investment in employee development programs. This research aims to explore how individual employee development programs can affect organizational performance, using a literature study approach. The findings of this study show that employee development programs, which include competency-based training, mentoring, coaching, as well as job rotation, have a positive impact on improving employee skills, motivation, and loyalty. In addition, evaluations conducted through satisfaction surveys, competency tests, and performance appraisals help ensure that the program is continuously improved and adapted to the changing needs of the company. The results of this study also confirm that investing in employee development programs can not only improve the productivity and quality of company operations, but also prepare the organization to face the challenges of technological change and market dynamics in the future.

## 1. Pendahuluan

Di era persaingan bisnis yang semakin ketat, peningkatan kinerja organisasi menjadi salah satu fokus utama bagi perusahaan. Keberhasilan sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Implementasi program pengembangan karyawan menjadi sangat penting untuk memastikan karyawan memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Zhang 2024). Program pengembangan karyawan tidak hanya bermanfaat bagi peningkatan kinerja individu, tetapi juga berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Program pengembangan karyawan mencakup berbagai kegiatan seperti pelatihan, pendidikan lanjutan, pengembangan keterampilan, dan pembinaan karir. Pelatihan dan pendidikan lanjutan membantu karyawan untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan mereka sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pasar (Munawaroh, 2022). Pengembangan keterampilan berfokus pada peningkatan kompetensi teknis dan non-teknis yang diperlukan dalam pekerjaan sehari-hari. Sementara itu, pembinaan karir membantu karyawan untuk merencanakan dan mengelola karir mereka dengan lebih baik, sehingga mereka dapat mencapai tujuan karir yang diinginkan dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perusahaan.

Implementasi program pengembangan karyawan yang efektif membutuhkan komitmen dari manajemen perusahaan dan partisipasi aktif dari karyawan. Manajemen perusahaan harus mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program-program tersebut. Evaluasi dan umpan balik yang berkelanjutan juga sangat penting untuk memastikan bahwa program pengembangan yang dilaksanakan dapat memberikan hasil yang diharapkan (Nasution et al. 2024). Karyawan juga harus proaktif dalam mengikuti program-program pengembangan dan berkomitmen untuk terus belajar dan mengembangkan diri.

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki program pengembangan karyawan yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki program tersebut. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan melalui berbagai program pengembangan akan memiliki motivasi dan loyalitas yang lebih tinggi (Ellis 2020). Hal ini akan berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja karyawan, serta mengurangi tingkat turnover karyawan.

Implementasi program pengembangan karyawan merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Program ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan secara individu, tetapi juga memberikan dampak positif bagi organisasi dan secara keseluruhan. Perusahaan perlu terus mengembangkan dan mengoptimalkan program pengembangan karyawan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan daya saing yang lebih kuat di pasar global.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur, di mana data dan informasi yang relevan dikumpulkan dari berbagai sumber, seperti jurnal ilmiah, buku, artikel, dan publikasi lain yang membahas program pengembangan karyawan serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Dengan metode ini, temuan-temuan dari berbagai penelitian sebelumnya, dianalisis dan disimpulkan sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas dan mendalam mengenai program pengembangan karyawan dan dampaknya dalam meningkatkan kinerja organisasi. Proses analisis literatur dilakukan secara terstruktur untuk mengidentifikasi pola, tren, serta celah penelitian yang ada, yang selanjutnya digunakan sebagai landasan untuk menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi dalam penelitian ini. Tahapan dari metode studi literatur sebagai berikut:

### 2.1. Pengumpulan data

Pada tahap ini, berbagai sumber literatur yang relevan dikumpulkan dari berbagai platform seperti database akademik, perpustakaan, dan sumber daring lainnya. Sumber-sumber yang dihimpun mencakup jurnal ilmiah, buku, artikel, dan publikasi lainnya yang membahas topik terkait program pengembangan karyawan serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Untuk memastikan kualitas dan relevansi informasi, diterapkan kriteria inklusi dan eksklusi dalam pemilihan literatur yang digunakan dalam studi ini.

## 2.2. *Analisis data*

Setelah literatur terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis mendalam terhadap sumber-sumber yang telah dihimpun. Proses ini dilakukan secara terstruktur untuk mengidentifikasi tema-tema utama, pola, serta temuan signifikan yang berkaitan dengan penerapan program pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja organisasi. Teknik pengkodean digunakan untuk mengelompokkan informasi dan mengidentifikasi hubungan antara variabel-variabel yang diteliti.

## 2.3. *Sintesis dan Penyusunan Kesimpulan*

Pada tahap terakhir, hasil analisis literatur disintesis untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai efektivitas program pengembangan karyawan. Temuan-temuan dari berbagai sumber disusun dan diintegrasikan untuk menarik kesimpulan yang relevan, yang kemudian digunakan untuk merumuskan rekomendasi. Hasil sintesis ini disajikan dalam jurnal ini untuk memberikan wawasan dan panduan bagi praktisi serta peneliti di bidang manajemen sumber daya manusia.

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1. *Strategi Implementasi Program Pengembangan Karyawan*

Strategi implementasi program pengembangan karyawan adalah langkah-langkah terencana yang dirancang untuk memastikan bahwa program pengembangan karyawan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Langkah pertama dalam strategi ini adalah melakukan analisis kebutuhan pelatihan (Nurlita et al. 2021). Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang diperlukan oleh karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka saat ini dan di masa depan. Melalui survei, wawancara, dan penilaian kinerja, manajemen dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang kesenjangan keterampilan yang ada (Amiruddin and Ahmad 2021). Dengan pemahaman yang komprehensif mengenai kebutuhan ini, perusahaan dapat merancang program pelatihan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan.

Setelah kebutuhan pelatihan diidentifikasi, langkah berikutnya adalah merancang dan mengembangkan program pelatihan yang sesuai. Desain program harus mencakup tujuan yang jelas, materi pelatihan yang relevan, metode pengajaran yang efektif, dan sumber daya yang diperlukan. Metode pengajaran dapat bervariasi mulai dari pelatihan di tempat kerja, pelatihan online, seminar, workshop, hingga mentoring dan coaching oleh (Rotich and Osodo 2020). Penting untuk memilih metode yang paling sesuai dengan tujuan pelatihan dan gaya belajar karyawan. Penyediaan sumber daya yang memadai, termasuk anggaran, waktu, dan tenaga pengajar yang kompeten, juga sangat penting untuk memastikan keberhasilan program pengembangan.

Dalam strategi implementasi adalah pelaksanaan dan evaluasi program pengembangan karyawan. Pelaksanaan program harus dikelola dengan baik, termasuk penjadwalan pelatihan, koordinasi dengan berbagai departemen, dan komunikasi yang efektif kepada seluruh karyawan yang terlibat. Setelah program dilaksanakan, evaluasi harus dilakukan untuk menilai efektivitasnya (Lacerenza et al. 2017). Evaluasi ini dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti survei kepuasan peserta, tes sebelum dan sesudah pelatihan, serta penilaian kinerja. Hasil evaluasi ini kemudian digunakan untuk melakukan perbaikan dan penyesuaian pada program pelatihan di masa depan, sehingga program pengembangan karyawan dapat terus ditingkatkan dan disesuaikan dengan kebutuhan yang terus berkembang (Haryati 2019). Dengan strategi implementasi yang matang dan berkelanjutan, perusahaan dapat memastikan bahwa program pengembangan karyawan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi, seperti sebagai berikut:

#### 3.1.1 *Pelatihan Berbasis Kompetensi*

Mengidentifikasi keterampilan yang diperlukan dan merancang pelatihan khusus untuk menutup kesenjangan kompetensi.

#### 3.1.2 *Mentoring dan Coaching*

Memberikan bimbingan dari mentor atau coach berpengalaman untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan mencapai tujuan karir.

### 3.1.3 Rotasi Pekerjaan

Memindahkan karyawan ke berbagai posisi atau departemen untuk memberikan pengalaman yang beragam dan meningkatkan keterampilan lintas fungsi.

### 3.2. Dampak Program Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Organisasi

Program pengembangan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi, baik dari sudut pandang individu maupun organisasional secara keseluruhan. Program pengembangan membantu meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan. Dengan mengikuti program pelatihan yang relevan dan terarah, karyawan dapat memperoleh pengetahuan baru, mengembangkan keterampilan teknis dan interpersonal, serta meningkatkan kemampuan dalam menghadapi tantangan yang kompleks di tempat kerja oleh (Herlambang 2004). Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individual, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional secara keseluruhan dalam organisasi. Sebagai contoh, karyawan yang terampil dalam teknologi baru dapat meningkatkan efisiensi proses kerja, mempersingkat waktu produksi, atau meningkatkan kualitas produk atau layanan yang ditawarkan.

Program pengembangan karyawan juga berdampak pada motivasi dan retensi karyawan. Ketika perusahaan menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk mengembangkan karyawan mereka, hal ini menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka dihargai dan dianggap penting bagi kesuksesan perusahaan (Anugraha 2020). Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dan mencapai tujuan pribadi serta organisasional (Munawaroh 2022). Program pengembangan karyawan dapat menjadi faktor penarik dan mempertahankan bakat terbaik dalam organisasi. Karyawan yang merasa memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir mereka di perusahaan akan cenderung lebih setia dan berkomitmen, mengurangi tingkat turnover dan biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan ulang karyawan baru (Hariono et al. 2022)

Dampak program pengembangan karyawan dapat dilihat dalam peningkatan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan pasar dan teknologi. Dengan memastikan karyawan terus mengembangkan keterampilan baru dan mengikuti perkembangan terbaru dalam industri mereka, organisasi menjadi lebih siap menghadapi tantangan yang muncul (Lesnussa 2023). Karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan dengan tren industri saat ini dapat membantu organisasi mengeksplorasi peluang baru, meningkatkan inovasi, dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat dan efektif. Secara keseluruhan, investasi dalam program pengembangan karyawan bukan hanya tentang meningkatkan kinerja saat ini, tetapi juga tentang mempersiapkan organisasi untuk masa depan yang lebih berkelanjutan dan beradaptasi (Busono 2016).

### 3.3. Evaluasi Efektivitas Program Pengembangan Karyawan

Evaluasi efektivitas program pengembangan karyawan merupakan langkah kritis dalam memastikan bahwa investasi yang dilakukan oleh organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia memberikan hasil yang diharapkan (Nurhayati and Atmaja 2021). Tahap pertama dalam proses evaluasi adalah menetapkan tujuan yang jelas dan terukur untuk program pengembangan. Tujuan ini harus spesifik, terkait langsung dengan kebutuhan organisasi, dan dapat diukur dengan indikator kinerja yang tepat. Contohnya, tujuan program dapat berupa peningkatan tingkat retensi karyawan, peningkatan produktivitas, atau peningkatan dalam keterampilan khusus yang relevan dengan pekerjaan (Haryati 2019).

Langkah selanjutnya dalam evaluasi adalah pengumpulan data. Data dapat dikumpulkan melalui berbagai cara, seperti survei kepuasan peserta, tes kompetensi sebelum dan sesudah pelatihan, atau melalui evaluasi kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung atau rekan kerja oleh (Wahyudi et al. 2023). Metode evaluasi yang dipilih harus sesuai dengan tujuan program dan memungkinkan untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif mengenai dampak program terhadap karyawan dan organisasi (Rosmayati et al. 2021).

Setelah data terkumpul, langkah berikutnya adalah menganalisis hasil evaluasi. Analisis ini bertujuan untuk menilai sejauh mana program pengembangan karyawan telah mencapai tujuan yang ditetapkan. Evaluasi dapat melibatkan perbandingan antara hasil sebelum dan sesudah program dilaksanakan, perbandingan antara kelompok yang mengikuti program dengan kelompok kontrol, atau analisis tren dalam indikator kinerja yang relevan (Lestari 2021). Hasil analisis ini akan

memberikan wawasan tentang keberhasilan program, serta identifikasi area-area yang mungkin perlu diperbaiki atau disempurnakan untuk program-program selanjutnya.

Penting untuk mempertimbangkan umpan balik dari peserta program dan *stakeholders* terkait lainnya. Umpan balik ini dapat memberikan perspektif yang berharga tentang pengalaman peserta dalam program, serta rekomendasi untuk perbaikan di masa depan oleh (Subrata 2015). Evaluasi efektivitas program pengembangan karyawan bukan hanya berfungsi sebagai alat untuk mengukur keberhasilan program saat ini, tetapi juga sebagai proses pembelajaran yang berkelanjutan bagi organisasi untuk terus meningkatkan dan menyempurnakan inisiatif pengembangan karyawan mereka. Berikut tiga evaluasi efektivitas program pengembangan karyawan:

### 3.1.1 Survei Kepuasan Peserta

Mengedarkan survei kepada peserta pelatihan untuk menilai kualitas materi, kompetensi instruktur, dan relevansi pelatihan dengan pekerjaan sehari-hari. Hasil survei memberikan wawasan mengenai pengalaman dan kepuasan karyawan.

### 3.1.2 Tes Kompetensi Sebelum dan Sesudah Pelatihan

Melakukan tes kompetensi sebelum dan setelah pelatihan untuk mengukur peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Perbandingan hasil tes menunjukkan efektivitas program dalam meningkatkan kompetensi yang ditargetkan

### 3.1.3 Evaluasi Kinerja Pasca-Pelatihan

Membandingkan penilaian kinerja karyawan beberapa bulan sebelum dan setelah pelatihan. Penilaian ini mencakup produktivitas, kualitas kerja, dan kontribusi tim, serta wawancara dengan atasan langsung untuk mengevaluasi dampak jangka panjang pelatihan.

## 4. Kesimpulan

Investasi pada program pengembangan karyawan dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga menegaskan bahwa investasi dalam pengembangan sumber daya manusia merupakan strategi yang sangat efektif untuk meraih keberhasilan jangka panjang. Program pengembangan yang terencana dan berkelanjutan, seperti pelatihan berbasis kompetensi, mentoring, serta rotasi pekerjaan, tidak hanya memperbaiki keterampilan teknis dan interpersonal karyawan, tetapi juga meningkatkan motivasi, loyalitas, dan tingkat retensi mereka. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapatkan dukungan dari perusahaan yang ditunjukkan dengan adanya implementasi program pengembangan, cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik, yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas operasional perusahaan. Program pengembangan yang tepat juga membantu organisasi untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan dinamika pasar, sehingga tetap dapat bersaing dan terus berinovasi. Proses evaluasi efektivitas program melalui survei kepuasan, tes kompetensi, dan penilaian kinerja memastikan bahwa program-program ini selalu diperbarui dan disempurnakan sesuai dengan umpan balik yang diterima.

## Daftar Pustaka

- Amiruddin, A. F., & Ahmad, I. (2021). Implementasi strategi pengembangan sumber daya manusia di industri media Persada TV Lamongan. *Komunida*, 11(2), 85–98. <https://doi.org/10.35905/komunida.v11i01>
- Anugraha, B. (2020). Implementasi Strategi Sumber Daya Manusia pada CV. De Roepa Arsitek di Kota Tanjungpinang. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 888–901.
- Busono, G. A. (2016). Pengaruh Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Persada Sawit Mas (PSM) Kecamatan Pampangan Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(01), 81–114.
- Ellis, J. (2020). Using employee-development as a solution to employee turnover (Tesis tidak diterbitkan). *Walden University*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8882>

- Hariono, D., Sari, P. P., & Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Darul Falah. (2022). Pelatihan tenaga kerja. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 2(1), 1–17.
- Haryati, R. A. (2019). Analisis Pelaksanaan Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan: Studi Kasus pada PT Visi Sukses Bersama Jakarta. *Jurnal Khatulistiwa Informatika*, vol. 3, no. 1, 1, pp. 91-98, doi:10.31294/widyacipta.v3i1.5185.
- Herlambang, R.D., Idris, A., & Noor, M. (2017). Implementasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang. *Jurnal Administratif Reform*, 2(1), DOI: <http://dx.doi.org/10.52239/jar.v2i1.498>
- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., & Joseph, D. L. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(12), 1686–1718. <https://doi.org/10.1037/apl0000225>
- Lesnussa R., Pramarta V., Carlof C., Putri R.D., & Desara, M. (2023). Strategi Pengembangan Kapabilitas Organisasional Dalam Era Digital Fokus Pada Adaptasi Dan Inovasi. *Journal of Management and Creative Business*, 1(3), 101–114. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i3.1161>
- Lestari, Dewi. (2021). Pengaruh Adaptasi Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*. 9. 1319-1330. 10.26740/jim.v9n4.p1319-1330.
- Munawaroh, I. (2022). Pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, no. 2016, 1–9.
- Nasution, A. F., Siregar, N. K., Lubis, M. B., & Ramadhani, P. S. (2024). Meningkatkan efektivitas organisasi melalui manajemen diklat. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(6), 113–117.
- Nurhayati, A., & Atmaja, H. E. (2021). Efektivitas program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen SDM*, 18(1), 24–30. DOI: 10.30872/JKIN.V18I1.7589
- Nurlita, L., Yanuar, T., Syah, R., Indradewa, R., & Hamdi, E. (2021). Human capital implementation strategy in the Marina Company. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 4(08), 152–156.
- Rosmayati, S., Kuswarno, E., Mudrikah, A., Iriantara, Y., Padjajaran University, & Islamic University of Nusantara. (2021). Peran pelatihan dan pengembangan dalam menciptakan perilaku kerja yang inovatif dan efektivitas organisasi. *Jurnal Manajemen SDM*, XII (3), 331–338.
- Rotich, S. K., & Osodo, P. (2020). Influence of employee training on strategy implementation at Independent Electoral and Boundaries Commission North Rift and Western Regions, Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 19(12), 18–26. <https://doi.org/10.9790/487X-1912041826>
- Subrata, P. W. (2015). Pengaruh lingkungan kerja, program pengembangan dan budaya organisasi terhadap kualitas sumber daya manusia pada karyawan Galeri Indosat Cabang Jember. *Repository Universitas Jember*.
- Wahyudi, A., M., Bhismi, M., Assyamiri, T., Aluf, W., & Anshori, A. (2023). Dampak transformasi era digital terhadap manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Digital*, 1(4).
- Zhang, L. (2024). Human resources cybersecurity training: Assessing the practical impact on compliance and policy implementation. *Journal of Cybersecurity & HR*, 1. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23646.65608>