

METODOLOGI RISET SDM

Setyabudi Indartono, Ph.D.

Buku ini dirancang untuk memberikan gambaran pada mahasiswa untuk memahami konsep-konsep dan teknik dalam melakukan riset dalam bidang SDM, mentransfer kemampuan untuk melakukan riset SDM dengan menggunakan konsep yang benar, serta membuat laporan riset SDM yang diperlukan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan MSDM. Dengan demikian, mahasiswa mampu memahami konsep MSDM secara mudah dan terstruktur.

Bagi perusahaan dengan menerapkan riset MSDM dengan tepat dan benar, pihak manajemen perusahaan akan dapat mengarahkan karyawan secara benar sehingga potensinya berkembang. Lebih lanjut lagi tujuan organisasi/perusahaan akan lebih mudah tercapai.



Jl.H.Affandi (Jl.Gejayan), Gg. Alamanda,
Kompleks FT-UNY, Kampus Karangmalang, Yogyakarta,
Kode Pos: 55281, Telp. (0274)589346,
unypress.yogyakarta@gmail.com

Setyabudi Indartono, Ph.D.

METODOLOGI
RISET
SDM

Setyabudi Indartono, Ph.D.

METODOLOGI RISET SDM



METODOLOGI RISET SDM

Setyabudi Indartono, Ph.D.



Undang-undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

Lingkup Hak Cipta

Pasal 2:

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketentuan Pidana

Pasal 72:

1. Barangsiapa dengan sengaja atau tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksudkan dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan (2) dipidanakan dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil Pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1) dipidanakan dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

METODOLOGI RISET SDM

Oleh:

Setyabudi Indartono, Ph.D.

ISBN: 978-602-6338-54-9

Edisi Pertama

Diterbitkan dan dicetak oleh:

UNY Press

Jl. Gejayan, Gg. Alamanda, Komplek Fakultas Teknik UNY

Kampus UNY Karangmalang Yogyakarta 55281

Telp: 0274 – 589346

Mail: unypress.yogyakarta@gmail.com

© 2017 Setyabudi Indartono

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

Anggota Asosiasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Penyunting Bahasa: Wiwin Setyawati

Desain Sampul & Tata Letak : : Pudji Triwibowo

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Setyabudi Indartono, Ph.D.

METODOLOGI RISET SDM

-Ed.1, Cet.1.- Yogyakarta: UNY Press 2017

viii + 117 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-602-6338-54-9

1. Metodologi Riset SDM

1.judul

Kata Pengantar

Buku ini digunakan untuk referensi mahasiswa yang mengambil konsentrasi Manajemen SDM. Adapun buku ini dirancang untuk memberikan gambaran pada mahasiswa untuk memahami konsep-konsep dan teknik dalam melakukan riset dalam bidang SDM, mentransfer kemampuan untuk melakukan riset SDM dengan menggunakan konsep yang benar, serta membuat laporan riset SDM yang diperlukan dalam pembuatan rencana dan pengambilan keputusan MSDM. Topik bahasan dalam buku ini meliputi: Riset dan Perkembangan Ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia, tantangan riset SDM, perkembangan teori SDM, metodologi: regresi, SEM, dan HLM, pembahasan dan implikasi riset SDM, dan Skripsi dan Kisi-Kisinya.

Dengan menggunakan buku ini diharapkan mahasiswa mampu mendeskripsikan urgensi riset dalam bidang SDM, menangkap isu-isu penting yang perlu dilakukan penelitian dalam bidang SDM, memformulasikan ide-ide penelitian dalam di bidang SDM, mengembangkan konsep dalam penelitian SDM, dan mampu menerapkan berbagai pendekatan dalam menerapkan riset bidang SDM.

Skema Pembelajaran

Pekan	Kompetensi Dasar	Materi Pokok	Kegiatan Pembelajaran	Sumber Bahan
1.	Kontrak Belajar dan Memahami Konsep Dasar Riset, dan isu riset MSDM	Konsep Dasar Riset: Pengertian riset, Penelitian ilmiah, Perbedaan antara penelitian dasar, terapan dan evaluatif serta isu-isu penelitian MSDM	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab dengan contoh	Anderson (2009) Indartono (2016) Paper
2.	Memahami masalah penelitian, mendefinisikan serta mengembangkan teori dan hipotesis	Memahami karakter dan contoh kasus-kasus dalam penelitian SDM: <i>Perilaku Individual</i>	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pemberian contoh	Anderson (2009) Indartono (2016) Paper
3.	Memahami masalah penelitian, mendefinisikan serta mengembangkan teori dan hipotesis	Memahami karakter dan contoh kasus-kasus dalam penelitian SDM: <i>Perilaku Organisasional</i>	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pemberian contoh	Anderson (2009) Indartono (2016) Paper

Pekan	Kompetensi Dasar	Materi Pokok	Kegiatan Pembelajaran	Sumber Bahan
4.	Menjelaskan Rancangan penelitian dan Model Penelitian bidang MSDM	Rancangan /Desain penelitian dan Model Penelitian	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pemberian dan pembahasan contoh	Anderson (2009) Indartono (2016) Paper
5.	Variabel, Instrumen pengukuran, serta pengujiannya	Definisi operasional variabel, dan Pengukuran reliabilitas dan validitas instrumen penelitian (CFA)	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pembahasan contoh	Anderson (2009) Indartono (2016) Paper
6.	Penyusunan dan presentasi Proposal Penelitian	Presentasi Peserta	Presentasi Peserta	
7.	Penyusunan dan presentasi Proposal Penelitian	Presentasi Peserta	Presentasi Peserta	
8.	Penggunaan SPSS, Amos dan Lisrel	Latihan melakukan pengukuran reliabilitas dan validitas instrumen penelitian, regresi, korelasi dengan bantuan <i>software SPSS for Windows</i>	Praktik SPSS, pengenalan Amos dan Lisrel	
9.	Penulisan Skripsi sebagai Laporan Penelitian	Sistematika Penulisan Skripsi		
10.	Melakukan analisis data dan menginterpretasikan hasil penelitian	Menginterpretasikan dan membahas hasil penelitian bidang SDM	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pemberian contoh	Anderson (2009) Indartono (2016) Paper

Pekan	Kompetensi Dasar	Materi Pokok	Kegiatan Pembelajaran	Sumber Bahan
11.	Menjelaskan Simpulan dan Keterbatasan dalam Riset	Implikasi penelitian: Manajerial, Empiris, dan Teoritis, serta simpulan dan Keterbatasan dalam Riset bidang SDM	Ceramah dan Teknik Tanya Jawab serta pemberian contoh	Anderson (2009) Indartono (2016) Paper
12-16	Mempresentasikan Hasil Tugas	Presentasi Peserta		Anderson (2009) Indartono (2016) Paper
17	UAS			

Daftar Isi

	Halaman
Halaman sampul	i
Kata Pengantar	iv
Skema Pembelajaran	v
Daftar Isi	vii

BAB 1

RISET DAN PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

SUMBERDAYA MANUSIA	1
A. Potret Riset dan Praktik Manajemen SDM	1
B. Perkembangan Ilmu Sosial	5
C. Perkembangan Teori Manajemen	11
1. Pemikiran Awal Manajemen	13
2. Era Manajemen Ilmiah	14

3. Pendekatan Kuantitatif	17
4. Era Manusia Sosial	18
5. Era Modern	19
D. Perkembangan Ilmu Manajemen SDM	21
E. Sistem Keilmuan Profetik	26
F. Manajemen SDM dalam Perspektif Transendental	32
BAB 2	
TANTANGAN RISET SDM	45
A. Fenomena Umum Kondisi Pembangunan Manusia (Human Development)	46
B. Perbedaan Perspektif dan Teoritis	53
C. Berbagai Temuan Empiris Tidak Konsisten	56
D. Masalah Pengukuran	58
BAB 3	
PERKEMBANGAN TEORI SDM	73
A. Teori Organisasi	73
B. Teori Perilaku Sosial	77
BAB 4	
METODOLOGI: REGRESI, SEM, DAN HLM	82
A. Korelasi	83
B. Regresi	84
C. <i>Structural Equation Modeling</i>	86
D. <i>Hierarchical Linier Modeling</i>	88
BAB 5	
PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI RISET SDM	91
A. Implikasi Manajerial dan Teoritis	93
B. Saran Terhadap Penelitian Berikutnya	94

BAB 6	
PENELITIAN SKRIPSI DAN KISI-KISINYA	95
A. Sistematika Penulisan	96
B. Pertanyaan dalam Ujian Skripsi	101
REFERENSI	106
BIODATA PENULIS	117

BAB 1

RISET DAN PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Although the theory building in strategic human resource management (SHRM) is starting to increased attention among scholars, the practice of it seems still in poor conceptually. Few scholars recognized the importance of theory building in maturing thought and practice in human resource development (HR Development). Gioia and Pitre (1990) and Kuhn (1970) proposed a fundamental assumption about the nature of HR phenomena (ontology), the nature of knowledge about those phenomena (epistemology), and the nature of ways of studying those phenomena (methodology). Furthermore, Burrell and Morgan (1979) offered a useful matrix of four different research paradigms namely the functionalist, the interpretivist, the radical humanist, and the radical structuralist (Lynham, 2000).

A. Potret Riset dan Praktik Manajemen SDM

Selama beberapa dekade terakhir telah terjadi pergeseran dramatis dalam riset dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pergeseran ini telah memperluas fokus penelitian MSDM dari perspektif mikro ke cara pandang yang lebih makro dan strategis. Fungsi-fungsi

METODOLOGI RISET SDM

pengelolaan pekerja di era sebelum revolusi industri berhubungan dengan organisasi/perusahaan swasta yang masih berukuran kecil. Praktik pengelolaan pekerja secara tradisional adalah mobilisasi tenaga kerja sebagai buruh yang dilakukan dengan otokratik, paternalistik, dan berpusat pada individu dalam hal tanggung jawab terhadap pengawasan pekerja, kecilnya perhatian terhadap kondisi pekerjaan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta keamanan pekerjaan. Revolusi industri memberikan pengaruh pada sistem administrasi manajemen pekerja dalam manajemen operasi seperti munculnya sistem pabrik yang modern dan inovasi teknologi, munculnya fungsi organisasi yang besar, produksi yang berkelanjutan, memperkenalkan manajemen ilmu, filsafat komoditas tenaga kerja, dan gerakan kesejahteraan pekerja. Hal ini menjadi fungsi-fungsi manajemen pekerja tradisional tidak mampu untuk mengelola perkembangan industri dan munculnya serikat pekerja. Tahap evolusi MSDM berikutnya adalah fungsi manajemen personal. Fungsi ini muncul dalam merespon pengembangan nilai-nilai keterampilan pekerja dalam persaingan sumber daya manusia, dan tuntutan keberlangsungan organisasi/bisnis. Namun tahap ini belum mengantisipasi tuntutan strategis dari keberadaan departemen SDM karena masih menggunakan pendekatan reaktif dalam mengelola SDM serta kurang fleksibel dalam memerhatikan pengembangan karyawan.

Era pengelolaan SDM berikutnya adalah pemberlakuan fungsi manajemen SDM yang merespon tuntutan perhatian dan permintaan kepuasan pelanggan, kualitas produk dan layanan, produktivitas dan efektivitas biaya. Berbagai inovasi praktik pengelolaan SDM seperti rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan penghargaan dikembangkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Tahap evolusi berikutnya adalah berkembangnya manajemen SDM Strategis. Hal ini sesuai dengan pengembangan teknologi, perubahan lingkungan ekonomi, dan dinamika struktura organisasi, sehingga ada sinkronisasi antara strategi pengelolaan SDM dan strategi organisasi secara simultan. Hal ini memunculkan strategi seperti strategi defenders, prospectors, dan analyzers (Nguyen, 2016).

Evolusi Konsep dan Peran Manajemen SDM



Gambar 1. Evolusi Konsep dan Peran Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM)

Sumber: <http://putrishintiara.blogspot.co.id/2016/03/manajemen-sdm-recruitment-tantangan.html>

Penelitian bidang manajemen SDM secara konsisten berusaha menyeimbangkan kajian aspek mikro, tradisional, fungsional lapangan, dan aspek MSDM yang lebih makro, atau strategis. Tren penelitian di lapangan berkembang dari administrasi personalia ke MSDM dan perpindahan dari perencanaan ke strategi MSDM. Riset praktik SDM di tingkat organisasi terkait dengan hubungan antara praktik SDM dan kinerja dan klasifikasi atau konfigurasi praktik SDM. Wright & Boswell (2002) menggambarkan tren riset MSDM adalah untuk menjembatani isu makro dan mikro dan mengintegrasikan berbagai variasi praktik MSDM tunggal dan berganda. Isu makro dan mikro terdiri atas penerapan isu mikro ke riset makro, menerapkan tujuan makro ke riset mikro, mengenali perbedaan antara kebijakan dan praktik MSDM,

METODOLOGI RISET SDM

mengenali varians dalam praktik SDM dalam organisasi, dan menghubungkan strategi pengelolaan karyawan dengan strategi perusahaan, serta penelitian multilevel. Adapun integrasi praktik SDM tunggal dan ganda terdiri atas memahami dan menilai kesesuaian horisontal MSDM, praktik agregat secara empiris, serta mengidentifikasi persepsi dan reaksi karyawan.

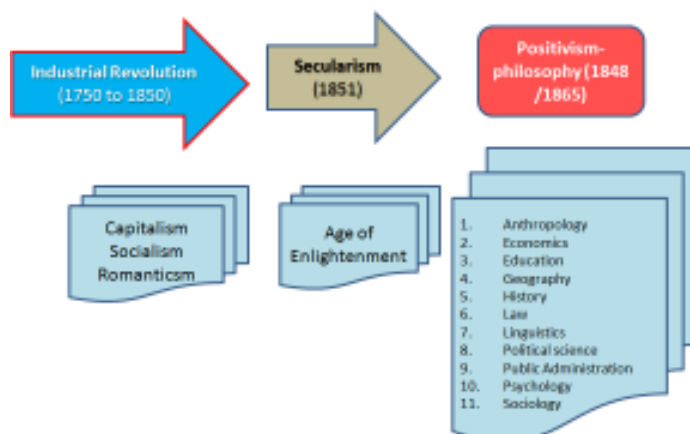
Para ahli beranggapan bahwa perkembangan penelitian MSDM empiris memunculkan berbagai kritik karena anggapan kurangnya landasan teoritis yang solid dalam penelitian-penelitian tersebut (Bacharach, 1989; Dyer, 1985). Kritik ini muncul karena perbedaan teori yang berkembang sedangkan perbedaan antar berbagai perspektif alternatif belum secara eksplisit diakui. Beberapa penulis telah mengadopsi perspektif universal (Dewar & Werbel, 1979) dan berpendapat perspektif ini adalah praktik terbaik dalam pendekatan SHRM (Delaney, Lewin, & Ichniowski, 1989; Huselid, 1995; Osterman, 1994; Pfeffer, 1994; Terpstra & Rozell, 1993). Kelompok kedua peneliti mengadopsi perspektif kontingensi (Butler, Ferris, & Napier, 1991; Dyer, 1985; Fombrum et al, 1984; Gomez-Mejia & Balkin, 1992; Lengnick-Hall & LengnickHall, 1988; Milkovich, 1988; Schuler & Jackson, 1987). Kelompok ketiga memiliki perspektif pendekatan konfigural yang muncul dalam teori organisasi dan literatur manajemen strategis.

Lynham (2000) menyoroti pentingnya membangun teori dalam bidang SDM. Pendekatan universal dalam praktik MSDM dianggap tidak sepenuhnya tepat, karena ada hubungan yang kompleks antara manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi (Delery dan Doty, 1996). Beberapa praktik Manajemen SDM yang dianggap lebih tepat harus berdasarkan kondisi tertentu yang bersifat strategis. Oleh karena itu, manajer sumber daya manusia harus menyelaraskan beberapa praktik kunci MSDM organisasi dengan strategi bisnis (Jackson & Schuler, 1995). Ini akan memberikan efek pada peluang karir internal, hasil penilaian berdasarkan kinerja, dan partisipasi.

Meskipun penelitian berbasis nilai (RBV) secara signifikan dan independen memengaruhi bidang strategi dan SHRM, para peneliti strategi menghadapi sejumlah isu yang berkaitan dengan manajemen SDM (Barney, 1996). Diantaranya adalah tuntutan penelitian yang efektivitas dalam mengaplikasikan berbagai teknik dan alat manajemen SDM. Oleh karena itu, mengintegrasikan desain strategi MSDM sangat diperlukan dengan mengartikulasikan kembali manajemen SDM yang dimulai dari perspektif konsep hingga praktik mengelola SDM.

B. Perkembangan Ilmu Sosial

Filsafat pengetahuan Positivisme (1848/1865) muncul dari sudut pandang sekularisme (1851) yang disebabkan oleh revolusi industri (1750-1850). Itu dimulai dari Revolusi Industri (1750-1850). Istilah ini digunakan pada surat utusan Prancis Louis-Guillaume Otto pada tanggal 6 Juli 1799. Istilah Revolusi Industri dikenal pada saat perubahan teknologi dan menjadi lebih umum dengan tahun 1830-an. Perubahan teknologi yang menyebabkan revolusi industri mengubah seluruh masyarakat sipil dan memunculkan paradigma intelektual seperti Kapitalisme, Sosialisme dan Romantisisme. Gerakan kapitalisme didukung oleh Étienne Clavier (1788); Arthur Young (1792); David Ricardo (1817), Samuel Taylor Coleridge, (1823); Pierre-Joseph Proudhon (1840) ; Benjamin Disraeli (1845); Karl Marx dan Friedrich Engels (1848). Materi adalah untuk semua, adalah alasan meningkatnya harapan hidup, pengurangan jam kerja serta tidak tidak mempekerjakan anak-anak dan orang usia lanjut.



Gambar 2. Filsafat Perkembangan Sejarah Ilmu Sosial

Perkembangan yang sistematis pada mesin uap yang dihasilkan dari analisis ilmiah, dan perkembangan analisis sosial politik berujung pada pemahaman Adam Smith's *The (Wealth of Nations)* yang memunculkan kapitalisme. Perkembangan di era pencerahan menghasilkan kerangka keilmuan yang terbuka bagi praktik aplikatif dari bangunan ilmu pengetahuan. Perkembangan paham sosialisme (1871) adalah sebagai kritik dari gerakan kapitalisme yang dimotori gerakan Marxisme sebagai dasar reaksi atas revolusi industri. Karl Marx berpendapat bahwa industrialisasi menyebabkan masyarakat terbelah menjadi kelompok *bourgeoisie* (kelompok yang menguasai produksi, pabrik dan lahan) dan kelompok besar yang disebut proletariat (kelompok buruh). Dia menganggap bahwa proses industrialisasi adalah praktik ekonomi feodal dalam mengembangkan faham kapitalisme. Faham sosialis beranggapan bahwa nilai dan tantangan budaya serta praktik ekonomi adalah hasil kreasi sosial.

Sedangkan gerakan dan faham Romanticism adalah pertentangan antara hasil revolusi industri dan seni. Gerakan ini didukung oleh para seniman puisi seperti William Blake dan William Wordsworth, Samuel Taylor Coleridge, John Keats, Lord Byron dan Percy Bysshe Shelley, dan seniman music seperti E.T.A. Hoffmann yang dikenal sebagai Mozart, Haydn dan Beethoven (1810).

Gerakan ini menekankan pada pentingnya hal yang alamiah di seni dan bahasa yang berlawanan dengan mesin-mesin dan pabrik-pabrik besar.

Dalam faham sekularisme prinsip utama dari periode rezim abad pertengahan, Renaissance dan ancien, pemerintahan monarki adalah kehendak tuhan, yang secara fundamental ditantang oleh 1789 sebagai Revolusi Perancis. Sehingga revolusi adalah ancaman langsung terhadap hak istimewa para raja dan penguasa. Kemudian pada 4 Agustus 1789, gerakan ini menghasilkan penghapusan undang-undang tentang hak-hak istimewa Gereja dan bangsawan. Sekularisme juga menantang dasar teologis dari otoritas kerajaan. Doktrin kedaulatan rakyat secara langsung menantang hak ketuhanan yang dimiliki para raja. Raja itu memerintah atas nama rakyat, dan tidak berada di bawah perintah tuhan sebagaimana istilah sekularisme itu sendiri. Sekularisme adalah prinsip pemisahan antara lembaga pemerintah dan orang-orang yang diberi mandat untuk mewakili Negara dari lembaga keagamaan. Di satu sisi, sekularisme dapat menegaskan hak untuk bebas dari aturan agama dan ajaran, dan hak untuk bebas dari penguasaan pemerintah agama pada orang-orang dalam sebuah negara yang netral dalam masalah keyakinan. (Pemisahan gereja dan negara dan *laïcité*). Faham sekuler beranggapan bahwa agama adalah keyakinan yang tidak rasional, tidak ilmiah, atau tidak masuk akal. Mereka meyakini karena keyakinan agama dan tradisi tidak memiliki dasar ilmiah atau rasional. Sehingga Karl Marx menyatakan bahwa agama sebagai "candu rakyat".

Cara pandang tahayul, tidak toleransi dan pelanggaran di gereja dan negara di abad ke-18 yang terjadi di Eropa menghasilkan perpecahan ilmu dan intelektual. Ungkapan "pemisahan gereja dan negara" berasal dari sebuah surat yang ditulis oleh Presiden Thomas Jefferson pada tahun 1802 untuk Baptis dari Danbury, Connecticut. Gerakan ini berusaha untuk memobilisasi kekuatan alasan untuk mereformasi masyarakat dan pengetahuan, yang disebut dengan Era Pencerahan. Pada awalnya era pencerahan mendapatkan dukungan seperti Descartes pada Metode dan Wacana (1637), Isaac Newton pada Prinsip Matematika (1687). Sedangkan pada awal Perang Napoleon (1804-1815) sebagai akhir dari era pencerahan.

Gerakan pencerahan ini dimaksudkan untuk mengarahkan manusia untuk lebih kuat diarahkan dan dibimbing dengan rasionalitas dibanding dengan keimanan (*faith*). Era pencerahan ini menghasilkan filsafat pengetahuan positivism sesuai dengan arahan rasionalitas. Ilmu sosial umumnya digunakan sebagai istilah umum untuk mengacu pada sejumlah bidang di luar ilmu-ilmu alam, diantaranya adalah ilmu antropologi, arkeologi, kriminologi, ekonomi, pendidikan, linguistik, ilmu politik dan hubungan internasional, sosiologi, geografi, sejarah, hukum, dan psikologi. Ilmu sosial ini muncul dari filsafat moral dan dipengaruhi oleh Era Pencerahan. Perkembangan Ilmu sosial selanjutnya dipengaruhi oleh aliran positivisme yang fokus pada pengetahuan yang hanya berdasarkan pada pengalaman aktual dan menghindari pengaruh aliran metafisik.

Namun saat ini para ilmuwan mengenalkan agama sebagai sumber pengetahuan dan rumusan ilmu. Berbagai diskusi akademis seperti konferensi dan jurnal yang diterbitkan secara internasional didukung oleh motivasi agama. Misalnya, ilmuwan Islam yang mengusulkan bahwa bangunan pengetahuan yang berdasarkan Quran, sedangkan ilmuwan Yahudi mencoba mengeksplorasi hubungan antara Taurat dengan ilmu pengetahuan. *Journal of business ethics* tahun 2009 menawarkan tema khusus *Global Leadership* yang di motivasi oleh Pope Benedict XVI. *Journal of Science, Art, and life in the light of Torah*. B'OR HA'TORAH adalah sarana diskusi ilmiah ilmuwan yahudi yang ingin mengetahui hubungan antara kitab taurat dengan ilmu pengetahuan, seni kreativitas, perilaku personal dan isu-isu sosial. *Call for papers* dengan tema *Buddhist Insights for a New World Economy*, dilaksanakan pada *The 3rd Conference of the Buddhist Economics Research Platform*, January 18-19, 2010 di Brisbane, Australia. *Call for papers* pada *The 8th Islamic Manuscript Conference The Science of manuscripts; Manuscripts of Science* pada 9-11 Juli 2012 dilakukan pada seminar di Queens' College, University of Cambridge, United Kingdom. Dengan demikian, para ilmuwan tampaknya tidak puas pada aliran positivisme sebagai dasar pengetahuan dan berusaha kembali ke agama dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi (Indartono, 2012).

Ide Kuntowijoyo dalam “Islam sebagai Ilmu” (2004): Epistemologi, metodologi, dan etika, menawarkan konsep integrasi cara berpikir Islam dan ilmu pengetahuan. Penerapan teks (Quran) pada konteks (aplikasi) sebagai penerapan konsep ketuhanan dan rumusan teori hingga pendekatan praktis. Kritik Kuntowijoyo terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang berbasis faham positivisme memiliki biasa sejarah dan intelektualitas. Cara pandang budaya dan ilmu sosiologi menilai sebuah realitas terbatas pada frasa seperti kata, konsep, budaya simbol dan kesepakatan daripada tuntutan terhadap realitas itu sendiri. Sehingga cara pandang ilmu sekuler menjadi subjektif (Ilmu sosial tidak bebas nilai).



Kuntowijoyo meyakinkan bahwa sumber ilmu terdiri atas Qauliyah (Firman Tuhan), Kauniyah (Alam Semesta), dan Nafsiyah (Diri Manusia). Sehingga pengembangan ilmu harus mengikuti 5 prinsip (maqoshid syariah): pelesatarian agama, hidup, ilmu, materi, dan keturunan. Konsep Ilmu menurut Kuntowijoyo adalah Wholeness (kaaffah/menyeluruh), Transformation (mutaghayiroh/perubahan), dan Self Regulation (Originality of Quran).

Sedangkan karakteristik ilmu terdiri atas Interconnectedness (saling terkait), Innate structuring capacity (Tertata: Tauhid-syariah-perilaku), dan Binary Opposition and equilibrium (berpasangan). Metode pengembangan ilmu harus mengacu pada Integralization/integrasi dan Objectification/objektifikasi (Kuntowijoyo, 2004).

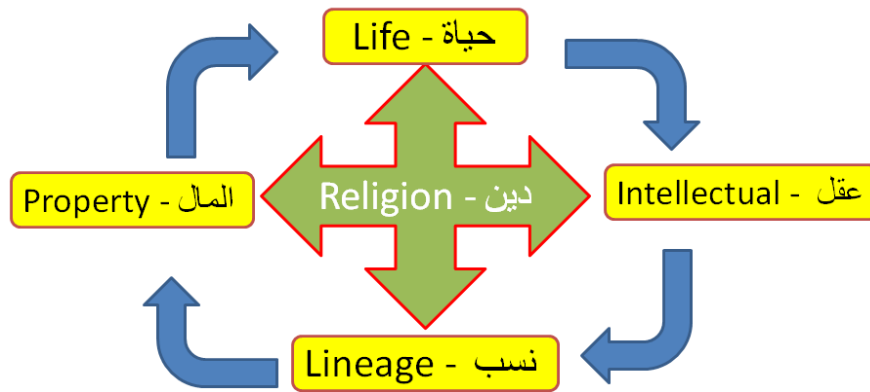
Dalam literatur, Ibnu Khaldun bisa dikatakan sebagai orang pertama yang merintis ilmu sosial lima abad sebelum renaissance. Deskripsi Ibnu Khaldun yang didasarkan pada fakta sosial menunjukkan bahwa gagasan keilmuan yang dibangunnya senantiasa didasarkan pada data empiris, yang di kemudian hari dikenal dengan istilah mazhab positivists.

Lebih Indahya lagi, gagasan-gagasan pemikiran Ibnu Khaldun selalu mengkaitkan relevansinya dengan al Qur'an dan Hadis sebagai doktrin agama. Sementara, gagasan keilmuan sosial Ibnu Khaldun didasarkan pada analisisnya yang mendalam tentang kehidupan masyarakat Badui dan Hadlar.



Ibn Khaldun

Hasil analisis Ibnu Khaldun menunjukkan bahwa, masyarakat Nomad Badui memiliki struktur dan kekhususan sosial seperti; kedekatan dengan kebajikan, kehangatan jalinan, dan keseragaman. Masyarakat Hadlar memiliki stuktur dan kekhususannya seperti pluralis, prakmatis dan hedonis. Dari sisi gaya hidup, masyarakat Badui tampak lebih dinamis, daripada masyarakat Hadlar. Badui diwarnai oleh cara hidup berpindah dari satu tempat ke tempat lain (harakah daimah) yang membuatnya menjadi cerdas dalam menyusun visi, misi, program dan target yang akan dicapai dalam kehidupan. Kekhasan Badui juga tercermin dalam kesiapan perbekalan hidup, yang tidak dimiliki oleh masyarakat Hadlar. Karena masyarakat Hadrar hanya disibukkan dengan kemakmurannya, dengan aktivitas pembangunan kota dan pendirian masyarakat sipil.



Gambar 3. Prinsip Pengembangan Ilmu dalam Islam

C. Perkembangan Teori Manajemen

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.

Pembangunan piramida di Mesir tak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya. Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi moderen saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal; pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk

merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan, orang Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya. Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern. Klasifikasi teori manajemen diantaranya:

1. Aliran klasik: Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
2. Aliran perilaku: Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.
3. Aliran manajemen ilmiah: aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.
4. Aliran analisis sistem: Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
5. Aliran manajemen berdasarkan hasil: Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.
6. Aliran manajemen mutu: Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen.

1. *Pemikiran Awal Manajemen*



Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*.

Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang masing-masing melakukan pekerjaan khusus perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan sepuluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut "pabrik." Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

METODOLOGI RISET SDM

2. Era Manajemen Ilmiah



Era ini ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911.

Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai "penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan". Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen moderen.

Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Compan, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion*, sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih efisien.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.



Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal.



Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan

maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.



Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan "manajemen sains", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi.

Pada tahun 1946, Peter F. Drucker—sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen—menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: "Konsep Korporasi" (Concept of the Corporation). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth.



Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Keluarga Gilbreth juga menyusun skema klasifikasi untuk

memberi nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang) yang mereka sebut Therbligs (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf th tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja.

Skema itu mereka dapatkan dari pengamatan mereka terhadap cara penyusunan batu bata. Sebelumnya, Frank yang bekerja sebagai kontraktor bangunan menemukan bahwa seorang pekerja melakukan 18 gerakan untuk memasang batu bata untuk eksterior dan 18 gerakan juga untuk interior. Melalui penelitian, ia menghilangkan gerakan-gerakan yang tidak perlu sehingga gerakan yang diperlukan untuk memasang batu bata eksterior berkurang dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan. Sementara untuk batu bata interior, ia mengurangi secara drastis dari 18 gerakan hingga menjadi 2 gerakan saja. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilbreth, tukang baku dapat lebih produktif dan berkurang kelelahannya di penghujung hari.

3. Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi computer untuk membantu manajemen mengambil keputusan. Sebagai contoh, pemrograman linear digunakan para manajer untuk membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber daya; analisis jalur kritis (*Critical Path Analysis*) dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efisien; model kuantitas pesanan ekonomi (*economic order quantity model*) membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum; dan lain-lain.

Pengembangan kuantitatif muncul dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer selama Perang Dunia II. Setelah perang berakhir, teknik-teknik matematika dan statistika yang digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan militer itu diterapkan di sektor bisnis. Pelopornya adalah sekelompok perwira militer yang dijuluki "Whiz Kids." Para perwira yang bergabung dengan Ford Motor Company pada pertengahan 1940-an ini menggunakan

metode statistik dan model kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan di Ford.

4. Era Manusia Sosial

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mazhab perilaku (*behavioral school*) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen sains. Mazhab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mazhab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthorne. Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthorne milik Western Electric Company Works di Cicero, Illinois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.



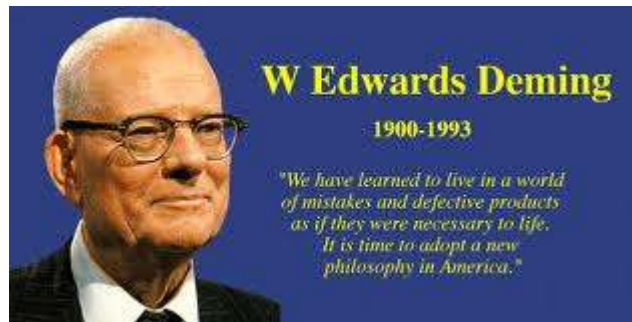
Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follett. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follett mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi.

Follett juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada

individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi "efektif-efisien". Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerja sama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sementara itu pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori "penerimaan otoritas" yang didasarkan pada gagasan bahwa atasan hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritasnya.

5. *Era Modern*



Era moderen ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (Total Quality Management—TQM) di abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904). Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja,

melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material; (2) produktivitas meningkat; (3) pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga; (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan bahwa 80 persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas.



Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi dan diimplementasikan. Sehingga secara ringkas, sejarah perkembangan teori manajemen tampak pada tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Teori Manajemen

Periode	Aliran Manajemen	Kontributor
1770—1860	Aliran klasik	Robert Owen Charles Babbage
1870—1930	Manajemen ilmiah	F.W. Taylor Frank dan Lilian Gilbreth H.G. Gantt H. Emerson
1900—1940	Teori organisasi klasik	H. Fayol J.D. Mooney M.P. Follet C.I. Banard
1930—1940	Hubungan manusia	E. Mayo F. Roethlisberger H. Munsterberg
1940—sekarang	Manajemen modern	Maslow, McGregor, Schien, McClelland, Dale, Drucker, dkk.

D. Perkembangan Ilmu Manajemen SDM

Manajemen Sumber daya Manusia (HRM, atau hanya SDM) adalah fungsi dalam organisasi yang dirancang untuk memaksimalkan kinerja karyawan dalam pelayanan tujuan strategis majikan mereka. Manajemen sumber daya manusia terutama berkaitan dengan bagaimana orang-orang berhasil dalam organisasi, dengan fokus pada kebijakan dan sistem. Departemen Manajemen sumber daya manusia dan unit dalam organisasi biasanya bertanggung jawab untuk sejumlah kegiatan, termasuk perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, dan bermanfaat (misalnya, mengelola gaji dan manfaat sistem). Manajemen sumber daya manusia juga peduli dengan hubungan industrial, yaitu keseimbangan praktik organisasi dengan

peraturan yang timbul dari perundingan bersama dan hukum pemerintah.

Manajemen sumber daya manusia adalah produk dari gerakan hubungan manusia abad ke-20 awal, ketika para peneliti mulai mendokumentasikan cara menciptakan nilai bisnis melalui manajemen strategis dari angkatan kerja. Fungsi awalnya didominasi oleh pekerjaan transaksional, seperti gaji dan administrasi manfaat, namun karena globalisasi, konsolidasi perusahaan, kemajuan teknologi, dan penelitian lebih lanjut, Manajemen sumber daya manusia sekarang berfokus pada inisiatif strategis seperti merger dan akuisisi, manajemen artis, perencanaan suksesi, industri dan hubungan kerja, dan keragaman dan inklusi.

Dalam perusahaan startup, tugas manajemen sumber daya manusia dapat dilakukan oleh para profesional terlatih. Dalam perusahaan besar, kelompok fungsional seluruh biasanya didedikasikan untuk disiplin, dengan staf yang mengkhususkan diri dalam berbagai tugas Manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan fungsional terlibat dalam pengambilan keputusan strategis di seluruh bisnis. Untuk melatih praktisi untuk profesi, program lembaga pendidikan tinggi, asosiasi profesi, dan perusahaan itu sendiri telah menciptakan studi yang didedikasikan secara eksplisit dengan tugas fungsi. Organisasi akademis dan praktisi juga berusaha untuk terlibat dan memajukan bidang SDM, sebagaimana dibuktikan oleh beberapa publikasi lapangan tertentu. HR juga merupakan bidang studi penelitian yang populer dalam bidang manajemen dan industri/organisasi psikologi, dengan artikel penelitian yang muncul di sejumlah jurnal akademik, termasuk yang disebutkan nanti dalam artikel ini. Dalam lingkungan kerja global saat ini, sebagian besar perusahaan fokus pada menurunkan perputaran karyawan dan mempertahankan bakat dan pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga kerja mereka. Baru mempekerjakan tidak hanya memerlukan biaya tinggi tetapi juga meningkatkan risiko pendatang baru yang tidak mampu untuk menggantikan orang yang bekerja di posisi itu sebelumnya. Departemen Manajemen sumber daya manusia

juga berusaha untuk menawarkan manfaat yang akan menarik bagi para pekerja, sehingga mengurangi risiko kehilangan pengetahuan.

Manajemen sumber daya manusia lahir pada awal abad ke-20 dan dipengaruhi oleh Frederick Taylor (1856-1915). Taylor dieksplorasi apa yang disebutnya "manajemen ilmiah" (kemudian disebut oleh orang lain sebagai "Taylorisme"), berusaha untuk meningkatkan efisiensi ekonomi dalam pekerjaan manufaktur. Dia akhirnya mengetik di salah satu masukan utama ke dalam proses manufaktur-memicu kerja penyelidikan produktivitas tenaga kerja. Gerakan hubungan manusia tumbuh dari penelitian Elton Mayo dan lain-lain, yang Hawthorne studi (1924-1932) kebetulan mendokumentasikan bagaimana rangsangan, tidak terkait dengan kompensasi finansial dan kondisi kerja, menghasilkan pekerja lebih produktif. Pekerjaan temporer oleh Abraham Maslow, Kurt Lewin, Max Weber (1864-1920), Frederick Herzberg, dan David McClelland (1917-1998) membentuk dasar untuk studi psikologi industri dan organisasi, perilaku organisasi dan teori organisasi, memberikan ruang untuk disiplin diterapkan.

Kelahiran dan evolusi disiplin ilmu Manajemen sumber daya manusia ditandai dengan berbagai momentum. Pada saat bukti teoritis cukup ada untuk membuat kasus bisnis untuk manajemen tenaga kerja strategis, perubahan lanskap bisnis dan kebijakan publik telah mengubah hubungan majikan-karyawan, dan disiplin diresmikan sebagai "hubungan industrial dan tenaga kerja". Pada tahun 1913, salah satu asosiasi-HR profesional tertua Chartered Institute of Personnel dan Pembangunan-didirikan di Inggris sebagai Asosiasi Tenaga Kesejahteraan, kemudian berganti nama dekade kemudian ke Institut Tenaga Kesejahteraan Industri, dan lagi berikutnya dekade ke Institut Manajemen Buruh sebelum menetap pada nama saat ini. Demikian juga di Amerika Serikat, institusi pertama di dunia pendidikan tinggi yang didedikasikan untuk penelitian-tempat kerja Sekolah Industri dan Tenaga Kerja Hubungan-dibentuk di Cornell University pada tahun 1945. Selama paruh kedua abad ke-20, keanggotaan serikat menurun secara signifikan, sementara manajemen tenaga kerja terus memperluas

pengaruhnya dalam organisasi. "Industri dan hubungan kerja" mulai digunakan untuk merujuk secara khusus untuk isu-isu tentang representasi kolektif, dan banyak perusahaan mulai mengacu pada profesi sebagai "administrasi kepegawaian". Pada tahun 1948, yang kemudian akan menjadi asosiasi terbesar HR profesional asosiasi-Masyarakat untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (SHRM)- didirikan sebagai American Society for Administrasi Personalia (ASPA).

Menjelang abad ke-21, kemajuan dalam transportasi dan komunikasi sangat difasilitasi mobilitas tenaga kerja dan kolaborasi. Perusahaan mulai melihat karyawan sebagai aset dan bukan sebagai roda dalam mesin. "Manajemen sumber daya manusia", akibatnya, menjadi istilah yang dominan untuk fungsi-ASPA bahkan mengubah namanya menjadi SHRM pada tahun 1998. "Human capital management" kadang-kadang digunakan secara sinonim dengan HR, meskipun sumber daya manusia biasanya mengacu pada lebih pandangan sempit sumber daya manusia; yaitu, pengetahuan individu mewujudkan dan dapat berkontribusi untuk sebuah organisasi. Demikian juga, istilah lain kadang-kadang digunakan untuk menggambarkan lapangan termasuk "manajemen organisasi", "manajemen tenaga kerja", "talent management", "manajemen personalia", dan secara sederhana disebut "manajemen orang".

Dave Ulrich menyusun daftar fungsi SDM sebagai menyelaraskan SDM dan strategi bisnis, proses organisasi rekayasa ulang, mendengarkan dan menanggapi karyawan, dan mengelola transformasi dan perubahan. Pada tingkat makro, SDM bertugas mengawasi kepemimpinan dan budaya organisasi. SDM juga memastikan kepatuhan dengan pekerjaan dan tenaga kerja hukum, yang berbeda dengan geografi, dan sering mengawasi kesehatan, keselamatan, dan keamanan. Dalam keadaan di mana karyawan keinginan dan berwenang secara hukum untuk mengadakan perjanjian kerja bersama, SDM akan biasanya juga berfungsi sebagai penghubung utama perusahaan dengan perwakilan karyawan (biasanya serikat pekerja). Akibatnya, HR, biasanya melalui perwakilan, terlibat dalam upaya lobi dengan lembaga-

lembaga pemerintah (misalnya, di Amerika Serikat, Amerika Serikat Departemen Tenaga Kerja dan National Labor Relations Board) untuk lebih prioritas.

Untuk melihat manajemen sumber daya manusia lebih khusus, ia memiliki empat fungsi dasar: staf, pelatihan dan pengembangan, motivasi dan pemeliharaan. Staffing adalah rekrutmen dan seleksi karyawan potensial, dilakukan melalui wawancara, aplikasi, dan jaringan. Pelatihan dan pengembangan adalah langkah berikutnya dalam proses yang berkesinambungan pelatihan dan pengembangan karyawan yang kompeten dan disesuaikan. Motivasi adalah kunci untuk menjaga karyawan yang sangat produktif. Fungsi ini dapat mencakup imbalan kerja, penilaian kinerja, dan manfaat. Fungsi terakhir dari perawatan melibatkan menjaga komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Dalam perusahaan, posisi SDM umumnya jatuh ke dalam salah satu dari dua kategori: generalis dan spesialis. Generalis mendukung karyawan secara langsung dengan pertanyaan mereka, keluhan, dan bekerja pada berbagai proyek dalam organisasi. Mereka "mungkin menangani semua aspek pekerjaan sumber daya manusia, sehingga membutuhkan berbagai pengetahuan. Tanggung jawab sumber daya manusia generalis dapat bervariasi, tergantung pada kebutuhan majikan mereka." Spesialis, sebaliknya, bekerja di fungsi SDM tertentu. Beberapa praktisi akan menghabiskan seluruh karir baik sebagai generalis atau spesialis sementara yang lain akan mendapatkan pengalaman dari masing-masing dan memilih jalan kemudian. Menjadi seorang manajer SDM secara konsisten peringkat sebagai salah satu pekerjaan terbaik, dengan peringkat # 4 oleh CNN Money pada tahun 2006 dan peringkat # 20 oleh organisasi yang sama di tahun 2009, karena gajinya, kepuasan pribadi, keamanan kerja, pertumbuhan di masa depan, dan manfaat kepada masyarakat.

Konsultasi sumber daya manusia adalah jalur karir yang terkait di mana individu dapat bekerja sebagai penasihat perusahaan dan

menyelesaikan tugas outsourcing dari perusahaan. Pada tahun 2007, ada 950 konsultan HR global, yang merupakan pasar USD \$ 18400000000. Lima besar perusahaan menghasilkan pendapatan yang Mercer, Ernst & Young, Deloitte, Watson Wyatt (sekarang bagian dari Towers Watson), Aon (sekarang bergabung dengan Hewitt), dan PwC konsultasi. Untuk tahun 2010, konsultasi HR menduduki peringkat # 43 pekerjaan terbaik di Amerika oleh CNN Money. Beberapa individu dengan PhD di HR dan bidang terkait, seperti psikologi industri dan organisasi dan manajemen, adalah dosen yang mengajarkan prinsip-prinsip HR di perguruan tinggi dan universitas. Mereka yang paling sering ditemukan di Sekolah Tinggi Bisnis di departemen HR atau manajemen. Banyak profesor melakukan penelitian pada topik yang termasuk dalam domain HR, seperti kompensasi finansial, rekrutmen, dan pelatihan.

E. Sistem Keilmuan Profetik

Menurut Abdelmun'im dalam penjelasannya yang cukup panjang menerangkan bahwapengembangan keilmuan tidak lepas dari sistem keilmuan profetik yang mancangkup maksud-maksud penciptaan yang meliputi Ibadah, Ibtilla (ujian), Istikhlaf (saling berganti peran antar generasi dan antar fungsi), dan Imran (memakmurkan bumi), di mana masing-masing maksud merupakan sub-sistem sendiri. Quran menyebut dengan jelas keempat maksud Ilahiah itu, serta mencerminkan sifat kesistemannya, sebagai berikut:

Sub-sistem Maksud ibadah-takwa-syukur: beribadah adalah sub-sistem dalam sistem maqasid penciptaan, yang terdiri atas ibadah, takwa, dan syukur. Penjelasannya dari Quran langsung sebagai berikut:

- Dalam surah Adz-Dzariyat: 56, yang artinya: "Dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku" tampak maksud ibadah.
- Ibadah sendiri disebut dalam Quran untuk mengantarkan manusia kepada ketakwaan, sebagaimana disebut dalam surah al-Baqarah: 21, yang artinya: "Hai manusia, sembahlah Tuhanmu

yang telah menciptakanmu dan orang-orang yang sebelumnya, agar kamu bertakwa”.

- Ketakwaan itu ditujukan untuk mencapai syukur, sebagaimana tampak dari ayat surah Ali ‘Imran: 123, yang artinya: “Karena itu bertakwalah kepada Allah, supaya kamu mensyukuri-Nya”.



Gambar 4. Sub-sistem Maksud Ibadah-Takwa-Syukur

Sub-sistem Maksud Ibtıla/Ujian-Tazkiyah-Falah: Quran menggambarkan maksud penciptaan itu secara sistematis dalam ayat-ayat berikut, di mana masing-masing ayat mencerminkan salah satu aspek ibtıla/ujian tersebut:

- Ujian dengan ruang dan waktu: dalam surah Hud: 7, yang artinya: “Dan Dialah yang menciptakan langit dan bumi dalam enam masa, dan adalah singgasana-Nya (sebelum itu) di atas air, agar Dia menguji siapakah di antara kamu yang lebih baik amalannya”.
- Ujian dengan hidup dan mati: dalam surah al-Mulk: 2, yang artinya: “Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalannya”.
- Ujian dengan laki dan perempuan: dalam surah al-Insan: 2, yang artinya: “Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dari setetes mani yang bercampur yang Kami hendak mengujinya”.
- Ujian dengan variasi kelas sosial: dalam surah al-An’am: 165, yang artinya: “Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan Dia meninggikan sebahagian kamu atas

sebahagian (yang lain) beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu”.

- Ujian dengan variasi agama dan mazhab: dalam surah al-Ma'idah: 48, yang artinya: “untuk tiap-tiap umat di antara kamu, Kami berikan aturan dan jalan yang terang. Sekiranya Allah menghendaki, niscaya kamu dijadikan-Nya satu umat (saja), tetapi Allah hendak menguji kamu terhadap pemberian-Nya kepadamu, maka berlomba-lombalah berbuat kebajikan”.



Gambar 5. Sub-sistem Maksud Ibtala/Ujian-Tazkiyah-Falah

Al-Falah (Keberhasilan yang didasari oleh upaya penggarapan):

Jika Ibtala adalah ujian, maka tujuan Ilahi adalah agar manusia itu dapat lulus dalam ujian tersebut dengan istilah yang diserukan 5 kali setiap hari, yaitu al-Falah. Kata al-falah dalam bahasa Arab bermakna keberhasilan yang didasari oleh upaya penggarapan. Adapun kata “al-fallah” yang berarti ‘petani’, karena ia menuai hasil setelah menggarap lahan. Jika benar demikian, maka apakah yang digarap menurut sub-sistem ibtala/ujian ini?

Tazkiyah demi mencapai al-Falah:

Adalah jiwa manusia, yang perlu ditazkiyahkan, atau dikembangkan secara suci (penjernihan dan penumbuhan). Hal ini kita dapat dalam ayat surah al-A'la: 14, yang artinya: “Sesungguhnya

beruntunglah orang yang menazkiyahkan diri” dan dalam surah al-Syams: 9, yang artinya: “sesungguhnya beruntunglah orang yang menazkiyahkan jiwa itu”. Dalam rangka ini, perlu diingat bahwa di atas kami sudah mengelompokkan tazkiyah sebagai prinsip yang berkaitan dengan aspek metafisik dari filsafat pendidikan Islam karena menyangkut aspek kejiwaan yang sulit dipantau secara fisik, dan karena melibatkan hubungan langsung dengan Tuhan (SWT). Dengan demikian, pada akhirnya, sub-sistem maksud Ibtala ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6. Sub-sistem Falah

Sub-sistem Istikhlaf:

Istikhlaf, dalam bahasa Arab berarti “meminta agar berdiri di belakang”, yang implikasinya adalah mendukung atau mem-backing. Dalam pandangan Quran bermakna menjadikan manusia saling mendukung dan saling berganti peran di muka bumi ini. Istikhlaf dapat mengambil tiga bentuk; yaitu:

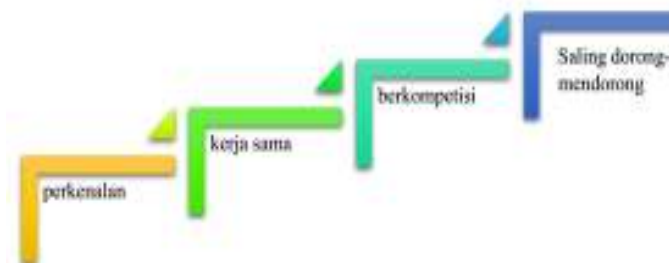
- a. istikhlaf antar umat, sebagaimana disebut dalam surah Yunus: 14, yang artinya: Kemudian Kami jadikan kamu pengganti-pengganti (mereka) di muka bumi sesudah mereka, supaya Kami memerhatikan bagaimana kamu berbuat.
- b. istikhlaf antar generasi yang terjadi secara alami karena dinamika hidup dan mati.

- c. istikhlaf antar peran, sebagaimana yang terjadi antara tugas Nabi Musa dan Nabi Harun yang disebut dalam surah al-Araf: 142, yang artinya: "Dan berkata Musa kepada saudaranya yaitu Harun: "Gantikanlah aku dalam (memimpin) kaumku, dan perbaikilah, dan janganlah kamu mengikuti jalan orang-orang yang membuat kerusakan". Gambar berikut menjelaskan 3 (tiga) bentuk istikhlaf itu.



Gambar 7. Sub-sistem Maksud Istikhlaf

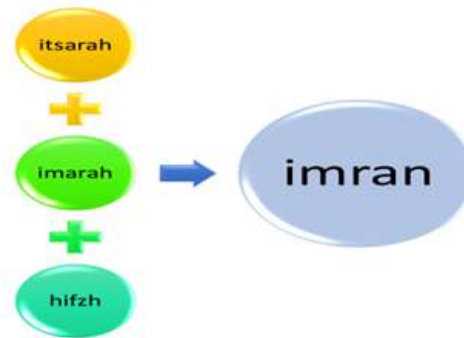
Istikhlaf bermekanisme yang diawali dengan taaruf (perkenalan), taawun (kerja sama atas kebaikan), tasabuf (berkompetisi dalam kebaikan), tanafus (ketika kompetisi memanas), dan tadafu (saling dorong-mendorong untuk menyingkirkan yang berbuat kejahatan, sehingga terjadi istikhlaf antar umat). Gambar berikut menjelaskan aspek-aspek istikhlaf di atas.



Gambar 8. Aspek-aspek Istikhlaf

Sub-sistem Imran:

Imran, sebagai salah satu maksud penciptaan, disebut secara terang dalam surah Hud: 61, yang artinya: "Hai kaumku, sembahlah Allah, sekali-kali tidak ada bagimu Tuhan selain Dia. Dia telah menciptakan kamu dari bumi (tanah) dan menjadikan kamu pemakmurnya". Pada dasarnya, imran, sebagai sistem, meliputi dua mekanisme, yaitu itsarah dan imarah, sebagaimana disebut dalam surah al-Rum: 9, yang artinya: "orang-orang itu adalah lebihkuat dari mereka (sendiri) dan telah mengolah bumi (tanah) serta memakmurkannya lebih banyak dari apa yang telah mereka makmurkan". Itsarah berarti mengolah alam, dan imarah adalah memakmurkan alam dengan menghasilkan ciptaan baru sambil melestarikan alam, sambil menghindari munculnya 'fasad' atau kerusakan akibat aktivitas imarah tadi. Sehingga, pada akhirnya, Imran dapat dipandang sebagai sistem yang meliputi 3 mekanisme: itsarah, imarah, dan pelestarian atau hifzh. Gambar berikut menjelaskan ketiga aspek Imran itu.



Gambar 9. Sub-sistem Imran

Maqasid Penciptaan sebagai tujuan Manajmen SDM Berkelanjutan

Jika direnungkan dengan saksama, maksud-maksud Ilahi dari penciptaan manusia (ibadah, istikhlaf dan imran) maupun alam (ibtila/ujian) beserta saran ilahi untuk menjalankan masing-masing tugas penciptaan itu; jika direnungkan akan lahir sebuah gagasan mengenai sosok SDM ideal yang mampu menjalankan pembangunan secara berkelanjutan. Bahkan, tujuan pengelolaan SDM menurut

maqasid penciptaan ini melebihi paradigma pembangunan berkelanjutan karena menyambung tali hubungan dengan Tuhan SWT, sehingga memenuhi kekosongan makna hidup secara penuh. Keunggulan lain dari maqasid penciptaan, sebagai tujuan manajemen SDM adalah perhatian dan penekanan yang cukup besar yang diberikan kepada hubungan manusia dengan dirinya sendiri melalui tazkiyah. Dalam rangka ini, perlu diingat apa yang pernah disebutkan mengenai aspek tazkiyah dan peran pentingnya dalam menjamin kelestarian proses berilmu, berakal dan berhikmah dalam Islam.

F. Manajemen SDM dalam Perspektif Transendental

Manajemen SDM adalah sebuah sistem yang memberikan perhatian khusus pada manusia. Dalam persepektif transendental, Al Quran Surat Al Infithaar ayat 7 menjelaskan bahwa “Yang telah menciptakan kamu, lalu menyempurnakan kejadianmu, lalu menjadikan (susunan tubuh)mu seimbang.” Sehingga Dr. Muhammad Musa berpandangan bahwa dalam ayat ini Allah Subhanahu Wa Ta’ala menjelaskan bahwa sesungguhnya manusia diciptakan penuh dengan kesempurnaan, tentunya tidak sama dengan makhluk lainnya yang telah diciptakan lebih dulu. Itu artinya kesempurnaan yang dimaksud dalam Qs. At-Tiin (95): 4, adalah keseimbangan. Dengan kesempurnaan dan keseimbangan ini, diharapkan manusia dapat mengemban tugas sebagai khalifah di muka bumi. Jika tugas itu dapat ditunaikan dengan baik, maka manusia akan menempati posisi yang mulia di sisi Tuhannya (maqama mahmuda). Namun sebaliknya, ketika manusia tak menjalankan tugasnya dengan pola-pola keseimbangan yang telah ditetapkan oleh Allah Subhanahu Wa Ta’ala, maka manusia akan terjerumus pada kebinasaan dan kehinaan, sedangkan kehidupan di muka bumi rusak dan hancur berantakan. Manusia diciptakan berawal dari air mani yang terpancar keluar dari sulbi seorang laki-laki, kemudian bercampur dengan air yang keluar daripada taraaib seorang perempuan. Setelah itu berproseslah selama 9 bulan 10 hari di dalam rahim seorang ibu hingga menjadi sempurna. Sejak dari segumpal air

yang dinamai nutfah, beransur menjadi segumpal darah yang dinamai 'alaqah, lanjut menjadi segumpal daging yang dinamai mudhghah. "Lalu menjadikan (susunan tubuh)mu seimbang."

Bentuk tubuh manusia benar-benar dijadikan Allah seimbang, sehingga dengan mengukur jejak kaki saja, orang dapat menaksir berapa luas muka, berapa panjang tangan, berapa besar kepala dan berapa pula panjang tungkai kaki. Karena besar badan, tingginya, bidang dadanya, luas bahunya dan seluruh badan manusia adalah seimbang. Itu jugalah yang dijelaskan oleh Allah Subhanahu Wa Ta'ala dalam Surat At-Tin (95) : 4, bahwa manusia diciptakan dengan sebaik-baik bentuk dan sesempurnanya ciptaan. "Pada bentuk apapun yang Dia kehendaki, Dia menyusun tubuhmu" (ayat 8). Allah membuat bentuk tubuh manusia itu sesuka-Nya sendiri; ada yang tinggi, ada yang rendah, ada yang gemuk dan ada yang kurus. Warna kulit pun tidak sama. Sehingga 10 orang bersaudara, satu ayah satu ibu, berbeda wajahnya, berbeda suaranya dan berbeda pula masing-masing sidik jarinya; tidak ada yang sama dan tidak pula sedikit pun masuk kekuasaan manusia buat menentukan bakat atau bawaan dari masing-masing manusia.

Dalam satu riwayat dijelaskan dari Abu Abdirrahman Abdullah bin Mas'ud -semoga Allah meridlainya- beliau berkata : "Rasulullah Shalallahu A'laihi Wa Sallam menceritakan kepada kami dan beliau adalah orang yang jujur dan harus dipercaya" : "Sesungguhnya (fase) penciptaan kalian dikumpulkan dalam perut ibunya selama 40 hari (dalam bentuk) nutfah (sperma), kemudian selama itu (40 hari) menjadi segumpal darah kemudian selama itu (40 hari) menjadi segumpal daging, kemudian diutuslah Malaikat, ditiupkan ruh dan dicatat 4 hal: rezekinya, ajalnya, amalannya, apakah ia beruntung atau celaka. Demi Allah Yang Tidak Ada Sesembahan yang Haq Kecuali Dia, sungguh di antara kalian ada yang beramal dengan amalan penduduk jannah (surga) hingga antara dia dengan jannah sejarak satu hasta kemudian ia didahului dengan catatan (taqdir) sehingga beramal dengan amalan penduduk an-Naar (neraka), sehingga masuk ke dalamnya (neraka). Sesungguhnya ada di antara kalian yang beramal dengan amalan

penduduk neraka, hingga antara dia dengan neraka sejarak satu hasta kemudian ia didahului dengan catatan (taqdir) sehingga beramal dengan amalan penduduk jannah sehingga masuk ke dalamnya (surga).”

Sehingga Dr. Muhammad Musa membenarkan apa yang dikatakan oleh kaum sufi bahwa barang siapa yang mengenal dirinya dengan baik, maka dia akan mengenal Tuhannya. Namun sangat disayangkan, bahwa sedikit dari manusia yang memahami hakikat dirinya, sehingga kebanyakan dari mereka menyalahgunakan hidupnya sehingga kehidupannya menjadi tidak seimbang. Sebagai contoh yang sederhana ketika manusia lebih mengedepankan hawa nafsunya, maka tatanan yang penuh keseimbangan itu akan rusak dan menjadi tak seimbang, seperti pada persoalan makan dan minum. Ketika manusia makan dan minum secara berlebihan, maka akan menimbulkan berbagai persoalan kesehatan. Padahal Allah Subhanahu Wa Ta’ala telah mengingatkan. “Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah ketika engkau akan memasuki masjid, makan dan minumlah namun jangan berlebihan, sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebihan.” (Q.S. Al-A’raf : 31)

Manusia adalah makhluk Allah yang mulia. Allah memuliakan manusia dengan memberinya akal. Dengan akal manusia diangkat menjadi khalifah Allah di muka bumi. Dengan akal kita berpikir, memahami, dan mengambil pelajaran. Betapa banyak ayat tentang akal dalam al-Qur’an. “...Demikianlah Kami menjelaskan tanda-tanda kekuasaan Kami kepada orang-orang berpikir.” (QS. Yunus [10] : 24). “...Maka apakah mereka tidak memikirkan?” (QS. Yasiin [36] : 68). Namun sungguh sangat aneh, yang terjadi sekarang adalah setelah manusia menggunakan akalnya, dengan congkaknya manusia berkesimpulan bahwa Al-Qur’an tidak tepat.

Konsep transendental ini menggambarkan manajemen SDM perlu memerhatikan asal dan kualitas input eksistensi manusia, potensi kemampuan yang dimiliki, tugas dan tanggungjawab yang mampu diberikan kepada mereka, serta aturan main yang harus dijalankan oleh

mereka. Dengan konfigurasi pemahaman komprehensif terhadap manusia sebagai inti dari objek SDM, maka diharapkan *outcomes* dari teknis dan strategi pengelolaan SDM mampu untuk mencapai tujuan komprehensif pengelolaan SDM dan manajemen organisasi secara menyeluruh. Sehingga Dr. M. Ratib al-Nabulsi memberikan perumpamaan manajemen SDM sebagai berikut: Apabila kita membeli perangkat elektronik yang sangat canggih, mahal, dan memiliki fungsi yang besar, maka kita akan melihatnya dengan sangat antusias, dan sangat antusias pula membaca buku manual yang diterbitkan oleh pihak produsen. Kita sangat serius membacanya, menerjemahkannya, memahaminya dan mempraktikkan petunjuk-petunjuknya dengan sangat detail. Dengan sangat hati-hati kita menjaga alat elektronik yang canggih tersebut. Demikian pula manusia. Manusia adalah perangkat tercanggih di seluruh alam semesta. Di dalam sel-sel, struktur tubuh, organ tubuh manusia terdapat kerumitan dan kecanggihan yang luar biasa. Di dalam manusia terdapat jiwa dengan berbagai insting dan perasaan yang teramat rumit. Ilmuwan paling jenius sekalipun tidak akan mampu memahami cara kerja tubuh dan jiwa manusia yang sangat rumit dan canggih ini.

Dan sekarang, manusia, membutuhkan buku manual dari Pencipta-Nya. Buku manual sebagai pegangan hidupnya, dan buku manual itu adalah Al-Qur'an. Al-Qur'an diturunkan Allah untuk kemaslahatan manusia, ciptaan-Nya! Al-Qur'an adalah kebenaran mutlak, ia datang dari Allah yang Maha Sempurna. Hasil berpikir akal yang bertentangan dengan Al-Qur'an jelas salah. Allah SWT berfirman "Yang tidak datang kepadanya (Al-Qur'an) kebatilan baik dari depan maupun belakangnya, yang diturunkan dari Rabb yang Maha Bijaksana lagi Maha Terpuji." (QS. Fushshilat [41] : 42). Manusia adalah hamba Allah. Tugas seorang hamba adalah menaati segala perintah-Nya dan menjauhi segala larangan-Nya. Allah menegaskan dalam firman-Nya, "Dan Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka beribadah kepada-Ku." (QS. az-Zariyaat [51] : 56)

Sementara kajian dan riset longitudinal manajemen SDM menurut Imam Santoso, Lc., MEI menjelaskan bahwa kehidupan manusia merupakan perjalanan panjang, melelahkan, penuh liku-liku, dan melalui tahapan demi tahapan. Berawal dari alam arwah, alam rahim, alam dunia, alam barzakh, sampai pada alam akhirat yang berujung pada tempat persinggahan terakhir bagi manusia, surga atau neraka. Al-Qur'an dan Sunnah telah menceritakan setiap fase dari perjalanan panjang manusia itu. Al-Qur'an diturunkan Allah swt. kepada Nabi Muhammad saw. berfungsi untuk memberikan pedoman bagi umat manusia tentang perjalanan (rihlah) tersebut. Suatu rihlah panjang yang akan dilalui oleh setiap manusia, tanpa kecuali. Manusia yang diciptakan Allah swt. dari tidak ada menjadi ada akan terus mengalami proses panjang sesuai rencana yang telah ditetapkan Allah swt. Saat ini ada dua teori yang menyesatkan orang banyak. Al-Qur'an dengan tegas membantah teori itu. Pertama, teori yang mengatakan manusia ada dengan sendirinya. Dibantah Al-Qur'an dengan hujjah yang kuat, bahwa manusia ada karena diciptakan oleh Allah swt. Kedua, teori yang mengatakan manusia ada dari proses evolusi panjang, yang bermula dari sebangsa kera kemudian berubah menjadi manusia. Teori ini pun dibantah dengan sangat pasti bahwa manusia pertama adalah Adam as. Kemudian selanjutkannya anak cucu Adam as. diciptakan Allah swt. dari jenis manusia itu sendiri yang berasal dari percampuran antara sperma lelaki dengan sel telur wanita, maka lahirlah manusia. Rasulullah saw. semakin mengokohkan tentang kisah rihlatul insan. Disebutkan dalam beberapa haditsnya. "Jadilah kamu di dunia seperti orang asing atau orang yang sedang musafir" (HR Bukhari). Dalam hadits lain: "Untuk apa dunia itu bagiku? Aku di dunia tidak lebih dari seorang pengendara yang berteduh di bawah pohon, kemudian pergi dan meninggalkannya" (HR At-Tirmidzi).

1. Alam Arwah. Manusia merupakan makhluk terakhir yang diciptakan Allah swt. setelah sebelumnya Allah telah menciptakan makhluk lain seperti malaikat, jin, bumi, langit dan seisinya. Allah menciptakan manusia dengan dipersiapkan untuk menjadi

makhluk yang paling sempurna. Karena, manusia diciptakan untuk menjadi khalifah (pemimpin) di muka bumi dan memakmurkannya. Persiapan pertama, Allah mengambil perjanjian dan kesaksian dari calon manusia, yaitu ruh-ruh manusia yang berada di alam arwah. Allah mengambil sumpah kepada mereka sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an: Dan (ingatlah), ketika Tuhanmu mengeluarkan keturunan anak-anak Adam dari sulbi mereka dan Allah mengambil kesaksian terhadap jiwa mereka (seraya berfirman): "Bukankah Aku ini Tuhanmu?" Mereka menjawab: "Betul (Engkau Tuhan kami), kami menjadi saksi." (Kami lakukan yang demikian itu) agar di hari kiamat kamu tidak mengatakan: "Sesungguhnya kami (Bani Adam) adalah orang-orang yang lengah terhadap ini (keesaan Tuhan)." (Al A'raf: 172). Dengan kesaksian dan perjanjian ini maka seluruh manusia lahir ke dunia sudah memiliki nilai, yaitu nilai fitrah beriman kepada Allah dan agama yang lurus. Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama (Allah); (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. Tidak ada perubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui. (Ar-Ruum: 30). Rasulullah saw. bersabda: "Setiap anak dilahirkan secara fitrah. Maka kedua orang tuannya yang menjadikan Yahudi atau Nashrani atau Majusi." (HR Bukhari)

2. Alam Rahim. Rihlah pertama yang akan dilalui manusia adalah kehidupan di alam rahim: 40 hari berupa nutfah, 40 hari berupa 'alaqah (gumpalan darah), dan 40 hari berupa mudghah (gumpalan daging), kemudian ditiupkan ruh dan jadilah janin yang sempurna. Setelah kurang lebih sembilan bulan, maka lahirlah manusia ke dunia. Allah swt. berfirman: "Hai manusia, jika kamu dalam keraguan tentang kebangkitan (dari kubur), maka (ketahuilah) sesungguhnya Kami telah menjadikan kamu dari tanah, kemudian dari setetes mani, kemudian dari segumpal darah, kemudian dari segumpal daging yang sempurna

kejadiannya dan yang tidak sempurna, agar Kami jelaskan kepada kamu dan Kami tetapkan dalam rahim, apa yang Kami kehendaki sampai waktu yang sudah ditentukan, kemudian Kami keluarkan kamu sebagai bayi, kemudian (dengan berangsur-angsur) kamu sampailah kepada kedewasaan, dan di antara kamu ada yang diwafatkan dan (ada pula) di antara kamu yang dipanjangkan umurnya sampai pikun, supaya dia tidak mengetahui lagi sesuatupun yang dahulunya telah diketahuinya. Dan kamu lihat bumi ini kering, kemudian apabila telah Kami turunkan air di atasnya, hiduplah bumi itu dan suburlah dan menumbuhkan berbagai macam tumbuh-tumbuhan yang indah.” (Al-Hajj: 5). Rasulullah saw. bersabda: “Sesungguhnya seseorang dari kalian dikumpulkan penciptaannya di perut ibunya 40 hari nutfah, kemudian ‘alaqoh selama hari yang sama, kemudian mudghoh selama hari yang sama. Kemudian diutus baginya malaikat untuk meniupkan ruh dan ditetapkan 4 kalimat; ketetapan rizki, ajal, amal, dan sengsara atau bahagia.” (HR Bukhari dan Muslim). Seluruh manusia di dunia apapun kondisi sosialnya diingatkan tentang awal kejadiannya yang berasal dari benda yang hina, yaitu sperma lelaki dan sel telur wanita. Manusia sebelumnya belum dikenal, belum memiliki kemuliaan dan kehormatan. Lalu apakah manusia akan bangga, congkak, dan sombong dengan kondisi sosial yang dialami sekarang jika mengetahui asal muasal mereka? Setelah mencapai 6 bulan sampai 9 bulan atau lebih, dan persyaratan untuk hidup normal sudah lengkap, seperti indra, akal, dan hati, maka lahirlah manusia ke dunia dalam keadaan telanjang. Belum bisa apa-apa dan tidak memiliki apa-apa.

3. Alam Dunia. Di dunia perjalanan manusia melalui proses panjang. Dari mulai bayi yang hanya minum air susu ibu lalu tubuh menjadi anak-anak, remaja dan baligh. Selanjutnya menjadi dewasa, tua dan diakhiri dengan meninggal. Proses ini tidak berjalan sama antara satu orang dengan yang lainnya. Kematian akan datang kapan saja menjemput manusia dan tidak mengenal usia. Sebagian

meninggal saat masih bayi, sebagian lagi saat masa anak-anak, sebagian yang lain ketika sudah remaja dan dewasa, sebagian lainnya ketika sudah tua bahkan pikun. Di dunia inilah manusia bersama dengan jin mendapat taklif (tugas) dari Allah, yaitu ibadah. Dan dalam menjalani taklifnya di dunia, manusia dibatasi oleh empat dimensi; dimensi tempat, yaitu bumi sebagai tempat beribadah; dimensi waktu, yaitu umur sebagai sebuah kesempatan atau target waktu beribadah; dimensi potensi diri sebagai modal dalam beribadah; dan dimensi pedoman hidup, yaitu ajaran Islam yang menjadi landasan amal. Allah Ta'ala telah melengkapi manusia dengan perangkat pedoman hidup agar dalam menjalani hidupnya di muka bumi tidak tersesat. Allah telah mengutus rasulNya, menurunkan wahyu Al-Qur'an dan hadits sebagai penjelas, agar manusia dapat mengaplikasikan pedoman itu secara jelas tanpa keraguan. Sayangnya, banyak yang menolak dan ingkar terhadap pedoman hidup tersebut. Banyak manusia lebih memperturutkan hawa nafsunya ketimbang menjadikan Al-Qur'an sebagai petunjuk hidup, akhirnya mereka sesat dan menyesatkan. Maka, orang yang bijak adalah orang yang senantiasa mengukur keterbatasan-keterbatasan dirinya untuk sebuah produktifitas yang tinggi dan hasil yang membahagiakan. Orang-orang yang beriman adalah orang-orang yang senantiasa sadar bahwa detik-detik hidupnya adalah karya dan amal shalih. Kehidupannya di dunia sangat terbatas sehingga tidak menyia-nyiakannya untuk hal-hal yang sepele, remeh apalagi perbuatan yang dibenci (makruh) dan haram. Dunia dengan segala kesenangannya merupakan tempat ujian bagi manusia. Apakah yang dimakan, dipakai, dan dinikmati sesuai dengan aturan Allah swt. atau menyimpang dari ajaran-Nya? Apakah segala fasilitas yang diperoleh manusia dimanfaatkan sesuai perintah Allah atau tidak? Dunia merupakan medan ujian bagi manusia, bukan medan untuk pemuas kesenangan sesaat. Rasulullah saw. memberikan contoh bagaimana hidup di dunia. Ibnu Mas'ud menceritakan bahwa Rasulullah saw. tidur di atas tikar, ketika bangun ada

bekasnya. Maka kami bertanya: “Wahai Rasulullah saw., bagaimana kalau kami sediakan untukmu kasur.” Rasulullah saw. bersabda: “Untuk apa (kesenangan) dunia itu? Hidup saya di dunia seperti seorang pengendara yang berteduh di bawah pohon, kemudian pergi dan meninggalkannya.” (HR At-Tirmidzi). Perjalanan hidup manusia di dunia akan berakhir dengan kematian. Semuanya akan mati, apakah itu pahlawan ataukah selebriti, orang beriman atau kafir, pemimpin atau rakyat, kaya atau miskin, tua atau muda, lelaki atau perempuan. Mereka akan meninggalkan segala sesuatu yang telah dikumpulkannya. Semua yang dikumpulkan oleh manusia tidak akan berguna, kecuali amal shalihnya berupa sedekah yang mengalir, ilmu yang bermanfaat, dan anak yang shalih. Kematian adalah penghancur kelezatan dan gemerlapnya kehidupan dunia. Kematian bukanlah akhir kesudahan manusia, bukan pula tempat istirahat yang panjang. Tetapi, kematian adalah akhir dari kehidupannya di dunia dengan segala yang telah dipersembhkannya dari amal perbuatan untuk kemudian melakukan rihlah atau perjalanan hidup berikutnya.

4. Alam Barzakh. Fase berikutnya manusia akan memasuki alam kubur atau alam barzakh. Di sana mereka tinggal sendiri. Yang akan menemaninya adalah amal mereka sendiri. Kubur adalah taman dari taman-taman surga atau lembah dari lembah-lembah neraka. Manusia sudah akan mengetahui nasibnya ketika mereka berada di alam barzakh. Apakah termasuk ahli surga atau ahli neraka. Jika seseorang menjadi penghuni surga, maka dibukakan baginya pintu surga setiap pagi dan sore. Hawa surga akan mereka rasakan. Sebaliknya jika menjadi penghuni neraka, pintu neraka pun akan dibukakan untuknya setiap pagi dan sore dan dia akan merasakan hawa panasnya neraka. Al-Barra bin 'Azib menceritakan hadits yang panjang yang diriwayatkan Imam Ahmad tentang perjalanan seseorang setelah kematian. Seorang mukmin yang akan meninggal dunia disambut ceria oleh malaikat dengan membawa kafan surga. Kemudian datang malaikat maut duduk di

atas kepalanya dan memerintahkan ruh yang baik untuk keluar dari jasadnya. Selanjutnya disambut oleh malaikat dan ditempatkan di kain kafan surga dan diangkat ke langit. Penduduk langit dari kalangan malaikat menyambutnya, sampai di langit terakhir bertemu Allah dan Allah memerintahkan pada malaikat: "Catatlah kitab hambaku ke dalam 'illiyin dan kembalikan ke dunia." Maka dikembalikan lagi ruh itu ke jasadnya dan datanglah dua malaikat yang bertanya: Siap Tuhanmu? Apa agamamu? Siapa lelaki yang diutus kepadamu? Siapa yang mengajarimu? Hamba yang beriman itu dapat menjawab dengan baik. Maka kemudian diberi alas dari surga, mendapat kenikmatan di kubur dengan selalu dibukakan baginya pintu surga, dilapangkan kuburnya, dan mendapat teman yang baik dengan wajah yang baik, pakaian yang baik, dan aroma yang baik. Lelaki itu adalah amal perbuatannya.

5. Alam Akhirat (Hari Akhir). Dan rihlah berikutnya adalah kehidupan di hari akhir dengan segala rinciannya. Kehidupan hari akhir didahului dengan terjadinya Kiamat, berupa kerusakan total seluruh alam semesta. Peristiwa setelah kiamat adalah mahsyar, yaitu seluruh manusia dari mulai nabi Adam as. sampai manusia terakhir dikumpulkan dalam satu tempat. Di sana manusia dikumpulkan dalam keadaan tidak beralas kaki, telanjang, dan belum dikhitan. Saat itu matahari sangat dekat jaraknya sekitar satu mil, sehingga mengalirlah keringat dari tubuh manusia sesuai dengan amalnya. Ada yang sampai pergelangan kaki, ada yang sampai lutut, ada yang sampai pusar, ada yang sampai dada, bahkan banyak yang tenggelam dengan keringatnya. Dalam kondisi yang berat ini manusia berbondong-bondong mendatangi para nabi untuk meminta pertolongan dari kesulitan yang maha berat itu. Tetapi semuanya tidak ada yang dapat menolong. Dan terakhir, hanya Rasulullah saw. yang dapat menolong mereka dari kesulitan mahsyar. Rasulullah saw. sujud di haribaan Allah swt. di bawah Arasy dengan memuji-muji-Nya. Kemudian Allah swt. berfirman: "Tegakkan kepalamu, mintalah niscaya dikabulkan. Mintalah

syafaat, pasti diberikan.” Kemudian Rasulullah saw. mengangkat kepalanya dan berkata: “Ya Rabb, umatku.” Dan dikabulkanlah pertolongan tersebut dan selesailah mahsyar untuk kemudian melalui proses berikutnya. Peristiwa berikutnya adalah hisab (perhitungan amal) dan mizan (timbangan amal) bagi manusia. Ada yang mendapatkan proses hisab dengan cara susah-payah karena dilakukan dengan sangat teliti dan rinci. Sebagian yang lain mendapatkan hisab yang mudah dan hanya sekedar formalitas. Bahkan sebagian kecil dari orang beriman bebas hisab. Di antara pertanyaan yang akan diberikan pada manusia di hari Hisab terkait dengan masalah prinsip dalam hidupnya. Rasulullah saw. bersabda: “Tidak akan melangkah kaki anak Adam di hari kiamat sehingga ditanya 5 hal di sisi Allah: tentang umurnya untuk apa dihabiskan, tentang masa mudanya untuk apa digunakan, tentang hartanya dari mana mencarinya, dan ke mana menginfakkannya, dan apa yang diamalkan dari ilmunya.” (HR At-Tirmidzi). Di masa ini juga dilakukan proses qishash, orang yang dizhalimi meng-qishash orang yang menzhalimi. Kejadian selanjutnya manusia harus melalui shirath, yaitu sebuah jembatan yang sangat tipis dan mengerikan karena di bawahnya neraka jahanam. Semua manusia akan melewati jembatan ini dari mulai yang awal sampai yang akhir. Shirath ini lebih tipis dari rambut, lebih tajam dari pedang, dan terdapat banyak kalajengking. Kemampuan manusia melewati jembatan itu sesuai dengan amalnya di dunia. Ada yang lewat dengan cepat seperti kecepatan kilat, ada yang lewat seperti kecepatan angin, ada yang lewat seperti kecepatan burung, tetapi banyak juga yang berjalan merangkak, bahkan mayoritas manusia jatuh ke neraka jahanam.

6. Surga dan Neraka. Pada fase yang terakhir dari rihlah manusia di hari akhir adalah sebagian mereka masuk surga dan sebagian masuk neraka. Surga tempat orang-orang bertakwa dan neraka tempat orang-orang kafir. Kedua tempat tersebut sekarang sudah ada dan disediakan. Bahkan, surga sudah rindu pada penghuninya

untuk siap menyambut dengan sebaik-baiknya sambutan. Neraka pun sudah rindu dengan penghuninya dan siap menyambut dengan hidangan neraka. Al-Qur'an dan Sunnah telah menceritakan surga dan neraka secara detail. Penyebutan ini agar menjadi pelajaran bagi kehidupan manusia tentang persinggahan akhir yang akan mereka alami. Orang-orang kafir, baik dari kalangan Yahudi, Nasrani maupun orang-orang musyrik, jika meninggal dunia dan tidak bertobat, maka tempatnya adalah neraka. Neraka yang penuh dengan siksaan. Percikan apinya jika ditaruh di dunia dapat membakar semua penghuni dunia. Minuman penghuni neraka adalah nanah dan makanannya zaqum (buah berduri). Manusia di sana tidak hidup karena penderitaan yang luar biasa, dan juga tidak mati karena jika mati akan hilang penderitaannya. Di neraka manusia itu kekal abadi. Orang-orang beriman akan mendapatkan surga dan kain sutra karena kesabaran mereka. Dalam surga mereka duduk-duduk bersandar di atas dipan, tidak merasakan panas teriknya matahari dan dingin yang sangat. Mereka dinaungi pohon-pohon surga dan buahnya sangat mudah untuk dipetik. Mereka juga mendapatkan bejana-bejana dari perak dan piala-piala minuman yang sangat bening. Mereka akan minum minuman surga yang rasanya sangat nikmat seperti minuman jahe yang didatangkan dari mata air surga bernama Salsabila. Di surga juga ada banyak sungai yang berisi beraneka macam minuman, sungai mata air yang jernih, sungai susu, sungai khamr, dan sungai madu. Penghuni surga akan dilayani oleh anak-anak muda yang jika dilihat sangat indah bagaikan mutiara yang bertaburan. Surga yang penuh dengan kenikmatan dan kerajaan yang besar. Orang beriman di surga memakai pakaian sutra halus berwarna hijau dan sutra tebal, juga memakai gelang terbuat dari perak dan emas. Allah swt. memberikan minuman kepada mereka minuman yang bersih. Dan yang tidak kalah nikmatnya yaitu istri-istri dan bidadari surga. Mereka berwarna putih bersih berseri, bermata bulat, pandangannya pendek, selalu gadis sebaya belum pernah disentuh

manusia dan jin. Buah dadanya montok dan segar, tidak mengalami haid, nifas, dan buang kotoran. Puncak dari semua kenikmatan di surga adalah melihat sang pencipta Allah yang Maha Indah, Sempurna, dan Perkasa. Sebagaimana manusia dapat melihat bulan secara serentak, begitu juga manusia akan memandang Allah secara serentak. Indah, mempesona, takzim, dan suci. Allah Akbar. Allah akan memasukkan hamba-Nya ke dalam surga dengan rahmat-Nya, dan surga adalah puncak dari rahmat-Nya. Allah Ta'ala akan memasukan hamba-Nya ke dalam rahmat (surga) berdasarkan rahmat-Nya juga. Disebutkan dalam hadits shahih: "Sesungguhnya Allah Ta'ala memiliki 100 rahmat. Diturunkan (ke dunia) satu rahmat untuk jin, manusia, dan binatang. Dengan itu mereka saling simpati dan kasih sayang. Dengan satu rahmat itu pula binatang buas menyayangi anaknya. Dan Allah swt. menyimpan 99 rahmat bagi hamba-Nya di hari kiamat." (Muttafaqun alaihi). Maka, sejatinya nikmat surga itu jauh dari apa yang dibayangkan manusia. Rasulullah saw. bersabda: "Allah swt. berkata, "Aku telah siapkan bagi hambaKu yang shalih sesuatu yang belum dilihat mata, belum didengar telinga, dan belum terlintas pada hati manusia" (Muttafaqun 'alaihi). Apakah akan kita hanya berpuas diri dengan mengejar satu rahmat Allah yang dibagi-bagi untuk seluruh penduduk dunia, sementara kita melalaikan 99 rahmat yang tersisa? Semoga kita termasuk dari sedikit orang yang berpikir.

BAB 2

TANTANGAN RISET SDM

Researchers propose the dynamic viewpoint to analyze organizations and employees because they tend to adjust their strategies and behaviors at anytime to maximize their best interests. At the organization level, firms try to apply unique strategic postures so as to reach a better position in the market structure. They change, expand, and blend their strategies from more than one pure strategic group to gain the competitive. For example, firms at the beginning stage may apply the defensive strategy and then opt for the offensive strategy as they move to the next stage. A firm switching its strategy may cause business environment pressure or the demand of firm accelerations because such change of policies could be rather dynamic.

At the individual level, the way employees change their behavior is contingent on the short-term opportunities exposed in the environment. Employees would look for fair treatment by comparing the compensation offered by their organization and its competitors. Being directed by their needs, they would respond to external offering defensively, reactively, or protectively to avoid actions, blaming, or changes. Thus, employees' behavior might

change accordingly when they feel unfairly treated (Vivian Chen and Indartono, 2011)

Untuk menilai berbagai perkembangan penelitian SDM beberapa rujukan artikel yang dianggap berkualitas tinggi diantaranya adalah yang dipublikasikan di:

1. Journal of Applied Psychology
2. Journal of Organizational Behavior
3. Personnel Psychology
4. Accounting, Organizations, and Society
5. Journal of Occupational and Organizational Psychology
6. Academy of Management Journal
7. Leadership Quarterly
8. International Journal of Selection and Assessment
9. Organizational Behavior and Human Decision Processes
10. Structural Equation Modeling

Beberapa tantangan riset SDM menurut Aguinis, Pierce, Bosco, & Muslin, (2008) terdiri atas topik dalam bingkai teoritis, isu desain dan model penelitian (empiris), isu pengukuran dan isu analisis penelitian.

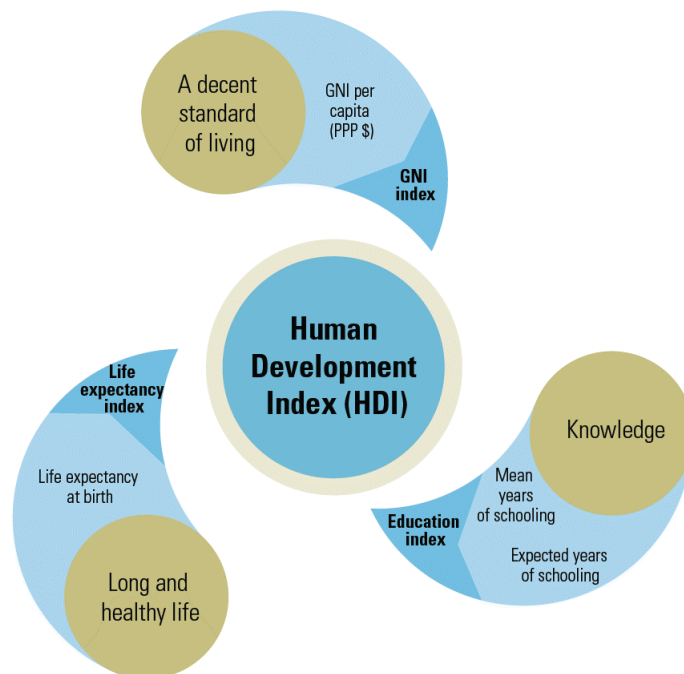
A. Fenomena Umum Kondisi Pembangunan Manusia (*Human Development*)

Perusahaan global saat ini berupaya mengenali inti masalah dalam mengelola SDM dan membangun struktur manajemen SDM yang sesuai karakter lokal. Menurut Toshihiro Fujiwara, Management Director dari QUNIE, perusahaan konsultan milik NTT Data Group di Jepang, tantangan yang dihadapi perusahaan terkait kepegawaian dan kurangnya pengalaman manajemen talenta lokal. Menurut survei Federasi Bisnis Jepang di bulan Maret 2016, topik yang berkaitan dengan SDM berada di daftar tantangan utama dalam eksekusi manajemen perusahaan di tingkat global.

Laporan Pembangunan Manusia (*Human Development Report*) yang pertama dikeluarkan pada tahun 1990 menjelaskan pendekatan

baru untuk meningkatkan kesejahteraan manusia. Perkembangan manusia atau pendekatan pembangunan manusia (Human development/ HD) adalah tentang usaha yang perlu dilakukan memperluas kekayaan/kesempurnaan kehidupan manusia, bukan sekadar kekayaan ekonomi tempat tinggal manusia. Ini adalah pendekatan yang berfokus pada orang dan peluang dan pilihan mereka. Pembangunan manusia ini memiliki fokus pada peningkatan kehidupan orang daripada pertumbuhan ekonomi dengan target peningkatkan kesejahteraan. Pertumbuhan pendapatan dipandang sebagai alat untuk pembangunan, bukan tujuan akhir.

Salah satu pencapaian penting pendekatan pembangunan manusia (HD) bahwa ukuran moneter, seperti PDB per kapita ternyata tidak mencukupi sebagai proksi pembangunan. Indeks Pembangunan Manusia (IPM) sebagai ukuran pencapaian dalam pembangunan manusia.



Gambar 10. *Human Development Index* (Sumber: <http://hdr.undp.org>)

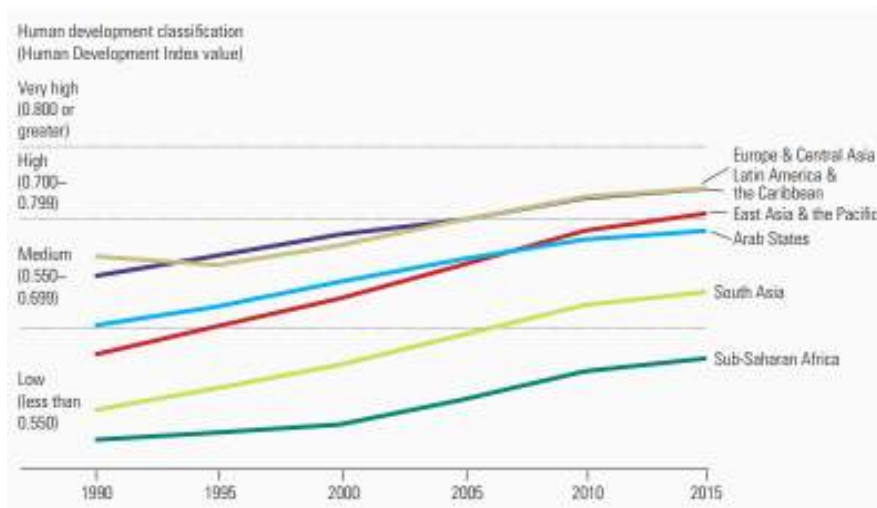
Perkembangan manusia- *Human Development* adalah semua tentang kebebasan manusia yaitu kebebasan untuk mewujudkan potensi penuh setiap kehidupan manusia, tidak hanya sedikit, atau sebagian besar, tapi juga semua kehidupan di setiap penjuru dunia sekarang dan di masa depan. Beberapa tantangan Perkembangan manusia- *Human Development* yang dihadapi dunia dan harapan yang dimiliki manusia untuk masa depan yang lebih baik diantaranya adalah masih ada kekurangan, kesetaraan, kekerasan, dan harapan untuk saling menguatkan. Berbagai tantangan ini berdampak pada kesejahteraan masyarakat baik generasi sekarang maupun generasi mendatang.



Gambar 11. *Human Development for Everyone* (Sumber: <http://hdr.undp.org>)

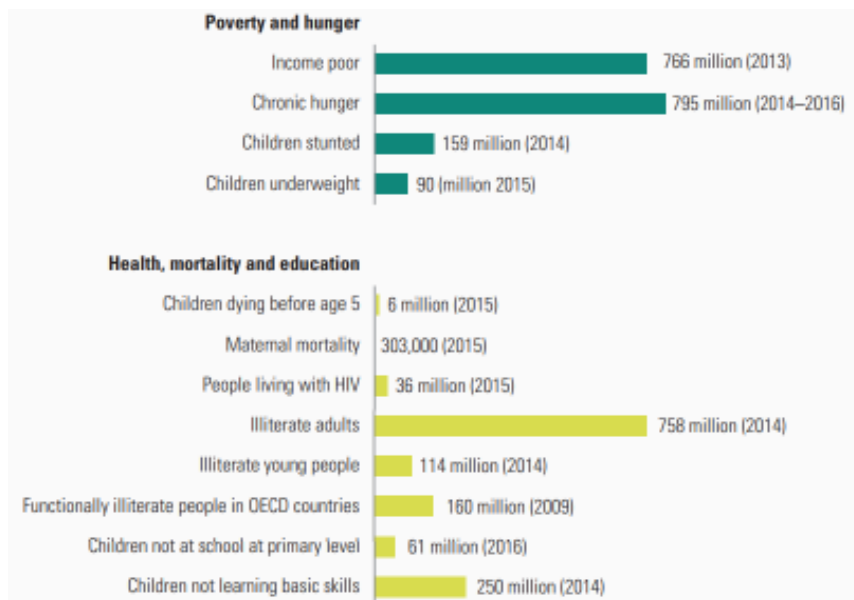
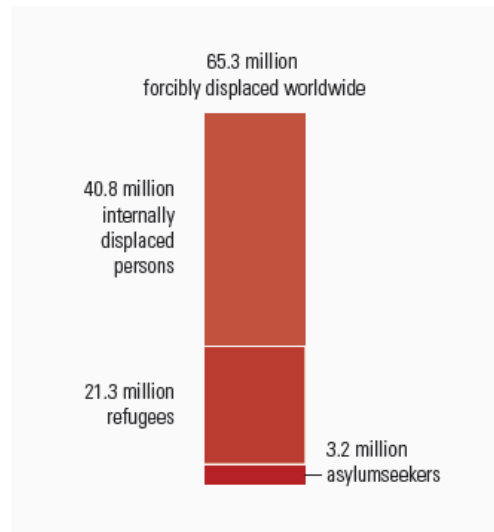
Laporan *Human Development* mencakup demokrasi (2002), keragaman budaya (2004), perubahan iklim (2008), keberlanjutan keadilan (2011) dan pekerjaan untuk pembangunan manusia (2015). Dalam catatan laporan *Human Development*, tingkat perkembangan

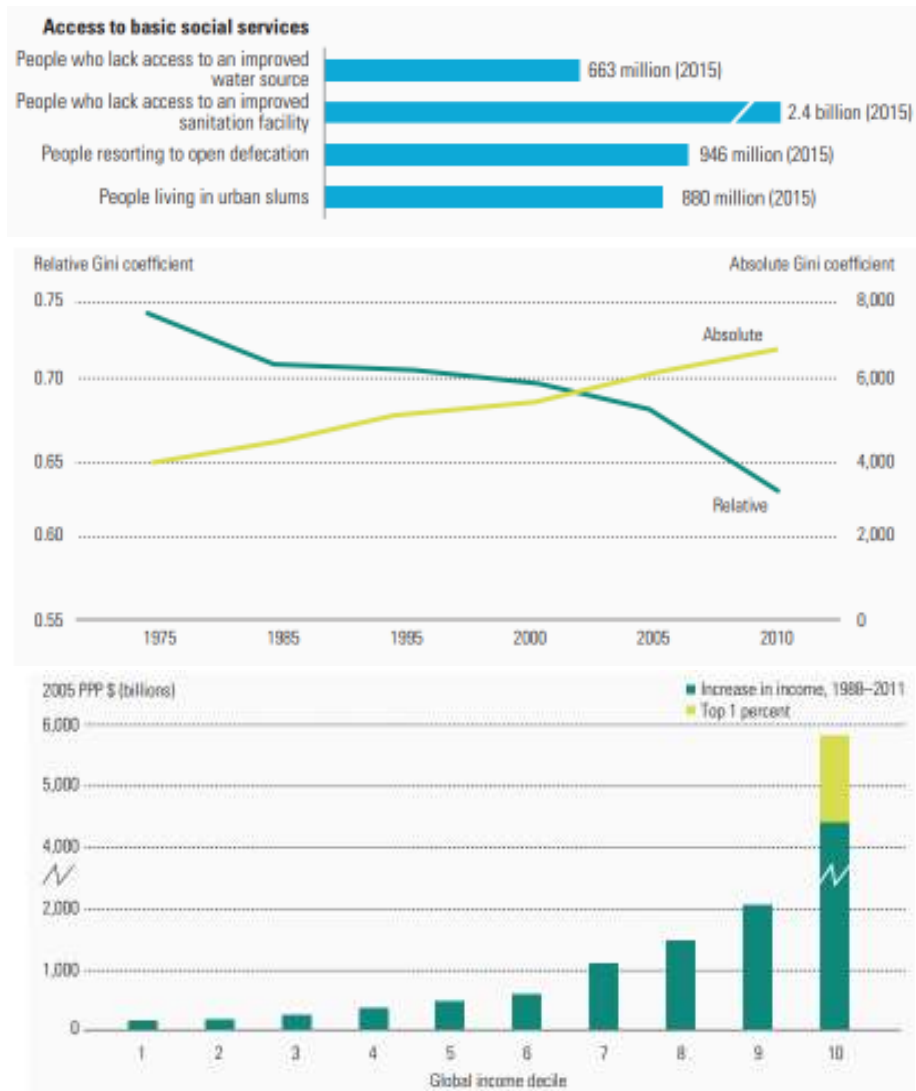
manusia telah meningkat di seluruh dunia. Setiap nilai HDI/IPM di kawasan berkembang meningkat antara tahun 1990 dan 2015, walaupun perkembangannya telah melambat sejak 2010. Perkembangan tersebut meliputi pengurangan kemiskinan dan kelaparan, menurunnya angka kematian, peningkatan akses terhadap layanan sosial dasar, meningkatnya partisipasi masyarakat, dan peningkatan kelestarian lingkungan, serta kemajuan teknologi. Sedangkan laporan menunjukkan berbagai tantangan yaitu kekurangan, kesetaraan, kekerasan, ketidaksetaraan gender, keterbatasan air, bencana alam, perubahan iklim, ketahanan pangan, dan urbanisasi yang cepat meminggirkan orang-orang miskin dari daerah perkotaan. Sehingga ditemukan bahwa munculnya problem kekurangan dan keadilan, dinamika populasi yang multidimensional, globalisasi sebagai pedang bermata dua, perpindahan penduduk, konflik yang meluas dan ekstremisme yang keras, Peningkatan kekagetan dan kerentanan, serta ketidakseimbangan antara kebutuhan manusia dan kapasitas planet ini.



Gambar 12. Perkembangan *Human Development Index* (Sumber: <http://hdr.undp.org>)

At the end of 2015 there were more than 65 million people worldwide who had been forcibly displaced





Gambar 13. Gambaran *Human Development* (Sumber: <http://hdr.undp.org>)

Statistik dalam HDR 2016 memakai nilai dan peringkat dari Indeks Pembangunan Manusia Human Development Index (HOI) tahun 2015, yang mencakup data untuk 188 negara dan wilayah yang diakui Perserikatan Bangsa-Bangsa.

METODOLOGI RISET SDM

Dalam laporannya (<http://www.id.undp.org>) menurut UNDP tema pembangunan manusia adalah mengadvokasikan fokus yang lebih besar pada kelompok tereksklusikan, dan tindakan untuk mengatasi hambatan inklusi sangat diperlukan untuk memastikan pembangunan manusia berkelanjutan untuk semua orang. Fokus pada rata-rata nasional dianggap sering menutupi variasi yang sangat besar dalam kehidupan masyarakat, sehingga perlu meneliti lebih dekat bukan hanya apa yang telah dicapai, tetapi siapa yang telah tertinggal dan mengapa. Dalam analisisnya, laporan tersebut menunjukkan bahwa kemajuan belum memberi manfaat bagi semua orang dan kesenjangan berdampak pada kelompok tertentu secara tidak proporsional. Terutama perempuan, etnis minoritas dan orang-orang yang tinggal di daerah terpencil dapat mengalami deprivasi secara terbuka dan tersembunyi.

Gender adalah pendorong utama pembangunan berkelanjutan. Pada tahun 2014, data yang terpilah menurut jenis kelamin diperkenalkan ke dalam IPM, yang memungkinkan UNDP untuk menghitung dan membandingkan IPM untuk laki-laki dan IPM untuk perempuan. Namun sayangnya di sebagian besar negara di dunia, laki-laki dan perempuan tidak menikmati tingkat pembangunan manusia yang sama.

Agar negara-negara mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan dan tidak ada seorangpun yang tertinggal, laporan ini menyerukan perhatian yang lebih besar untuk memberdayakan yang paling termarginalisasi dalam masyarakat dan mengakui pentingnya memberi mereka suara yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan. Perubahan tersebut penting untuk memutus siklus eksklusivitas dan deprivasi. Laporan Pembangunan Manusia 2016 juga menyerukan pergeseran ke arah penilaian kemajuan dalam bidang-bidang seperti partisipasi dan otonomi. Dengan menghilangkan norma-norma sosial dan hukum yang diskriminatif, dan mengatasi akses yang tidak setara terhadap partisipasi politik yang telah menghambat kemajuan begitu banyak orang, kemiskinan bisa diberantas dan pembangunan yang damai, adil dan berkelanjutan dapat dicapai untuk semua orang

Di Indonesia, meskipun terjadi penurunan kemiskinan secara tajam dalam dua dekade terakhir, 140 juta warga masih hidup dengan kurang dari Rp20.000 per hari. Indeks Pembangunan Manusia Indonesia (IPM) untuk 2015 adalah 0.689. Ini menempatkan Indonesia dalam kategori pembangunan manusia menengah, dan peringkat 113 dari 188 negara dan wilayah. Nilai IPM meningkat 30,5 persen dari nilai pada tahun 1990. Hal ini mencerminkan kemajuan yang telah dicapai Indonesia dalam hal harapan hidup saat lahir, rata-rata tahun bersekolah, harapan lama bersekolah dan pendapatan nasional bruto (PNB) per kapita selama periode tersebut. Namun demikian IPM Indonesia menurun tajam ke 0,563 (turun 18,2 persen) bila kesenjangan diperhitungkan. Kesenjangan pendidikan dan harapan hidup saat lahir di Indonesia lebih tinggi dari rata-rata di Asia Timur dan Pasifik, namun Indonesia lebih baik dalam hal kesenjangan pendapatan dan gender dibandingkan dengan rata-rata di kawasan ini. Di Indonesia, Indeks untuk laki-laki adalah 0,712. Sedangkan untuk perempuan Indonesia hanya mencapai 0,66. IPM untuk Indonesia menunjukkan bahwa setelah begitu banyak kemajuan yang dicapai, langkah selanjutnya menuju pembangunan manusia yang tinggi adalah inklusi dan pengurangan kesenjangan, khususnya untuk provinsi terpencil dan antara laki-laki dan perempuan (<http://www.id.undp.org>)

B. Perbedaan Perspektif dan Teoritis

Berbagai cara pandang terhadap perilaku manusia telah dipelajari di berbagai studi. Perbedaan ini memperkaya diskursus pembelajaran SDM baik di tingkat filosofi, teori, hingga empiris. Cameron, Dutton, dan Quinn (2003) dalam *Positive Organizational Support* membedakan cara pandang terhadap pengelolaan SDM menjadi dua yaitu cara pandang *first world view* dan *second world view*. Cara pandang *first world view* menganggap bahwa semua organisasi yang ditandai oleh keserakahan, keegoisan, manipulasi, kerahasiaan, dan fokus cara pandang tunggal pada kemenangan, seperti mengeruk kekayaan adalah kunci sebagai indikator keberhasilan. Mereka

menganggap bahwa anggota organisasi tersebut ditandai oleh ketidakpercayaan, kecemasan, penyerapan diri, ketakutan, kelelahan, dan perasaan kekerasan, konflik, tuntutan hukum, kontrak melanggar, retribusi, dan tidak menghormati ciri banyak interaksi dan hubungan sosial. Sehingga penelitian ilmiah menekankan teori pemecahan masalah, timbal balik dan keadilan, mengelola ketidakpastian, mengatasi perlawanan, mencapai profitabilitas, dan bersaing dengan sukses terhadap orang lain. Sedangkan cara pandang *second world view* beranggapan bahwa organisasi ditandai oleh apresiasi, kolaborasi, kebajikan, vitalitas, dan kebermaknaan. Menciptakan kelimpahan dan kesejahteraan manusia merupakan indikator kunci keberhasilan. Anggota organisasi ditandai dengan kepercayaan, ketahanan, kebijaksanaan, kerendahan hati, tingkat energi positif. Hubungan sosial dan interaksi yang ditandai dengan kasih sayang, kesetiaan, kejujuran, rasa hormat, dan pengampunan. Perhatian yang signifikan diberikan kepada apa yang membuat hidup layak hidup. Sehingga peneliti ilmiah menekankan teori keunggulan, transendensi, kinerja yang luar biasa, dan potensi positif yang berkembang.

Sedangkan Vivian Chen dan Indartono (2011) menganggap bahwa keperilakuan tidak lagi bisa dilihat dari perspektif statis. Sehingga dengan pendekatan dinamis logika perubahan sikap dan perilaku secara longitudinal lebih bisa diterima. Hal ini disebabkan karena tuntutan internal dan eksternal organisasi dan individu selalu memberikan tawaran pragmatis pada setiap peluang hasil perilaku. Oleh karena itu baik organisasi maupun individu berusaha untuk mendapatkan keuntungan disetiap peluang yang dihadapi. Sehingga keberagaman perspektif pemangku kepentingan menurut Beer, Boselie, & Brewster (2015) mampu memberikan pengaruh terhadap keputusan kebijakan pengelolaan SDM. Hal ini merupakan tuntutan dari cara pandang terhadap pengelolaan SDM yang lebih kontekstual, pendekatan yang lebih berlapis, dan kebutuhan jangka panjang dari berbagai pemangku kepentingan terkait. Sementara van Mierlo & Bondarouk (2015) menganggap bahwa ilmu pengelolaan SDM tidak lagi memiliki

pandangan realistis dalam implementasinya. Hal ini karena ilmu pengetahuan tentang pengelolaan SDM hanya memperhitungkan persepsi karyawan saja, mengabaikan sifat dinamis proses pengelolaan SDM, dan mengabaikan sifat pengelolaan SDM yang berkembang. Sehingga Lu & Kao (2013) berperilaku SDM memiliki hubungan yang timbal balik dan saling memberikan pengaruh satu dengan yang lain. Di tingkat individu Antonacopoulou (2016) menguatkan pendapatnya tentang perspektif dinamis dalam menganalisis individu yang dapat memberikan dasar yang berguna untuk memikirkan kembali praktik pengelolaan SDM. Sedangkan di tingkat organisasi, Darendeli (2015) mengkaji perilaku dinamis perusahaan terhadap perubahan yang cepat dan berkelanjutan.

Sementara Kuntowijoyo (2004) yang meyakinkan bahwa Ilmu tidaklah bebas dari nilai. Ia akan terikat dengan keyakinan ilmuwan terhadap ilmu dan sumber-sumbernya. Menurut Kunto, sumber ilmu terdiri atas Qauliyah (Firman Tuhan), Kauniyah (Alam Semesta), dan Nafsiyah (Diri Manusia). Oleh karena itu pengembangan ilmu harus mengikuti 5 prinsip (maqoshid syariah): pelesatarian agama, hidup, ilmu, materi, dan keturunan. Sehingga konsep Ilmu menurut harus mencakup Wholeness/menyeluruh, Transformation/perubahan, dan Self Regulation / Originality. Sebagai konsekuensinya keilmuan manajemen SDM harus mengikuti tuntutan *Interconnectedness* (saling terkait), *Innate structuring capacity* (Tertata), dan *Binary Opposition and equilibrium* (berpasangan). Kunto menyarankan bahwa metode pengembangan ilmu harus mengacu pada *Integralization*/ integrasi dan *Objectification*/objektifikasi. Pendekatan ini berbeda dengan keyakinan para ilmuwan yang menganut paham sekuler dan positivism. Sebagaimana yang dikembangkan oleh Karl Marx menyatakan bahwa agama sebagai candu/racun. Sehingga konsekuensinya perkembangan ilmu dan riset berdasarkan sekularisme dan positivism tidak mempercayai dan menolak keyakinan ketuhanan dan turunannya.

C. Berbagai Temuan Empiris tidak Konsisten

Sebagian penelitian dimotivasi oleh adanya hasil temuan riset sebelumnya yang tidak konsisten. Oleh karena itu, para peneliti berusaha untuk mencari informasi yang lebih dalam untuk menjelaskan tidak konsistennya berbagai hasil empiris. Komitmen sebagai sebuah konstruk yang sudah banyak dikaji dinilai dengan berbagai sudut pandang yang menjadikan berbagai hasil riset yang berbeda. Komitmen tidak hanya dipandang sebagai konstruk yang statis dan dinamis (Indartono, 2013) namun juga dipandang sebagai *single* dan multi dimensi (Indartono & Zulaikhah, 2013). Kegagalan untuk memasukkan sudut pandang dinamis dalam analisis komitmen mengarah pada berkurangnya perspektif holistik keperilakuan dan dengan membatasi penerapan model penelitian. Sehingga konstruk komitmen tidak hanya harus diukur dengan pendekatan *higher ordered*, namun juga memiliki *antecedent* yang dinamis dan beragam (Vivian Chen & Indartono, 2011). Demikian juga berbagai temuan empiris tentang komitmen sulit untuk digeneralisasi dalam konteks yang berbeda. Peneliti mengindikasikan berbagai faktor yang memberikan pengaruh pada komitmen. Misalnya pengaruh *Perception of Equity (PoE)*. Hasil empiris menunjukkan pengaruh PoE terhadap komitmen sangat beragam (Kotabe and Czinkota, 1992; Lemons & Jones, 2001; Mintu-Wimsatt, 2005; N'Goala, 2007; Shelley, Reeder, Bandyopadhyay, & Klein, 2001; Tansky, Gallagher, & Wetzal, 1997). Namun karena dipengaruhi oleh variabel-variabel demografis dan perspektif budaya, PoE memiliki efek tertentu pada komitmen organisasi seorang karyawan. Misalnya, usia, jabatan, dan status kerja karyawan akan memoderasi hubungan PoE-komitmen. Dengan demikian, para peneliti mencoba untuk mengembangkan dan menguji berbagai model *antecedent* komitmen baik dengan pendekatan moderasi maupun mediasi.

Dalam sudut pandang etika, komitmen diindikasikan dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang memiliki budaya spiritualitas tinggi. Masalah etika dianggap penting untuk menjelaskan komitmen. Ini tidak hanya memiliki dampak langsung terhadap retensi karyawan,

perputaran karyawan, dan niat untuk meninggalkan tetapi juga memengaruhi bagaimana karyawan mengikuti aturan dan prosedur dalam organisasi. Para peneliti menemukan bahwa tipe iklim etika menyebabkan komitmen organisasi berbeda (Fu dan Deshpande 2012). Mereka menunjukkan bahwa keragaman bangsa memiliki efek yang berbeda pada masalah etika dan hubungan komitmen. Misalnya untuk orang-orang Cina, masalah etika cenderung pada apa yang terbaik bagi setiap orang dalam organisasi, orang melindungi kepentingan mereka sendiri di atas segalanya, dan keputusan untuk diri mereka sendiri tentang apa yang benar dan salah. Hal ini secara signifikan berhubungan dengan komitmen (Fu dan Deshpande 2012). Sedangkan untuk orang-orang di Amerika Serikat dan Turki, ditemukan bahwa apa yang terbaik bagi setiap orang dalam organisasi berhubungan dengan komitmen (Filipova 2011; Erben dan Guner 2008). Oleh karena itu, para pakar menghabiskan banyak upaya untuk mengembangkan dan menguji model komitmen yg etis terkait dalam masyarakat yang berbeda. Walaupun sedikit ditemukan titik temu, para peneliti berpendapat dimensi spiritualitas tempat kerja menurut Milliman, Czaplewski, & Ferguson (2003) memberikan penjelasan hubungan yang dianggap lemah antara dimensi spiritualitas di tempat kerja dan komitmen (Rego dan Cunha 2008).

Para ahli mengindikasikan bahwa *Job design* memiliki pengaruh yang beragam terhadap kinerja (Morgeson, and Humphrey, 2006, 2008, Humphrey et al., 2007; Holman, Frenkel, Sorensen, & Wood, 2009; Campion, 1988). Misalnya, Kumar, Abbas, Ghumro, & Zeeshan (2011) berpendapat bahwa pendidik memiliki motivasi tinggi untuk terlibat dalam pekerjaan yang otonom, menantang, dan sulit. Namun, peneliti menganggap bahwa efek dari karakteristik pekerjaan terhadap kinerja tidak konsisten (Fried & Ferris, 1987;. Morgeson et al, 2006, 2008;. Humphrey et al, 2007;. Hollman, Frenkel, Sørensen, & Wood, 2009). mereka yang memiliki otonomi dalam pekerjaannya ditemukan memiliki kinerja yang lebih baik (Dysvik & Kuvaas, 2011). Namun, Marchese dan Ryan (2001) menyimpulkan sebaliknya. Dengan berbagai

tugas, seorang pekerja dianggap cenderung memiliki kinerja yang lebih baik (Scott-Ladd & Marshal, 2004; Coetzer 2006, DeVaro, Li, & Brookshire, 2007). Namun, Jackson, dan Zedeck (1982) berpendapat bahwa hal ini tergantung pada tujuan dan karakteristik individu. Menurut Hackman dan Oldha, berbagai tingkat kinerja pembelajaran berpengaruh pada tugas manajerial dan teknis seorang pengajar (Juhdi et al., 2010). Oleh karena itu, para peneliti menemukan bahwa penggunaan pengukuran desain pekerjaan seperti JDS, IHSG, MJDQ, dan WDQ menunjukkan pengaruh yang berbeda pada kinerja (Idaszak & Drasgow, 1987; Fried & Ferris, 1987; Campion, 1988; Marchese & Ryan, 2001; Morgeson et al, 2006, 2008; Humphrey et al, 2007; Hollman et al, 2009; Schjoedt, 2009).

D. Masalah Pengukuran

Dalam penelitian di bidang SDM, Aguinis, Pierce, Bosco, & Muslin, (2008) mengindikasikan bahwa topik penelitian yang muncul terdiri atas topik-topik kuantitati dan kualitatif. Dalam hal topik desain kuantitatif penelitian lebih diarahkan pada survei, isu temporal, dan penelitian elektronik/Web. Sedangkan dalam hal pengukuran, topik yang dibahas terkait dengan validitas, reliabilitas, dan tingkat analisis variabel dependen. Sedangkan topik analisis data kebanyakan menggunakan regresi/korelasi, SEM, dan penelitian bertingkat (*multilevel research*). Analisis regresi mempelajari bentuk hubungan antara satu atau lebih peubah/variabel bebas (X) dengan satu peubah tak bebas (Y). Dalam penelitian peubah bebas (X) biasanya peubah yang ditentukan oleh peneliti secara bebas. Disamping itu, peubah bebas bisa juga berupa peubah tak bebasnya. Sedangkan peubah tak bebas (Y) dalam penelitian berupa respon yang diukur akibat perlakuan/peubah bebas (X). Regresi digunakan untuk mempelajari bentuk hubungan antar variabel melalui suatu persamaan (bias Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, atau Regresi non Linier). Namun, yang perlu ditekankan bahwa regresi menunjukkan hubungan kausalitas atau sebab-akibat antara variabel bebas (independen) terhadap variabel

terikat (dependen). Misalnya penelitian mengenai pengaruh tingkat pendidikan terhadap besarnya pendapatan per kapita. Regresi dapat mengukur seberapa besar pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikatnya (variabel satu terhadap variabel lainnya), dan bisa berdasarkan tandanya. Misalnya, kenaikan harga BBM mengakibatkan penurunan (tanda negatif) pendapatan per kapita. Regresi dapat digunakan untuk melakukan prediksi nilai suatu variabel berdasarkan variabel lain (bisa hanya satu variabel bebas atau beberapa variabel bebas). Korelasibiasanya digunakan untuk mempelajari hubungan keeratan antar 2 variabel kuantitatif berdasarkan angkanya, bukan tandanya dan dapat mengetahui arah hubungan yang terjadi {berbading lurus (tanda +), atau berbanding terbalik (tanda -)}. Nilai korelasi berkisar antara -1 sampai 1. Korelasi idak bisa menyatakan hubungan kausalitas (sebab-akibat).

Structural Equation Modelling yang dikenal sebagai SEM (Ghozali dan Fuad. 2008) adalah sebuah evolusi dari model persamaan berganda yang dikembangkan dari prinsip ekonometri dan digabungkan dengan prinsip pengaturan dari psikologi dan sosiologi, SEM telah muncul sebagai bagian integral dari penelitian manajerial akademik. SEM terdiri atas 2 bagian yaitu model variabel laten dan model pengukuran. Bagian pertama yaitu model variabel laten (*latent variable model*) mengadaptasi model persamaan simultan pada ekonometri. Jika pada ekonometri semua variabelnya merupakan beberapa variabel terukur/teramati (*measured/observed variables*), maka pada model ini beberapa variabel merupakan variabel laten (*latent variables* yang tidak terukur secara langsung). Sedangkan bagian kedua yang dikenal dengan model pengukuran (*measurement model*), menggambarkan beberapa indikator atau beberapa variabel terukur sebagai efek atau refleksi dari variabel latennya. Kedua bagian model ini merupakan jawaban terhadap 2 permasalahan dasar pembuatan kesimpulan ilmiah dalam ilmu sosial dan perilaku. Untuk permasalahan pertama yang berkaitan dengan masalah pengukuran dapat dijawab dengan model pengukuran, sedangkan permasalahan kedua yang berkaitan dengan hubungan

kausal dapat dijawab menggunakan model variabel laten. Berbeda dengan teknik analisis lain yang hanya bisa mengukur hubungan kausal searah saja, SEM juga memungkinkan menganalisis hubungan dua arah yang sering kali muncul dalam ilmu sosial dan perilaku. SEM termasuk keluarga multivariate statistics dependensi yang memungkinkan dilakukannya analisis satu atau lebih variabel independen yang dilibatkan boleh berbentuk variabel kontinu ataupun diskrit, dalam bentuk variabel latent atau teramati. Dalam praktiknya, SEM merupakan gabungan dari dua metode statistika yang terpisah yang melibatkan analisis faktor (*factor analysis*) yang dikembangkan di psikologi dan psikometri dan model persamaan simultan (*simultaneous equation modelling*) yang dikembangkan di ekonometrika.

Perbedaan antara teknik SEM dengan teknik regresi dan multivariate lainnya adalah pertama adalah estimasi terhadap multiple interrelated dependence relationships yang istilah sederhananya adalah susunan beberapa persamaan regresi berganda yang terpisahkan tetapi saling berkaitan. Susunan persamaan ini dispesifikasikan dalam bentuk model struktural dan diestimasi oleh SEM secara simultan. Perbedaan yang paling kelihatan antara SEM dengan susunan regresi berganda biasa ialah pada SEM sebuah variabel bebas (*independent variable*) pada satu persamaan bias menjadi variabel terikat (*dependent variable*) pada persamaan yang lain. Kedua adalah kemampuan untuk menunjukkan beberapa konsep tidak teramati (*unobserved concepts*) serta beberapa hubungan yang ada di dalamnya, dan perhitungan terhadap beberapa kesalahan pengukuran dalam proses estimasi. SEM menyajikan konsep tidak teramati melalui penggunaan beberapa variabel laten. Variabel laten adalah sebuah konsep yang dihipotesiskan atau tidak teramati, dan hanya dapat didekati melalui beberapa variabel teramati. Sementara itu, variabel teramati adalah variabel yang nilainya dapat diperoleh dari responden melalui berbagai metode pengumpulan data (survei, tes, observasi, dan lain-lain). Pendekatan beberapa variabel teramati terhadap suatu konsep jarang dapat dilakukan dengan sempurna dan hampir selalu ada kesalahannya. Beberapa kesalahan

pendekatan ini sering dikenal sebagai kesalahan pengukuran (measurement errors) dan dapat diestimasi menggunakan beberapa fasilitas yang ada pada SEM (Ghozali dan Fuad. 2008).

Data berhierarki dalam *multilevel research* merupakan data dengan objek-objek yang diamati tergabung dalam kelompoknya, dan variabel-variabel sebagai atribut yang diamati pada objek didefinisikan pada level yang berbeda, yaitu level lebih rendah tersarang (nested) pada level lebih tinggi. Pada data berhierarki, individu-individu amatan dalam kelompok yang sama cenderung memiliki karakteristik yang berdekatan/sama bila dibandingkan dengan individu-individu pada kelompok yang berbeda. Pemodelan Multilevel memuat dua level estimasi, yaitu level-1 atau dalam subjek (within) dan level-2 atau yang sering dinamakan dengan antar subjek (between). Analisis Regresi Multilevel merupakan teknik analisis statistika yang digunakan untuk menduga hubungan antara variabel-variabel bebas dengan variabel tak bebas dalam sebuah model regresi dengan masing-masing data set pada sebuah kelompok akan memiliki sebuah fungsi regresi.

Topik analisis data menjadi yang paling dominan (49% penelitian), kemudian topik pengukuran (37% penelitian) dan, topik desain (hanya 15% penelitian). Dalam berbagai artikel kualitatif, topik yang menjadi bahasan adalah topik interpretatif, kebijakan, dan penelitian tindakan. Sedangkan dalam hal pengukuran, topik yang dibahas adalah survei dan keandalan. Akhirnya, dalam hal analisis, topik yang menjadi bahasan adalah topik interpretatif, kebijakan, dan analisis isi. Berbeda dengan topik kuantitatif, jenis yang paling populer dari topik kualitatif adalah desain (56% penelitian), topik analisis (33% penelitian), dan pengukuran (9% penelitian).

Para pakar juga beranggapan bahwa cakupan *Organizational Research Methods* dalam isu metodologi adalah penting untuk menguji teori-teori yang diusulkan di *Academy of Management Review* (tabel 2). Artikel di *Organizational Research Methods* menangani hampir semua desain, pengukuran, dan topik analisis kuantitatif dianggap penting bagi

pengembang teori. Secara khusus beberapa topik besar dalam artikel *Organizational Research Methods* adalah multilevel, temporal (*longitudinal study*), validitas, pengembangan skala, dan tingkat analisis variabel dependen. Sekitar 56% dari topik kualitatif di *Organizational Research Methods* menunjukkan konsistensi dengan kebutuhan diungkapkan untuk pendekatan desain kualitatif seperti yang ditunjukkan oleh pengembangan teori.

Tabel 2. Desain, pengukuran, dan analisis yang dibutuhkan pada 25 artikel tertinggi dalam sitasi yang dipublikasikan pada *Academy of Management Review* (tahun 1987 hingga 2007)

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
Mayer, Davis, & Schoorman (1995)	576	Organizational trust	“The extent of perceived risk involved in engaging in the trusting behavior should be assessed either directly (e.g., through survey items) or controlled for such as in structuring a simulation wherein the subjects have limited number of possible responses that clearly vary in the amount of risk they involve.” (p.729)	“The extent of perceived risk involved in engaging in the trusting behavior should be assessed either directly (e.g., through survey items) or controlled for such as in structuring a simulation wherein the subjects have limited number of possible responses that clearly vary in the amount of risk they involve.” (p.729)	
Nahapiet & Ghoshal (1998)	476	Social capital			
Dyer & Singh (1998)	447	Resource-based view	“Our analysis suggests that although looking for competitive advantage within firms and industries has been (and is still) important, a singular focus on these units of analysis may limit the explanatory power of the		

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
Oliver (1991)	418	Institutional theory	models we develop to explain firm-level profitability." (p. 675) "One approach might be field interviews or questionnaires that ask CEOs and managers their reasons for conformity or resistance...." (p. 172)	"Given the controversy in the literature about the relative merits of subjective versus objective measures of environmental uncertainty (Scott 1987b: 134), research strategists who investigate the influence of uncertainty on conformity versus resistance (Hypothesis 9) may wish to include both." (p. 172)	
Ring & van de Ven (1994)	407	Interorganizational relationships	"Research strategies to investigate the choice process between conformity and resistance need to include perceptual measures of several of the proposed variables." (p. 172) The propositions clearly reveal that these studies must be undertaken using organizational and individual units of analysis." (p. 112)		Data on the occurrence of each event could be entered into a qualitative computer database (such as Rbase), and at a minimum it should

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
Gist & Mitchell (1992)	352	Self-efficacy	<p>One way to study these propositions is to undertake longitudinal research that tracks a set of cooperative interorganizational relationships (IORs) in their natural field settings from beginning to end." (p. 112)</p>		<p>include the date, actor, action, outcome (if observable), and data source." (p. 112) Temporal patterns in the coded event-sequence database can then be analyzed using log-linear and logit analysis on categorical time-series data and standard timeseries regression analysis on frequency counts of coded events computed for fixed temporal intervals (e.g., weekly, monthly, or quarterly intervals)." (pp. 112-113)</p>
			<p>"Also, more empirical studies in work-related settings are needed to develop targeted interventions for enhancing self-efficacy." (p. 206)</p>		

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
Donaldson & Preston (1995)	317	Stakeholder theory			
Walsh & Ungson (1991)	317	Organizational memory	“The archival study of organizational demography coupled with case studies of organizational memory management practices in companies dealing with naturally occurring shocks represents but one approach to the study of organizational memory. It might also be possible to employ some organizational experimentation techniques.” (p. 84)		
Reed & DeFillippi (1990)	312	Resource-based view	Confirmation of this can be achieved using case analyses in which high and low performance firms are compared.” (p. 99)	The first step to these ends is the measurement and operationalization of the constructs.” (p. 100)	An alternative approach that permits some use of subjectivity and adjustment is to categorize the levels of ambiguity as low, medium, and high. However, the price for this is restriction in the range of analytical techniques that may be applied.” (p. 100)

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
Jones (1991)	311	Ethical decision making			
Suchman (1995)	310	Institutional theory	<p>“One could also study the impact that particular legitimacy-management strategies and progressions have on the legitimacy profiles described previously, using either naturalistic field observations or experimental interventions and vignettes (Elsbach, 1994).” (p. 603)</p>		<p>“One could, for example, extract legitimacy-management histories from press accounts or from key-informant interviews and then subject these histories to qualitative narrative interpretation (Polkinghorne, 1988) or to quantitative sequence analysis (Abbott, 1990).” (p. 603)</p>
			<p>One could, for example, extract legitimacy-management histories from press accounts or from key-informant interviews and then subject these histories to qualitative narrative interpretation (Polkinghorne, 1988) or to quantitative sequence analysis (Abbott, 1990).” (p. 603)</p>		

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
Brown & Eisenhardt (1995)	296	Product development			
Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer (1998)	283	Organizational trust			
Oliver (1990)	276	Interorganizational relationships	To move the study of interorganizational relationships (IORs) closer to a generalizable theory, researchers should (a) examine the convergence among multiple contingencies, (b) proceed cumulatively on the basis of the existing literature, and (c) assess the generalizability of their research results to a range of different IOR types and settings." (p. 260)		
Klein, Dansereau, & Hall (1994)	246	Resource dependence theory	"Greater attention to levels issues will increase the clarity, testability, comprehensiveness, and creativity of organizational theory." (p. 224)		
Gersick (1991)	244	Punctuated equilibrium	"Laboratory studies could be especially useful for testing hypotheses on organizational stability and change and for trying		

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
Cordes & Dougherty (1993)	240	Job burnout	<p>intervention strategies." (p. 32) "Finally the complementarity of these six models suggests the need and possibilities for multilevel research." (p. 33) "The collection of documentary histories over very long timeperiods and for large, diverse samples by Kuhn and Tushman and his colleagues— similar to the study of fossil records by Eldredge and Gould —offers opportunities for insight about the structural conditions under which revolutionary change occurs and succeeds or fails." (p. 32) "Even though documentary data may be less available for individual and group histories, the work of these researchers suggests the rewards of using archives to study broad sets of structural variables among large samples." (p. 33) "Conversely, qualitative research also could be valuable in the study of burnout, especially in capturing richer descriptions of contextual factors and personal meanings surrounding burnout</p>		<p>The more prevalent cross-sectional correlational studies of burnout would benefit from increased attention</p>

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
			<p>processes. In depth interviews may be optimal for discovery of personal meanings, whereas observation might be more effective for understanding everyday actions, organizing structures, and contexts (Handy, 1988)." (p. 650)</p> <p>"In addition, experimental or quasi-experimental research, which is virtually nonexistent in the burnout literature to date, would enhance the internal validity of conclusions about burnout processes." (p. 650)</p> <p>"Multivariate designs are also necessary to adequately assess the role of components in the burnout process." (p. 649)</p>		<p>to research rigor, especially using statistical control to rule out third variable explanations of correlation or regression findings." (p. 649)</p> <p>"Multivariate analysis could clarify these relationships, compared to studies examining individual zero-order correlations." (p. 649)</p> <p>"Similarly, causal modeling (e.g., Lee & Ashforth, 1993; Leiter, 1990, 1991) could provide a more informative examination of these processes, compared to the cross-sectional correlational designs that have dominated the burnout literature thus far."</p>

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
Mitchell, Agle, & Wood (1997)	240	Stakeholder theory	Another improvement would be the measurement of precursors and consequences of burnout at two or more points in time." (pp. 649-650)	"We realize that for these and other such questions to be addressed, item and scaled development, demographic calibration, and second-order model building, among other things, are necessary." (p. 881)	We realize that for these and other such questions to be addressed, item and scale development, demographic calibration, and second-order model building, among other things, are necessary." (p. 881)
Milliken & Martins (1996)	238	Organizational diversity			
Shane & Venkataraman (2000)	235	Entrepreneurship			
Dean & Bowen (1994)	221	Total quality management			
Huber (1990)	219	Organizational			

METODOLOGI RISET SDM

Artikel	Web of Science	Theoretical Framework / Topic	Design Issues	Measurement Issues	Analysis Issues
Greenwood & Hinings (1996)	215	design Institutional theory	As a result, detailed comparative case studies are required, and, if possible, in real time." (p. 1047)		"Equally necessary are more detailed studies that permit the careful assessment of nonlinear processes." (p. 1045)
Pfeffer (1993)	214	Philosophy of science	To establish the interactions of precipitating and enabling dynamics in the light of institutional pressures over such time periods requires careful case study research." (p. 1047)		
Adler & Kwon (2002)	200	Social capital	"To date, however, few scholars have adopted the longitudinal approach that would be needed to grasp this link." (p. 34)		

Note: Web of Science=number of citations on Web of Science. We added emphasis (i.e., bold type) in quotations.

BAB 3

PERKEMBANGAN TEORI SDM

Manajemen sumber daya manusia (SDM) mencakup dua hal yaitu organisasi dan individu. Adapun fungsi manajemen diantaranya adalah: rekrutmen, seleksi, penempatan, manajemen kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, manajemen karir, dan pensiun. Dalam pengelolaan organisasi, bidang garap SDM diantaranya terdiri atas desain organisasi dan struktur organisasi, desain manajemen strategis organisasi, desain pekerjaan, dan perubahan dan pengembangan organisasi (OCD). Sedangkan pengelolaan perilaku organisasional individu terkait dengan sikap dan perilaku individu, grup, kepemimpinan, bakat, komunikasi dan budaya. Beberapa tantangan perkembangan manajemen SDM kedepan diantaranya adalah etika dan tanggung jawab sosial (*Corporate Social Responsibility*), *Work-Life Balance* dan *alternative Forms of HR Service Delivery*.

A. Teori Organisasi

Pugh (1973) mendefinisikan teori organisasi sebagai sebuah hal yang sistematis dalam struktur, fungsi, dan kinerja organisasi, dan perilaku kelompok dan individu di dalamnya. Sementara Fuhs (2009) menjelaskan teori organisasi sebagai susunan yang kompleks dan interdisipliner dari sebuah konsep dan pendekatan yang meneliti pengetahuan dari berbagai bidang termasuk ekonomi, sosiologi, ilmu

politik, psikologi, ekologi, studi budaya, dan linguistik. Sehingga menurut Fadare (2013), kedua definisi menunjukkan fenomena multidisiplin dan interdisiplin yang memungkinkan pengolahan informasi melalui interaksi variabel dalam dan di luar lingkungan organisasi.

Menurut D'Adderio & Pollock, (2014), dalam perkembangan teori manajemen, diindikasikan bahwa ada peningkatan perhatian terhadap hubungan antara teori organisasi dan efek kinerjanya. Dalam beberapa tahun terakhir, tema kinerja memberikan gambaran pada teori praktik (Savigny, Knorr-Cetina Schatzki, 2001), Ilmu pengetahuan dan teknologi penelitian (Latour, 1987; Pickering, 1995; Callon, 1998; MacKenzie, 2006) dan filsafat kontemporer (Butler, 1993; Mol, 2005; Barad, 2007) telah mendapatkan peningkatan pengakuan organisasi dan manajemen utama teori (Beunza dan Stark, 2004; Ferraro, Pfeffer, & Sutton, 2005; Cabantous dan Gond, 2011). Sehingga organisasi tidak boleh dikonseptualisasikan sebagai sesuatu yang solid atau statis. Akan tetapi, harus dipandang sebagai hal yang selalu muncul dan diterjadi dalam kegiatan secara berulang (Feldman dan Orlikowski, 2011) Sehingga pendekatan yang dinamis ini, sangat berguna dalam menyoroti bagaimana pengaruh teori yang tidak pernah lengkap, dan dapat berbeda secara signifikan dalam derajat dan tingkat objek penelitian.

Sedangkan menurut Barzideh (2014), pendekatan dekonstruksi sistematis dapat menyajikan paradigma baru dan teori-teori, membentuk sikap yang berbeda dan fleksibel terhadap teori organisasi dengan beralih ke analisis kuasi transenden sebagai cara yang memungkinkan berperan dalam pengembangan teori organisasi. Sementara Lim, & Yazdanifard (2014) berpendapat bahwa perubahan dalam teori organisasi dari hasil organisasi terhadap hasil perilaku dan kemudian ke variabel psikologis didorong untuk memahami proses di mana terjadi perubahan (Hempel & Martinsons, 2009). Dalam kerangka perubahan organisasi, teori ini dianggap efektif namun efek perubahan dapat menjadi efek jangka pendek.

Beberapa contoh perkembangan teori organisasi adalah:

**The Network Paradigm in Organizational Research: A
Review and Typology**

Stephen P. Borgatti & Pacey C. Foster

In this paper, we review and analyze the emerging network paradigm in organizational research. We begin with a conventional review of recent research organized around recognized research streams. Next, we analyze this research, developing a set of dimensions along which network studies vary, including direction of causality, levels of analysis, explanatory goals, and explanatory mechanisms. We use the latter two dimensions to construct a 2-by-2 table cross-classifying studies of network consequences into four canonical types: structural social capital, social access to resources, contagion, and environmental shaping. We note the rise in popularity of studies with a greater sense of agency than was traditional in network research. © 2003 Elsevier Inc. All rights reserved.

**Where Are the Theories for the "New" Organizational Forms? An
Editorial Essay**

Richard L. Daft and Arie Y. Lewin

When we wrote the editorial essay in the first issue of *Organization Science* (Daft and Lewin 1990), we state that our mission in launching the journal was to broaden the boundaries of inquiry into organizations, and to loosen the straitjacket of acceptable empirical research as a means to opening our field to new ideas. We believe that organization science could provide a forum for an interdisciplinary research base and for research that is informed by the problems of practice. Our focus was on the academic field of organization studies and how it could be broadened and enriched from within. We do believe that organization science has helped broaden the field of organization studies, largely

through creating an editorial structure that encourages multiple perspectives and diverse methods in published articles.

But we contemplate the cataclysmic change occurring in the environment of organizations, and as we observe the organisational revolution sweeping one industry after another, it is altogether clear the management of organizations is undergoing a parallel paradigm shift. We are concerned that organisation theory is in danger of becoming isolated and irrelevant to leading the emergence of new paradigms.

Diversity Management: A New Organizational Paradigm

Jacqueline A. Gilbert, Bette Ann Stead, John M. Ivancevich

Currently, an increasing number of organizations are attempting to enhance inclusiveness of underrepresented individuals through proactive efforts to manage their diversity. In this article, we define diversity management against the backdrop of its predecessor, affirmative action. Next, selected examples of organizations that have experienced specific positive bottom line results from diversity management strategies are discussed. The present paper also provides a conceptual model to examine antecedents and consequences of effective diversity management. Additional research areas identified from the model and literature review result in a number of research propositions intended to enhance the exploration and understanding of diversity management.

Study of Commitment Antecedents: The Dynamic Point of View

Chun-Hsi Vivian Chen and Setyabudi Indartono

This study adopted a dynamic perspective in investigating the effects of employees' perception of equity (PoE) and perception of organizational politics (POP) on their trust in organizations and the subsequent effect of such on their commitment. Data were collected from 216 employees from various industries. The positive effect of PoE and negative effect of POP on employees' trust were confirmed in this study. It is also found

that employees' trust in organizations has a positive effect on their organizational commitment. This study also confirmed the mediation of employees' trust on the relationships between POP, PoE, and organizational commitment. Besides, the moderation of employees' trust on the relationships between POP, PoE, and organizational commitment was not confirmed. Implications and suggestions for future research are discussed.

... At the organization level, firms try to apply unique strategic postures so as to reach a better position in the market structure (Cool and Schendel, 1987).

They change, expand, and blend their strategies from more than one pure strategic group to gain the competitive advantage (Desarbo and Grewal, 2008). For example, firms at the beginning stage may apply the defensive strategy and then opt for the offensive strategy as they move to the next stage (Land, 2004). Following Hunt's (1972) theory of firm strategies, Porter (1980) develops the concept and applies it to his overall system of strategic analysis. Hodgkinson (1997) analyzes the intra-industry variations in the competition and performance of firms. A firm switching its strategy may cause business environment pressure or the demand of firm accelerations because such change of policies could be rather dynamic.

B. Teori Perilaku Organisasi

Pengembangan sumber daya manusia sangat penting untuk setiap organisasi yang ingin menjadi dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan. Tidak seperti sumber daya lainnya, sumber daya manusia memiliki kemampuan potensial yang agak terbatas. Potensi hanya dapat digunakan dengan menciptakan iklim yang dapat terus mengidentifikasi, membawa ke permukaan, memelihara dan menggunakan kemampuan orang. Pembangunan sistem SDM bertujuan untuk menciptakan iklim seperti itu. Sejumlah teknik HRD telah dikembangkan dalam beberapa tahun terakhir untuk melakukan tugas di atas didasarkan pada prinsip-prinsip tertentu. Unit ini memberikan

pemahaman tentang konsep sistem HRD, mekanisme terkait dan batas-batas perubahan HRD.

Konsep HRD pertama kali diperkenalkan oleh Leonard Nadler pada tahun 1969 di sebuah konferensi di Amerika Serikat. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kerangka untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan pribadi dan organisasi, pengetahuan, dan kemampuan. Pengembangan Sumber Daya Manusia termasuk kesempatan seperti pelatihan karyawan, pengembangan karir karyawan, manajemen kinerja dan pengembangan, pelatihan, mentoring, perencanaan suksesi, identifikasi karyawan kunci, dan pengembangan organisasi.

Fokus dari semua aspek Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah pada pengembangan tenaga kerja yang paling unggul sehingga organisasi dan karyawan individu dapat mencapai tujuan pekerjaan mereka dalam pelayanan kepada pelanggan. Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat formal seperti dalam pelatihan kelas, kursus perguruan tinggi, atau upaya perubahan terencana organisasi. Atau, Pengembangan Sumber Daya Manusia bisa informal dalam pembinaan karyawan dengan manajer. Organisasi yang sehat percaya pada Sumber Daya Manusia.

Salah satu perkembangan dalam SDM adalah *talent development*. Terminologi *talent development* semakin populer dalam berbagai pembelajaran organisasi. *Talent development* dianggap sebagai kebutuhan manajemen puncak. Hal ini menjadi semakin memperjelas bahwa pengembangan karir diperlukan untuk menjaga karyawan di berbagai tingkat perusahaan. Pengembangan bakat (*Talent development*) meliputi berbagai komponen seperti pelatihan, pengembangan karir, manajemen karir, dan pengembangan organisasi, dan pelatihan dan pengembangan. Diprediksikan bahwa selama abad ke-21 istilah ini akan menjadi *trending topic* dalam pengembangan konseptual hingga aplikasi di berbagai sektor bisnis.

Beberapa contoh perkembangan teori perilaku adalah:

**COLLECTIVE ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT: LINKING
MOTIVATIONAL ANTECEDENTS, STRATEGIC IMPLEMENTATION,
AND FIRM PERFORMANCE**

MURRAY R. BARRICK, GARY R. THURGOOD, TROY A. SMITH,
STEPHEN H. COURTRIGHT

We present a comprehensive theory of collective organizational engagement, integrating engagement theory with the resource management model. We propose that engagement can be considered an organization-level construct influenced by motivationally focused organizational practices that represent firm-level resources. Specifically, we evaluate three distinct organizational practices as resources—motivating work design, human resource management practices, and CEO transformational leadership—that can facilitate perceptions that members of the organization are as a whole physically, cognitively, and emotionally invested at work. Our theory is grounded in the notion that, when used jointly, these organizational resources maximize each of the three underlying psychological conditions necessary for full engagement; namely, psychological meaningfulness, safety, and availability. The resource management model also underscores the value of top management team members implementing and monitoring progress on the firm's strategy as a means to enhance the effects of organizational resources on collective organizational engagement. We empirically test this theory in a sample of 83 firms, and provide evidence that collective organizational engagement mediates the relationship between the three organizational resources and firm performance. Furthermore, we find that strategic implementation positively moderates the relationship between the three organizational resources and collective organizational engagement. Implications for theory, research, and practice are discussed.

METODOLOGI RISET SDM

**THE PERSON-SITUATION DEBATE REVISITED: EFFECT OF
SITUATION STRENGTH AND TRAIT ACTIVATION ON THE VALIDITY
OF THE BIG FIVE PERSONALITY TRAITS IN PREDICTING
JOB PERFORMANCE**

TIMOTHY A. JUDGE & CINDY P. ZAPATA

Derived from two theoretical concepts – situation strength and trait activation – we develop and test an interactionist model governing the degree to which five-factor model personality traits are related to job performance. One concept – situation strength – was hypothesized to predict the validities of all Big-Five traits, while the effects of the other – trait activation – were hypothesized to be specific to each trait. Based on this integrative model, personality–performance correlations were located in the literature, and occupationally homogeneous jobs were coded according to their theoretically-relevant contextual properties. Results revealed that all five traits were more predictive of performance for jobs in which the process by which the work was done represented weak situations (e.g., work was unstructured, employee had discretion to make decisions). Many of the traits also predicted performance in job contexts that activated specific traits (e.g., extraversion better predicted performance in jobs requiring social skills, agreeableness was less positively related to performance in competitive contexts, openness was more strongly related to performance in jobs with strong innovation/creativity requirements). Overall, the findings supported our interactionist model in which the situation exerts both general and specific effects on the degree to which personality predicts job performance

Inherently Relational: Interactions between Peers' and Individuals' Personalities Impact Reward Giving and Appraisal of Individual Performance

Amir Erez, Pauline Schilpzand, Keith Leavitt, Andrew H. Woolum and Timothy A. Judge

Introverted individuals may experience and evaluate their dyadic work relationships differently than extraverts. In two studies, we investigated the interaction effect of an individual's and observing peer's personality traits on performance evaluations and reward giving. Results from Study 1 showed that introverted (but not extraverted) peers consistently evaluated extraverted and disagreeable (but not introverted and agreeable) individuals' performance as lower. Study 2 replicated these findings with regard to performance evaluation and reward giving using an experimental design that manipulated actor personality and held objective performance constant. The results also showed that introverts' trait sensitivity and negative person impressions mediated these relationships. Overall, our results support an information utilization model of interpersonal dyadic evaluation, wherein introverts are more sensitive to interpersonal personality traits than are their extraverted counterparts, incorporating interpersonal traits in person impressions and subsequent evaluations and reward distributions. Our paper concludes with implications for dyadic workplace interactions, personality, and sources of emergent dyadic influences on performance evaluation.

BAB 4

METODOLOGI : REGRESI, SEM, DAN HLM

Dalam penelitian bidang manajemen sumber daya manusia analisis yang sering digunakan untuk membuktikan hipotesis yang diajukan diantaranya adalah dengan menggunakan pendekatan korelasi, regresi, structural equation modeling, dan hierarchical linier modeling. Dalam teori probabilitas dan statistika, korelasi, juga disebut koefisien Korelasi, adalah nilai yang menunjukkan kekuatan dan arah hubungan linier antara dua peubah acak (random variable). Analisis regresi dalam statistika adalah salah satu metode untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan variabel(-variabel) yang lain. Structural Equation Modeling (SEM) merupakan teknik statistik untuk pengujian dan memperkirakan hubungan kausal menggunakan kombinasi data statistik dan asumsi kausal kualitatif. Hierarchical Linier Modeling HLM merupakan teknik analisis yang tepat untuk analisis data tersarang atau berstruktur hierarki di mana pengamatan individu tersarang dalam kelompok. Menganalisis data yang bersifat hierarki dengan HLM dapat digunakan untuk memperoleh informasi mengenai keragaman pada level kelompok yang tidak dapat diketahui jika analisis yang digunakan adalah model regresi linier sederhana.

A. Korelasi

Korelasi dapat dihitung bila simpangan baku finit dan keduanya tidak sama dengan nol. Dalam pembuktian ketidaksamaan Cauchy-Schwarz, koefisien korelasi tak akan melebihi dari 1 dalam nilai absolut. Korelasi bernilai 1 jika terdapat hubungan linier yang positif, bernilai -1 jika terdapat hubungan linier yang negatif, dan antara -1 dan +1 yang menunjukkan tingkat dependensi linier antara dua variabel. Semakin dekat dengan -1 atau +1, semakin kuat korelasi antara kedua variabel tersebut. Jika variabel-variabel tersebut saling bebas, nilai korelasi sama dengan 0. Namun tidak demikian untuk kebalikannya, karena koefisien korelasi hanya mendeteksi ketergantungan linier antara kedua variabel. Misalnya, peubah acak X berdistribusi uniform pada interval antara -1 dan +1, dan $Y = X^2$. Dengan demikian, nilai Y ditentukan sepenuhnya oleh X .

Koefisien korelasi Pearson merupakan statistik parametrik, dan ia kurang begitu menggambarkan korelasi bila asumsi dasar normalitas suatu data dilanggar. Metode korelasi non-parametrik seperti ρ Spearman and τ Kendall berguna ketika distribusi tidak normal. Koefisien korelasi non-parametrik masih kurang kuat bila dibandingkan dengan metode parametrik jika asumsi normalitas data terpenuhi, namun cenderung memberikan hasil distorsi ketika asumsi tersebut tak terpenuhi.

Koefisien korelasi dapat merujuk kepada:

- Koefisien Korelasi produk Momen Pearson, juga dikenal sebagai r , R , atau r Pearson, ukuran kekuatan dan arah hubungan linier antara dua variabel yang didefinisikan sebagai (sampel) kovarians dari variabel dibagi dengan standar deviasi produk mereka (sampel).
- Korelasi intra, statistik deskriptif yang dapat digunakan saat pengukuran kuantitatif yang dibuat pada unit yang akan disusun dalam kelompok; menggambarkan seberapa kuat unit dalam kelompok yang sama mirip satu sama lain.

- Korelasi Rank, studi tentang hubungan antara peringkat dari variabel yang berbeda atau peringkat yang berbeda dari variabel yang sama.
- Koefisien korelasi jenjang Spearman, ukuran seberapa baik hubungan antara dua variabel dapat dijelaskan oleh fungsi monoton.
- Kendall rank tau koefisien korelasi, ukuran porsi jajaran yang cocok antara dua set data.
- Goodman dan gamma Kruskal itu, ukuran kekuatan asosiasi salib tabulasi data bila kedua variabel diukur pada tingkat ordinal.

Contoh penggunaan Korelasi dalam penelitian:

Table 3 Mean, standard deviation, korelasi, dan Cronbach α

	Mean	SD	1	2	3	4	6	6	7	8	9	10	11
1. Gender	1.35	.485											
2. Age	28.00	13.536	-0.07										
3. Education Background	1.75	.795	0.096	0.055									
4. Wage	2.02	.532	0.01	.343**	.383**								
5. Marital Status	1.42	.592	-0.034	-0.121	-0.053	-.189**							
6. Work Experience	3.75	2.459	0.076	.206*	0.082	-0.18	-0.056						
7. Perception of Equity	3.28	.588	0.094	-0.058	0.003	0.07	0.021	-.197*	.362				
8. Personal Fit	3.98	.597	.186**	-0.11	-0.099	-.130*	0.056	0.085	0.01	.496			
9. Work-Family Conflict	2.79	.607	0.02	-.170*	0.12	-0.012	-0.051	-0.026	0.095	-.237**	.831		
10. Job Performance	4.19	.567	0.063	-0.027	-.199**	-.223**	0.106	-0.039	0.049	.410**	-.377**	.789	
11. Job Satisfaction	3.36	.728	.129*	0.006	0.046	0.042	-0.071	0.017	-0.057	0.042	.222**	0.117	.561

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

B. Regresi

Analisis regresi dalam statistika adalah salah satu metode untuk menentukan hubungan sebab-akibat antara satu variabel dengan variabel yang lain. Analisis regresi adalah salah satu analisis yang paling populer dan luas pemakaiannya. Dalam statistik, analisis regresi adalah proses statistik untuk memperkirakan hubungan antar variabel. Ini mencakup banyak teknik untuk pemodelan dan menganalisis beberapa variabel, ketika fokusnya adalah pada hubungan antara variabel dependen dan satu atau lebih variabel independen. Lebih khusus, analisis regresi membantu satu memahami bagaimana nilai khas variabel dependen (variabel criteria) berubah ketika salah satu variabel independen bervariasi, sedangkan variabel independen lainnya tetap.

Analisis regresi memperkirakan ekspektasi bersyarat dari variabel dependen yang diberikan oleh variabel independen. Hal ini ditunjukkan pada nilai rata-rata variabel dependen bila variabel independen adalah tetap. Analisis regresi juga digunakan untuk memahami yang antara variabel independen terkait dengan variabel dependen, dan untuk mengeksplorasi bentuk hubungan.

Banyak teknik untuk melaksanakan analisis regresi telah dikembangkan. Metode yang sering digunakan seperti regresi linear dan regresi kuadrat. Kinerja metode analisis regresi dalam praktik tergantung pada data yang dimiliki, dan bagaimana kaitannya dengan pendekatan regresi yang digunakan. Karena pada umumnya bentuk proses data sebenarnya menghasilkan hal yang tidak diketahui. Analisis regresi sering tergantung sampai batas tertentu untuk membuat asumsi tentang proses ini. Asumsi ini kadang-kadang dapat diuji jika jumlah data cukup tersedia. Namun, dalam banyak aplikasi, terutama dengan efek kecil atau pertanyaan kausalitas berdasarkan data pengamatan, metode regresi dapat memberikan hasil yang menyesatkan.

Contoh penggunaan Regresi dalam penelitian:

Tabel 4 Efek Moderasi *Gender* pada hubungan *workplace spirituality* dan *commitment*

	Commitment		
	(r)	R ² in regression	
		Step 1	Step2
Workplace Spirituality (WS)	.573**	.573**	.450**
Gender	-.146	-.021	.010
WS * Gender			.192*
R ²		.329	.351
F		35.994**	26.296**
ΔR ²			.337
F change			4.966**

* $p < .05$; ** $p < .01$.

Tabel 5 Efek Mediasi *Work Family Conflict* pada pengaruh *Perception of Equity, Personal Fit, Job Satisfaction* pada *Job Performance*

	Step-1 β	Step-2 β	Step-3 β
Control Variables			
• Gender	.081	-.014	-.009
• Education	-.144*	-.144	-.070
• Wage	-.155*	-.128*	-.170**
• Marital Status	.072	.062	.048
Observed variables:			
• Perception of Equity		.061	.103
• Personal Fit		.375**	.286**
• Job Satisfaction		.045*	.205**
Mediator			
• Work Family Conflict			-.356**
R^2	.076	.228	.337
ΔR^2	.076**	.152**	.109**

* significant at the 0.05 level (2-tailed)

** significant at the 0.01 level (2-tailed)

C. Structural Equation Modeling

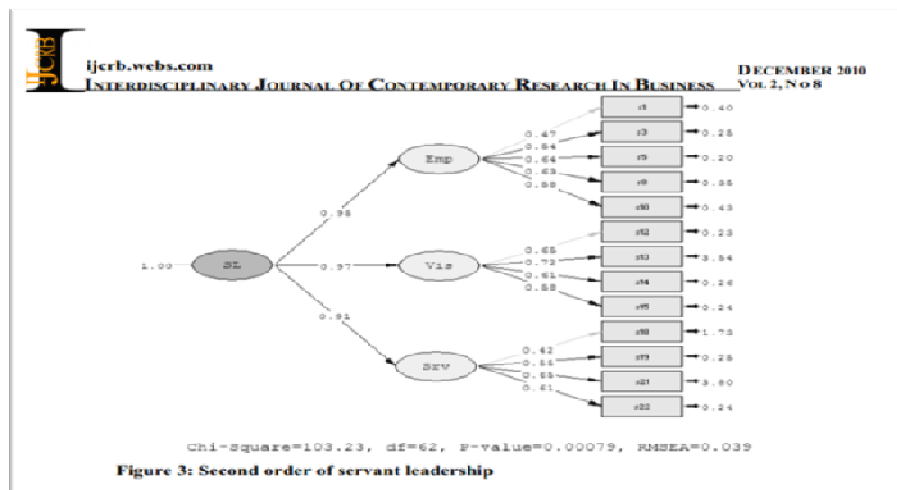
Structural Equation Modeling (SEM) merupakan teknik statistik untuk pengujian dan memperkirakan hubungan kausal menggunakan kombinasi data statistik dan asumsi kausal kualitatif. Definisi SEM telah disosialisasikan oleh genetika Sewall Wright (1921), ekonom Trygve Magnus Haavelmo (1943) dan ilmuwan kognitif Herbert A. Simon (1953), dan secara resmi ditetapkan oleh Yudea Pearl (2000) menggunakan kalkulus. SEM dapat digunakan untuk penelitian yang menggunakan pendekatan konfirmatori dan eksploratori, dan cocok untuk pengujian dan pengembangan teori. Pendekatan konfirmatori biasanya dimulai dengan hipotesis yang akan dibuktikan dalam model kausal. Konsep yang digunakan dalam model harus dioperasionalkan untuk memungkinkan pengujian hubungan antara konsep-konsep dalam model tersebut. Model ini diuji terhadap data pengukuran yang diperoleh untuk menentukan seberapa baik atau fit, model sesuai

dengan data. Asumsi kausal tertanam dalam model sering memiliki implikasi difalsifikasi yang dapat diuji terhadap data.

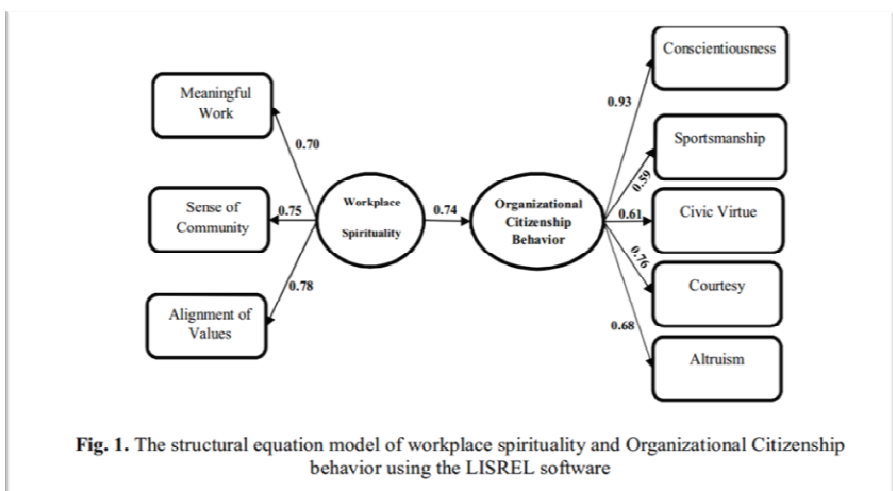
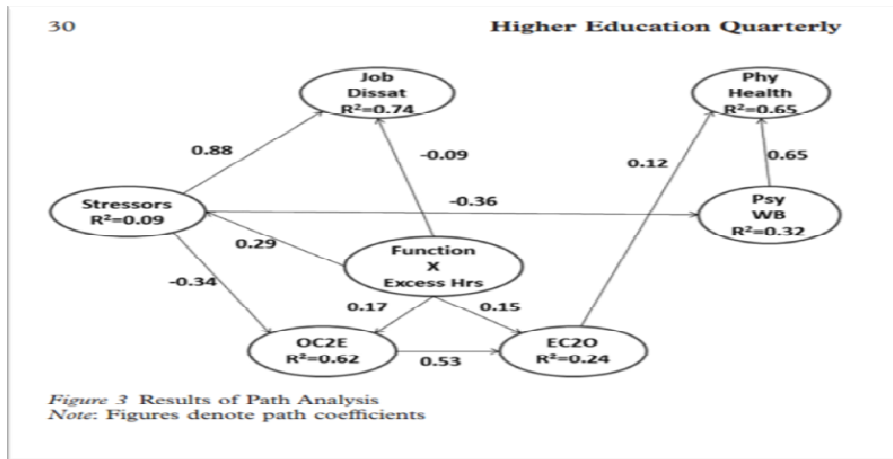
SEM dapat digunakan secara induktif dengan menentukan model yang sesuai dan menggunakan data untuk memperkirakan nilai-nilai parameter bebas. Seringkali hipotesis awal membutuhkan penyesuaian dalam menjelaskan bukti Model. SEM dapat digunakan dalam pendekatan eksplorasi yang mirip dengan analisis faktor eksplorasi dalam psikometrik.

Kelebihan penggunaan SEM adalah kemampuan untuk membangun variabel laten yaitu variabel yang tidak diukur secara langsung, namun diperkirakan dalam model dari beberapa variabel yang diukur, yang masing-masing diperkirakan sesuai dengan variabel laten. Hal ini memungkinkan pemodel secara eksplisit mendapatkan pengukuran dalam model yang tidak reliabel, yang dalam teori memungkinkan hubungan struktural antara variabel laten yang diperkirakan secara akurat. Analisis faktor, analisis jalur dan regresi semua merupakan kasus khusus dari SEM.

Contoh penggunaan Structural Equation Modeling dalam penelitian:



METODOLOGI RISET SDM

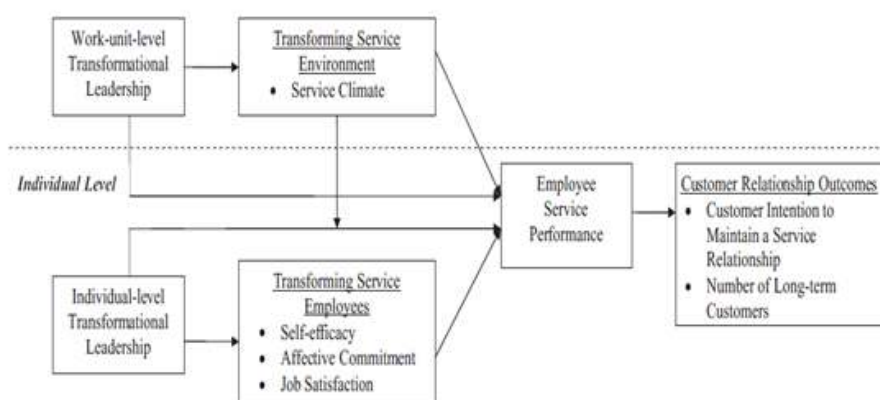


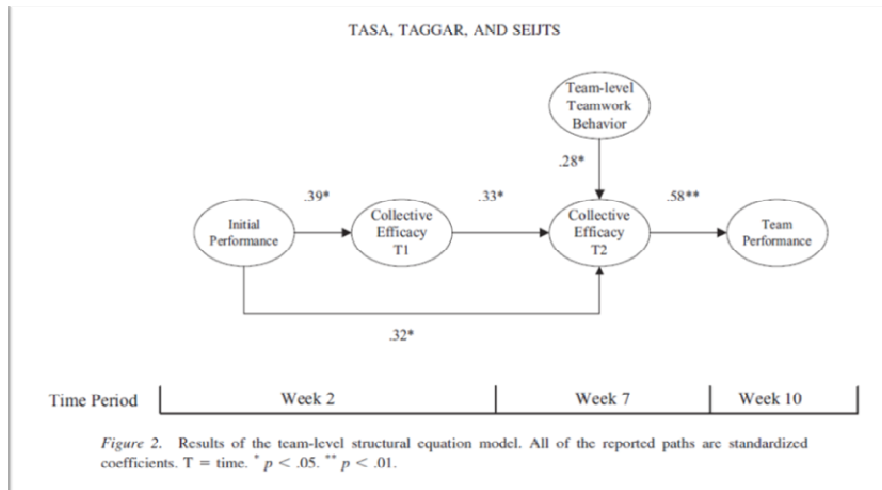
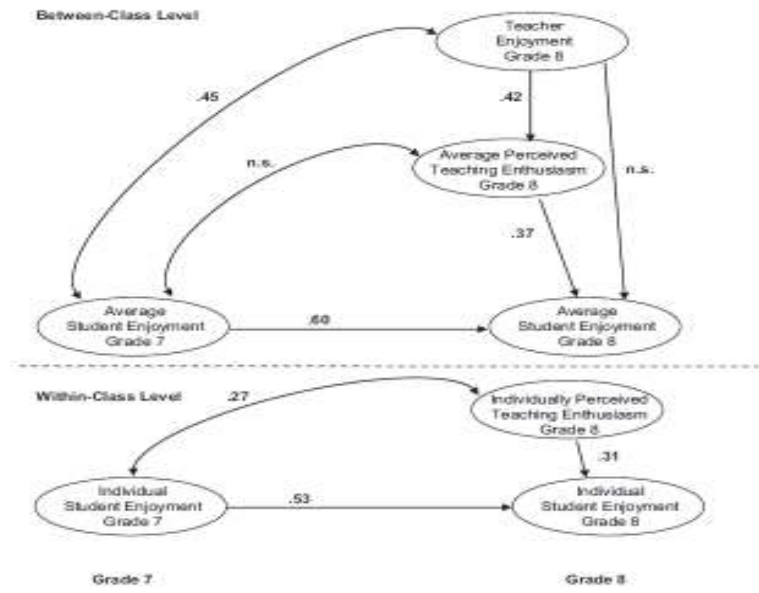
D. Hierarchical Linier Modeling

HLM merupakan teknik analisis yang tepat untuk analisis data tersarang atau berstruktur hierarki di mana pengamatan individu tersarang dalam kelompok. Menganalisis data yang bersifat hierarki dengan HLM dapat digunakan untuk memperoleh informasi mengenai keragaman pada level kelompok yang tidak dapat diketahui jika analisis yang digunakan adalah model regresi linier sederhana. Penerapan HLM

dalam disiplin ilmu pendidikan misalnya mengenai intelegensi dan masalah status sosial ekonomi siswa terhadap nilai ujian bahasa, di mana siswa tersarang di dalam sekolah. Misalnya sebuah penelitian yang bertujuan membentuk beberapa model HLM 2 level dan menentukan model terbaik pada kasus pengaruh IQ dan Status sosial ekonomi terhadap nilai ujian bahasa. HLM 2 level terdiri atas 2 submodel yaitu model level 1 dan model level 2, gabungan 2 submodel tersebut menjadi bentuk model kombinasi yang terdiri atas efek tetap dan efek acak. Model HLM yang dibangun adalah model random intercept level 1, model random intercept level 2 dan model random coefficient. Kumpulan data hierarki dibedakan dari level 1 yang tersarang dalam kelompok pada level 2, dalam hal ini siswa dikelompokkan dalam sekolah.

Work-unit Level





BAB 5

PEMBAHASAN DAN IMPLIKASI RISET SDM

Beragam tujuan dalam penelitian bidang SDM menuntut peneliti untuk menjelaskan hasil dari penelitiannya baik secara teoritis, empiris, maupun praktis. Sehingga hasil dari analisis penelitian dapat dipahami secara deskriptif oleh pengguna. Secara umum peneliti berusaha untuk menjelaskan mengapa hasil dari penelitiannya menunjukkan suatu nilai dan signifikansi tertentu. Oleh karena itu, peneliti perlu memperkuat hasil temuannya dengan penjelasan penelitian sebelumnya sebagai dasar empiris, dan menjelaskan fenomena lapangan dari objek penelitian yang dilakukan.

Dalam penelitian, tidak semua hasil menunjukkan pembuktian dari hipotesis yang diajukan. Tidak jarang hipotesis yang diajukan tidak terbukti. Oleh karena itu, penjelasan dan landasan yang kuat perlu ditunjukkan oleh peneliti walaupun hasil penelitian tidak sesuai dengan hipotesis. Ada beberapa kemungkinan hipotesis yang tidak terbukti dan perlu penjelasan misalnya uniknya subyek penelitian yang terlibat, kondisi yang berbeda pada momentum penelitian, ada endorser yang tersembunyi dalam variabel-variabel yang ada dalam model. Sehingga beberapa peneliti sering memberikan masukan pelibatan variabel mediasi dan moderasi dalam penelitian. Peneliti sering merasa berhasil jika hasil penelitian sesuai dengan hipotesisnya. Sehingga peneliti cukup memperkuat hasil penelitian yang didapatkan dengan hasil penelitian

sebelumnya. Sedangkan jika hipotesis tidak terbukti sering dianggap bahwa sebuah penelitian gagal.

Penjelasan dan pembahasan sebuah hasil hipotesis yang terbukti misalnya sebuah hipotesis menyatakan bahwa servant leadership secara statistik memoderasi hubungan job characteristics dan kinerja guru. Guru yang mendapatkan dukungan kerja dari atasannya akan bekerja lebih baik dari yang lainnya. Pemimpin secara signifikan akan berpengaruh pada hubungan job characteristics dan kinerja guru. Pemimpin akan memotivasi guru untuk mencapai target kerja mereka sehingga mencapai yang diharapkan. Mereka mampu membantu guru untuk menyelesaikan masalah dan konflik dalam hubungan sosial guru. Sehingga kinerja guru akan lebih baik bagi mereka yang menganggap servant leadership diimplementasikan di dalam kerja. Namun hubungan job characteristics dan kinerja akan lebih berpengaruh bagi guru yang menganggap servant leadership kurang terimplementasi di tempat kerjanya. Fungsi servant leadership di dunia kerja akan menurunkan hubungan job characteristics dan kinerja. Semakin kuat implementasi servant leadership akan mengurangi pengaruh job characteristics pada kinerja. Pada lingkungan kerja yang memiliki budaya kolektif, penerapan servant leadership akan lebih signifikan terhadap kinerja guru di lingkungan kerja budaya timur. Di dalam budaya timur guru memiliki hubungan yang lebih dekat dengan pemimpin, yang kemudian mampu memberikan informasi bagaimana pemimpin memberikan perlakuan dan memberikan keputusan pada pekerjaannya. Pemimpin juga mampu memberikan pengaruh nilai, sikap dan perilaku pada guru. Sehingga pentingnya job characteristics seperti kebebasan dalam bekerja dan feedback from the job akan sedikit memberikan pengaruh pada kinerja. Sedangkan jika sebuah hipotesis tidak terbukti, maka penjelasan yang menguatkan perlu ditunjukkan untuk memberikan dasar teoritis dan atau empirisnya. Contohnya adalah jika sebuah hipotesis menyatakan bahwa Person Job Fit memoderasi hubungan antara job characteristics kinerja guru. Dengan modal kualifikasi menjadi seorang guru yang lebih tinggi maka guru dianggap memiliki P-J fit yang lebih tinggi dibanding pekerjaan lain. Guru dianggap tidak

memiliki hambatan psikologis dalam bekerja sehingga mereka memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan memiliki kemampuan untuk mencapai target kerja mereka (Ormrod, 2006). Namun hasil analisis menunjukkan bahwa interaksi antara P-J fit dan job characteristics tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja. Hal ini kemungkinan bisa dijelaskan karena sebab atribut dari objek penelitian. Mereka adalah staf pengajar atau guru yang memiliki kemampuan yang tinggi. Pekerjaan seorang guru memiliki karakteristik yang complicated dan termasuk didalamnya terkait prinsip-prinsip pedagogik seperti merancang kurikulum dan penilaian. Guru direkrut untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan pembelajaran. Mereka harus mengerjakan proses pembelajaran tersebut secara mandiri, dan mereka pun memiliki otonomi dalam bekerja. Sehingga mereka dituntut untuk memiliki kesesuaian/fit dalam bekerja, dan mampu mencapai target kinerja mereka. Oleh karena itu, guru dianggap sebagai populasi yang homogeny dari perspektif P-J fit. Sehingga P-J fit tidak memberikan pengaruh pada hipotesis ini. Jenis pekerjaan lain seperti jabatan di perbankan, manufaktur dan asuransi diprediksikan akan memberikan pengaruh pada efek P-J fit.

A. Implikasi Manajerial dan Teroritis

Dalam pembahasan hasil penelitian, implikasi terhadap manajerial dan teoritis diperlukan untuk memberikan kontribusi riset di tingkat teori dan praktik manajerial. Sebagaimana contoh dalam pembahasan hasil analisis di atas, maka hasil riset memberikan beberapa implikasi manajerial untuk institusi pendidikan tinggi. Sesuai dengan hasil penelitian, pimpinan lembaga pendidikan harus memiliki perhatian terhadap kinerja staf pengajar yang ada di dalamnya. Pemimpin juga harus mampu menunjukkan gaya servant leadership dalam memimpin untuk menguatkan pengaruh job characteristics pada kinerja para staf pengajar. Pemimpin harus mampu memberikan berbagai inisiasi program pelatihan dan pengembangan bagi guru, pertukaran informasi bagi mereka, dan membantu mengatasi permasalahan kerja mereka. Mereka harus menggunakan keterampilan komunikasi mereka untuk

menularkan keinginan, nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang sesuai dengan organisasi. Hal ini akan membantu guru untuk mengidentifikasi dan meningkatkan efektivitas kerja mereka.

B. Saran Terhadap Penelitian Berikutnya

Setiap penelitian tentu saja mengandung berbagai keterbatasan dan kelemahan. Oleh karena itu, seorang peneliti harus memberikan ruang dan penjelasan untuk meningkatkan hasil penelitian tersebut sebagai panduan untuk para peneliti berikutnya. Berbagai kekurangan penelitian yang sering dimunculkan adalah keterbatasan persepektif dan kasus, penggunaan konsep dan teori yang dianggap mewakili fenomena yang diteliti, keterbatasan sampel yang digunakan, serta berbagai keterbatasan metodologi dan analisis yang digunakan dalam penelitian mereka. Oleh karena itu, berbagai saran yang sering muncul diantaranya adalah agar penelitian berikutnya melengkapi perspektif dan teori yang digunakan dan menggunakan metodologi dan alat analisis yang lebih tepat.

BAB 6

PENELITIAN SKRIPSI DAN KISI-KISINYA

Bab ini menjelaskan bagaimana menulis tugas akhir dan kisi-kisi penting yang harus difahami. Dengan banyaknya gaya penulisan tugas akhir, bab ini mengacu pedoman penulisan tugas akhir UNY. Tugas Akhir bagi mahasiswa program sarjana berupa Tugas Akhir Skripsi (TAS) atau Tugas Akhir Bukan Skripsi (TABS). Tugas Akhir Skripsi adalah karya tulis ilmiah mahasiswa yang mencerminkan kemampuannya dalam melakukan proses dan pola berpikir ilmiah melalui kegiatan penelitian. Tugas Akhir Bukan Skripsi adalah karya tulis ilmiah mahasiswa yang mencerminkan kemampuan melakukan proses dan pola berpikir ilmiah melalui kegiatan kajian atau rekayasa. Bentuk TABS meliputi hal-hal berikut ini. *Makalah ilmiah*, merupakan karya tulis ilmiah mahasiswa sebagai hasil kajian kebijakan; kajian teoritis suatu permasalahan; analisis suatu karya produk, teknologi, atau seni yang menekankan pada kemampuan mengkaji secara kritis atau menemukan gagasan inovatif berdasarkan penguasaan materi pada program studi tertentu. *Karya desain teknologi*, merupakan produk keilmuan mahasiswa dalam melakukan penemuan, pengembangan, aplikasi, atau penyempurnaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bersifat terapan dan praktis; karya tersebut dapat berupa prototipe, atau rancang bangun yang disertai dengan deskripsi ilmiah tentang karya tersebut. *Tugas Akhir Karya Seni (TAKS)*, karya tulis ilmiah

mahasiswa yang mencerminkan kemampuan melakukan proses dan pola berpikir ilmiah melalui kajian atau karya dalam bidang seni. Karya mahasiswa yang memperoleh kejuaraan dalam lomba bereputasi tingkat nasional atau internasional dapat diakui sebagai TA. Mahasiswa tetap harus membuat laporan dan menempuh ujian. Penentuan kelayakan prestasi lomba sebagai TA ditentukan dengan SK Dekan. Tugas akhir yang dimaksud di bab ini adalah Tugas Akhir Skripsi.

A. Sistematika Penulisan

Sistematika laporan TA terdiri atas bagian awal, inti, dan akhir. Bagian Awal terdiri atas sampul luar, sampul dalam, abstrak (dalam Bahasa Indonesia), abstrak (dalam Bahasa Inggris), lembar persetujuan, lembar pengesahan, halaman persembahan, kata pengantar, daftar Isi, daftar tabel, daftar gambar dan daftar lampiran. Bagian inti Tugas Akhir Skripsi adalah pendahuluan, kajian pustaka, metode penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, serta simpulan dan saran yang kemudian akan menjadi inti dari bab ini. Sampul TA memuat judul, lambang PT, nama lengkap dan Nomor Induk Mahasiswa (NIM atau nomor registrasi) mahasiswa, maksud penulisan, nama program studi, nama fakultas/program pascasarjana, nama universitas, dan tahun penyelesaian. Sampul luar dibuat dari kertas karton dengan warna sesuai dengan bendera Fakultas masing-masing. Semua tulisan pada sampul luar menggunakan tinta emas. Sampul Dalam berisi sama dengan isi sampul luar, dicetak pada kertas HVS berwarna putih dengan tinta hitam dan berlogo PT, dan diberi nomor halaman dengan angka romawi kecil (i).

Abstrak (dalam Bahasa Indonesia) disusun dengan urutan: ABSTRAK, nama penulis, judul TA, jenis TA, nama kota, fakultas/PPs, dan tahun. Isi abstrak misal terdiri atas tiga paragraf. Paragraf pertama berisi tujuan penelitian/pengembangan/kajian. Paragraf kedua berisi metode penelitian/pendekatan pemecahan masalah, mencakup desain penelitian/pengembangan/kajian, tempat penelitian, subjek, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian (disertai bukti validitas dan reliabilitas untuk penelitian kuantitatif), dan teknik analisis

data. Paragraf ketiga berisi hasil penelitian/pengembangan/kajian, simpulan, dan saran. Abstrak ditulis dalam satu halaman dengan spasi tunggal maksimal 250 kata untuk Proyek Akhir, Tugas Akhir Skripsi, dan Tugas Akhir Bukan Skripsi; maksimal 500 kata untuk tesis; dan maksimal 600 kata untuk disertasi. Abstrak ditulis dengan jarak satu spasi. Pada bagian akhir abstrak disertakan kata kunci maksimal lima kata. *Abstract* (dalam Bahasa Inggris) Format dan isi abstrak dalam bahasa Inggris sama dengan format dan isi Abstrak dalam bahasa Indonesia. Lembar persetujuan memuat bukti persetujuan akademik dari pembimbing dan Dekan atau Direktur PPs. Lembar persetujuan harus disertakan pada saat ujian TA. Lembar pengesahan memuat bukti pengesahan administratif dan akademik dari tim penguji atau dewan penguji, dan Dekan atau Direktur PPs.

Halaman persembahan bukan merupakan suatu keharusan. Halaman ini dimaksudkan untuk menyampaikan kesan atau penghargaan kepada orang-orang yang memiliki arti penting bagi peneliti. Pengungkapan persembahan ditulis menggunakan 12 atau 11, gaya bahasa wajar, lugas, dan tidak emosional. Adapun kata pengantar dimaksudkan untuk menyampaikan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa dan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang berjasa secara langsung dalam penulisan TA, serta harapan-harapan yang terkait dengan hasil TA, dimulai dari pihak yang paling berjasa dalam penyelesaian penulisan TA. Kata pengantar diketik dengan satu setengah spasi.

Daftar isi memuat garis besar isi TA beserta nomor halamannya. Unsur TA yang dimasukkan ke dalam daftar isi dimulai dari sampul dalam sampai dengan lampiran. Meskipun demikian, halaman-halaman tersebut tetap diperhitungkan untuk pemberian nomor halaman. Penomoran dengan angka romawi kecil. Daftar isi diketik satu spasi. Daftar tabel memuat nomor urut tabel, judul tabel, beserta nomor halaman tempat tabel tersebut disajikan. Daftar gambar (foto, skema, grafik, atau peta) disusun dengan sistematika nomor urut (angka arab), judul gambar beserta nomor halaman tempat gambar tersebut disajikan. Daftar lampiran disusun dengan sistematika nomor urut

(angka arab), judul lampiran beserta nomor halaman. Nomor halaman lampiran merupakan kelanjutan dari nomor halaman TA.

Bab pendahuluan TA skripsi memuat latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian. *Latar belakang masalah*, menjelaskan alasan-alasan rasional yang melandasi pentingnya penelitian tersebut dilakukan. Untuk membuat alasan rasional perlu diungkapkan kesenjangan antara kenyataan yang terjadi dibandingkan dengan kenyataan yang diharapkan. Berbagai data, fakta, pendapat, keluhan dari lapangan/tempat penelitian perlu diungkap untuk memperkuat perlunya dilakukan penelitian. *Identifikasi masalah*, menjelaskan kajian berbagai kemungkinan penyebab terjadinya masalah. Dalam hal ini perlu diungkap secara luas berbagai permasalahan yang mungkin untuk diteliti. Isi identifikasi masalah harus selaras dengan masalah yang diungkapkan pada latar belakang masalah. *Batasan masalah*, yakni penetapan masalah (dari berbagai masalah yang teridentifikasi) dengan mempertimbangkan berbagai aspek metodologis, kelayakan untuk diteliti, serta keterbatasan peneliti tanpa mengorbankan kebermaknaan arti, konsep, atau topik yang diteliti. *Rumusan masalah*, berisi penegasan masalah yang akan diteliti sebagai hasil dari pembatasan masalah-masalah yang teridentifikasi. Rumusan masalah dituliskan dalam kalimat tanya. *Tujuan penelitian*, menyatakan target yang akan dicapai melalui penelitian. Tujuan dirumuskan selaras/mengacu kepada rumusan masalah. *Manfaat penelitian*, menjelaskan manfaat hasil penelitian untuk kepentingan teoretis maupun praktis.

Kajian pustaka berisi landasan teori, kajian hasil penelitian yang relevan, kerangka pikir, dan pertanyaan penelitian dan/atau hipotesis. *Landasan teori* mengkaji teori, pengertian, dan variabel yang relevan, dan hasil penelitian yang sudah dimuat dalam berbagai sumber. Sumber dapat berupa buku teks, ensiklopedia, kamus, jurnal ilmiah, laporan penelitian, makalah seminar, prosiding, tesis ataupun disertasi. Artikel dalam internet juga dapat digunakan sebagai sumber apabila artikel ini dimuat dalam website pusat-pusat kajian atau penulis yang memiliki

reputasi bukan dari pengarang yang tidak diketahui bidang keahliannya (blog). Handout atau materi pembelajaran tidak dapat digunakan sebagai sumber karena belum mengalami uji publik melalui publikasi. Kajian pustaka ini bukan sekadar kumpulan kutipan, tetapi kutipan dan teori itu harus dibahas dan disintesis oleh peneliti/mahasiswa sehingga dapat memunculkan definisi, pemahaman baru, kerangka pikir, hipotesis dan/atau pertanyaan penelitian, serta mengembangkan instrumen yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Hipotesis atau pertanyaan penelitian harus selaras dan merupakan jabaran dari rumusan masalah. *Kajian teori*, menguraikan tentang teori-teori yang terkait dengan variabel penelitian dimulai dari definisi, konsep, asumsi, dan indikator yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut sebagai landasan untuk mengembangkan instrumen penelitian. Kajian teori diperoleh dari literatur dan hasil penelitian yang relevan. Hasil penelitian yang relevan, berfungsi untuk memperkuat posisi penelitian yang dilakukan saat ini dengan melihat hasil-hasil penelitian yang sudah dilakukan. Hasil penelitian yang relevan juga digunakan sebagai dasar peneliti menyusun kerangka berpikir. Hasil penelitian yang relevan disajikan secara narasi dengan menganalisis hasil penelitian yang satu dengan hasil penelitian yang lain. *Kerangka Berpikir*, berisikan gambaran logis dan rasional tentang bagaimana variabel-variabel penelitian dapat saling berhubungan (korelasi). Kerangka berpikir akan mengarahkan peneliti kepada perumusan hipotesis. Penelitian yang tidak membuktikan hipotesis seperti penelitian dengan pendekatan kualitatif, tidak perlu menuliskan kerangka berpikir. *Pertanyaan Penelitian dan/atau Hipotesis* merupakan penegasan dari rumusan masalah yang akan dicari jawabannya melalui penelitian. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang dinyatakan dengan kalimat pertanyaan. Untuk penelitian yang tidak membuktikan hipotesis, cukup menuliskan pertanyaan penelitian.

Metode penelitian memuat subbab sebagai berikut. *Jenis atau Desain Penelitian*. Peneliti perlu mengemukakan jenis atau desain penelitian sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti. *Tempat dan Waktu Penelitian*. *Populasi dan Sampel Penelitian*. Populasi dan sampel

digunakan bila wilayah sasaran peneliti cukup luas sehingga tidak memungkinkan semua anggota dijadikan responden, sehingga peneliti melakukan penelitian dengan mengambil sampel secara representatif. Bila wilayah sasaran dapat dijangkau seluruhnya maka sub bab ini diberi nama sumber data atau subjek penelitian. Untuk penelitian yang menggunakan sampel perlu dijelaskan cara menentukan ukuran sampel dan teknik sampling yang digunakan. *Definisi Operasional Variabel* menjelaskan definisi masing-masing variabel disesuaikan dengan konteks penelitian. Definisi operasional dikembangkan dari teori, definisi konseptual, dan merupakan dasar bagi penentuan indikator-indikator dalam pengembangan instrumen penelitian. *Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data*. Pada bagian ini perlu dipaparkan teknik pengumpulan data yang digunakan dan instrumen yang dikembangkan. Peneliti perlu menjelaskan proses penyusunan instrumen dan pengujian kualitas instrumen. *Validitas dan Reliabilitas Instrumen*. Instrumen dinyatakan layak sebagai alat pengumpul data bila memenuhi kriteria valid dan reliabel. Pada bagian ini perlu dijelaskan cara-cara penelusuran validitas dan reliabilitas instrumen. Untuk instrumen berupa tes kognitif dengan bentuk soal pilihan ganda, pengujian kualitas soal diuji dengan indeks kesulitan, daya beda, pengecoh, dan reliabilitas. *Teknik Analisis Data*. Dalam bagian ini perlu dijelaskan teknik analisis data yang digunakan termasuk uji persyaratan analisis yang dibutuhkan.

Bagian hasil penelitian, pembahasan, dan keterbatasan penelitian. Hasil penelitian harus menjawab pertanyaan penelitian dan disusun menurut urutan pertanyaan penelitian/hipotesis. *Bagian pembahasan* merupakan bagian penting dari penelitian dan letaknya terpisah dari subbab hasil penelitian. Bagian pembahasan memuat telaah kritis terhadap penelitian dengan menggunakan perspektif berbagai teori yang relevan yang telah dibahas pada Bab II dari TA. *Keterbatasan penelitian* merupakan keterbatasan yang terkait dengan metodologi bukan keterbatasan terkait dengan waktu, biaya, atau logistik penelitian. Keterbatasan penelitian juga tidak terkait dengan jumlah sampel atau variabel penelitian karena hal ini telah ditentukan sebelumnya. Untuk penelitian tindakan dan atau penelitian tindakan

kelas perlu ada subbab tentang Refleksi Perolehan Pengetahuan Peneliti.

Bagian terakhir yaitu simpulan, implikasi, dan saran. *Simpulan* merupakan rangkuman dari jawaban pertanyaan penelitian atau hasil uji hipotesis dan sekaligus merupakan pemecahan permasalahan yang ada pada rumusan masalah. Simpulan harus pendek, merupakan deskripsi esensial, dan cenderung berbentuk pernyataan kualitatif, bukan angka-angka. *Implikasi* adalah konsekuensi lebih lanjut dari temuan dalam simpulan. Biasanya implikasi menggunakan bahasa saran tetapi belum operasional. *Saran* merupakan rekomendasi yang ditujukan berbagai pihak terkait dengan hasil penelitian dan menggunakan bahasa yang operasional. Implikasi dan saran harus sesuai dengan hasil penelitian yang telah terangkum dalam simpulan.

Untuk mendukung kualitas penulisan TA/Skripsi, mahasiswa harus memerhatikan bahasa yaitu Bahasa dan Tata Tulis. Tugas Akhir ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris dengan ragam bahasa ilmiah. Bahasa Indonesia ragam ilmiah memiliki ciri-ciri: menggunakan ejaan bahasa Indonesia baku; menggunakan istilah baku; menggunakan istilah yang lugas dan konsisten; menggunakan unsur-unsur gramatikal yang lengkap dalam kalimat, menggunakan imbuhan (awalan, sisipan, akhiran) secara tersurat; menggunakan kata tugas (dan, dari, daripada) secara tepat, eksplisit dan konsisten, paragraf memuat sebuah ide pokok dan minimal dua ide pendukung; memiliki kebertautan makna antarkalimat dan antarparagraf, serta menghindari penggunaan bentuk persona (kita, saya, kami, dan lain-lain).

B. Pertanyaan dalam Ujian Skripsi

Secara umum ujian skripsi akan menanyakan kesiapan mahasiswa dalam mengikuti ujian. Hal ini terkait dengan kelengkapan dokumentasi TA. Kemudian penguji akan memberikan kesempatan mahasiswa untuk mempresentasikan TA/Skripsinya dalam waktu yang cukup singkat yaitu sekitar 15 menit. Kemudian penguji utama, ketua penguji dan sekretaris penguji secara berurutan akan memberikan beberapa pertanyaan.

Pertanyaan yang lazim ditanyakan biasanya diurutkan sesuai dengan sistematika pertanyaan yang menyangkut bagian Pendahuluan, Kajian Pustaka, Metode Penelitian, Hasil Penelitian dan Pembahasan, serta Simpulan dan Saran.

Contoh pertanyaan yang diajukan penguji:

Bagian Pendahuluan

1. Apa tema riset anda?
2. Dari mana tema itu didapat?
3. Apa isu utama dalam riset anda? Mengapa? Jelaskan!
4. Mengapa anda mengambil tema tersebut?
5. Bagaimana menggali masalah dalam penelitian anda?
6. Sebutkan indikator-indikator menurut teori dari isu yang anda angkat?
7. Darimana indikator-indikator itu didapatkan?
8. Bagaimana mengukur indikator tersebut di lapangan?
9. Bagaimana pra-survei dilakukan?
10. Siapa yang menjadi sumber informasi dalam menggali masalah dalam penelitian ini? Mengapa mereka yang anda pilih? Apa alasannya?
11. Jika tema tersebut memang penting untuk dikaji, apa alasannya? Jelaskan!
12. Apa manfaat penelitian anda? Sebutkan dan jelaskan!
13. Siapa yang dapat mengambil manfaat dari penelitian anda? Jelaskan

Bagian Kajian Pustaka

1. Jelaskan definisi variabel dependen anda!
2. Jelaskan karakteristik variabel dependen anda!
3. Jelaskan indikator variabel dependen anda!
4. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi variabel dependen anda!
5. Jelaskan faktor-faktor yang dipengaruhi variabel dependen anda!
6. Jelaskan definisi variabel independen anda!

7. Jelaskan karakteristik variabel independen anda!
8. Jelaskan indikator variabel independen anda!
9. Jelaskan faktor-faktor yang memengaruhi invariabel dependen anda!
10. Jelaskan faktor-faktor yang dipengaruhi invariabel dependen anda!
11. Jelaskan masing-masing referensi yang anda jadikan penelitian yang relevan! Mengapa?
12. Apakah sampel yang digunakan dalam referensi penelitian relevan sama dengan penelitian anda?
13. Jelaskan masing-masing kerangka berpikir anda sehingga memunculkan hipotesis!
14. Jelaskan gambar yang disebut sebagai paradigma penelitian anda!
15. Apa yang dimaksud dengan hipotesis? Jelaskan
16. Sebutkan alasan kenapa perlu hipotesis-hipotesis yang ada dalam penelitian anda!

Bagian Metodologi

1. Bagaimana desain penelitian anda?
2. Sebutkan alasan mengapa anda memilih desain penelitian tersebut!
3. Apa maksud dan beda penelitian kualitatif, kuantitatif ,dan *mix method*
4. Apa yang dimaksud dengan pupulasi dan sampel?
5. Apa beda pupulasi dan sampel?
6. Sebutkan jenis-jenis sampling yang biasa digunakan dalam penelitian!
7. Apa beda variabel dan konstruk dalam penelitian!
8. Jelaskan Definisi Operasional Variabel Penelitian dalam penelitian anda!
9. Bagaimana cara anda mengumpulkan data penelitian? Jelaskan!
10. Apa yang disebut instrumen penelitian!
11. Apa yang harus ada dalam instrumen penelitian!
12. Mengapa diperlukan kisi-kisi dalam instrumen penelitian!
13. Bagaimana anda mendapatkan kisi-kisi dan instrumen penelitian!

14. Apa yang disebut dengan uji coba instrumen? Apa bedanya dengan uji instrumen?
15. Apa itu CFA? Apa bedanya dengan EFA?
16. Bagaimana melakukan analisis CFA?
17. Apa yang dimaksud dengan validitas ?
18. Apa yang disebut sebagai uji validitas item?
19. Apa yang disebut sebagai uji validitas konstruk?
20. Bagaimana melakukan uji validitas item dan konstruk?
21. Apa syarat item dikatakan valid? Menurut siapa?
22. Apa syarat konstruk di katakan valid? Menurut siapa?
23. Apa yang di sebut uji reliabilitas? Apa batasannya?
24. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Uji Normalitas?
25. Bagaimana cara melakukan Uji Normalitas?
26. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Uji Linieritas
27. Bagaimana cara melakukan Uji Linieritas
28. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Uji Multikolinieritas
29. Bagaimana cara melakukan Uji Multikolinieritas
30. Bagaimana melakukan uji hipotesis?
31. Apa beda korelasi dengan regresi?

Hasil dan pembahasan

1. Jelaskan tabel regresi yang anda tampilkan dan bagaimana cara membacanya!
2. Jelaskan apa maksud nilai beta
3. Apa yang dimaksud dengan nilai R kuadrat?
4. Apa yang dimaksud dengan nilai delta R kuadrat?
5. Jelaskan mengapa Hipotesis yang anda ajukan terbukti/tidak terbukti?
6. Bagaimana indikator variabel independen dapat menjelaskan indikator dependen?

Kelemahan dan Penelitian ke depan

1. Jelaskan apa kontribusi yang dapat dihasilkan dari penelitian ini!
2. Jelaskan apa saja kemungkinan kelemahan dan kekurangan penelitian ini!
3. Apa saja yang perlu disarankan pada para peneliti untuk menindaklanjuti penelitian ini?

REFERENSI

- Aguinis, H., Pierce, C. A., Bosco, F. A., & Muslin, I. S. (2008). First Decade of Organizational Research Methods: Trends in Design, Measurement, and Data Analysis Topics. *Organizational Research Methods*.
- Antonacopoulou, E. (2016). Practising Innovating through Learning-in-Crisis: Realising the Impact of Man-Agement in HRM Practice. In *Human Resource Management, Innovation and Performance* (pp. 266-281). Palgrave Macmillan UK.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of management review*, 14(4), 496-515.
- Barad, K. (2007). *Meeting the universe halfway: Quantum physics and the entanglement of matter and meaning*. duke university Press.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469-469.
- BARZIDEH, H. (2014). DECONSTRUCTIVE APPROACH TO DOMINANT AND RECESSIVE PARADIGMS IN ORGANIZATIONAL THEORIES. *Spectrum*, 3(2).
- Barzideh, H. (2014). Deconstructive approach to dominant and recessive paradigms in organizational theories. *Arth prabandh: A Journal of Economics and Management*, 3(5), 72-86.
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder

REFERENSI

- perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438.
- Beunza, D., & Stark, D. (2004). Tools of the trade: the socio-technology of arbitrage in a Wall Street trading room. *Industrial and corporate change*, 13(2), 369-400.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Butler, F., & Ferris, G. R. Napier, (1991). *Strategy and Human Resources Management*.
- Butler, J. (1993). Critically queer. *GLQ: A journal of Lesbian and Gay Studies*, 1(1), 17-32.
- Cabantous, L., & Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's éternel retour. *Organization science*, 22(3), 573-586.
- Callon, M. (Ed.). (1998). *The laws of the markets*. Blackwell Publishers/Sociological Review.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., Quinn, R. E., & Wrzesniewski, A. (2003). Developing a discipline of positive organizational scholarship. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 361-370.
- Campion, M. A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467.
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 331.
- Coetzer, A. (2006). Managers as learning facilitators in small manufacturing firms. *Journal of small business and Enterprise Development*, 13(3), 351-362.
- D'Adderio, L., & Pollock, N. (2014). Performing modularity: Competing rules, performative struggles and the effect of organizational theories on the organization. *Organization Studies*
- D'Adderio, L., & Pollock, N. (2014). Performing modularity: Competing rules, performative struggles and the effect of organizational

- theories on the organization. *Organization Studies*, 35(12), 1813-1843.
- Darendeli, I. S. (2015). An investigation of firm responses to rapid vs. continuous institutional change: Dynamic view of firm performance at post-entry. Temple University.
- Delaney, J. T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). Human resource policies and practices in American firms. US Dept. of Labor, Bureau of Labor-Management Relations and Cooperative Programs.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- DeVaro, J., Li, R., & Brookshire, D. (2007). Analysing the job characteristics model: New support from a cross-section of establishments. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 986-1003.
- Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative science quarterly*, 426-48.
- Dyer, W. G. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. *Gaining control of the corporate culture*, 10, 200-209.
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2011). Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 955-968.
- Fadare, S. O. (2013). Resource Dependency, Institutional, and Stakeholder Organizational Theories in France, Nigeria, and India. *International Journal of Management and Sustainability*, 2(12), 231-236.

- Fadare, S. O. (2013). Resource dependency, institutional, and stakeholder organizational theories in France, Nigeria, and India. *International Journal of Management and Sustainability*, 2(12), 231.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization science*, 22(5), 1240-1253.
- Ferraro, F., Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2005). Economics language and assumptions: How theories can become self-fulfilling. *Academy of Management Review*, 30(1), 8-24.
- Filipova, A. A. (2011). Relationships among ethical climates, perceived organizational support, and intent to-leave for licensed nurses in skilled nursing facilities. *Journal of Applied Gerontology*, 30(1), 44-66.
- Fombrun, Charles J. 1984, Structures of organizational governance. *Human Relations*, 37: 207-223.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel psychology*, 40(2), 287-322.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2012). Factors impacting ethical behavior in a Chinese state-owned steel company. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 231-237.
- Fuhs, C. (2009). Toward a integral approach to organization theory. *Journal of Integral Organization Theory and Practice*.
- Ghozali, Imam dan Fuad. 2008. *Structural Equation Modeling*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gioia, D. A., & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of management review*, 15(4), 584-602.
- Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). Determinants of faculty pay: An agency theory perspective. *Academy of Management journal*, 35(5), 921-955.
- Hempel, P. S., & Martinsons, M. G. (2009). Developing international organizational change theory using cases from China. *Human Relations*, 62(4), 459-499.

- Holman, D., Frenkel, S., Sørensen, O., & Wood, S. (2009). Work design variation and outcomes in call centers: Strategic choice and institutional explanations. *ILR Review*, 62(4), 510-532.
- Holman, D., Frenkel, S., Sørensen, O., & Wood, S. (2009). Work design variation and outcomes in call centers: Strategic choice and institutional explanations. *ILR Review*, 62(4), 510-532.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- Idaszak, J. R., & Drasgow, F. (1987). A revision of the Job Diagnostic Survey: Elimination of a measurement artifact. *Journal of Applied Psychology*, 72(1), 69.
- Indartono & chen, 2008, Glocalization of Personal Ethical Threshold, *Journal of Education*, Vol. 1. No. 1, pg. 39
- Indartono & chen, 2008, Perception of direct and indirect compensations fulfillment on hazardous work environment The relationship with age, tenure, employee's rank and work status, *Jurnal Siasat Bisnis*, Vol. 12 No.1, pg. 13
- Indartono & chen, 2009, Articulating strategic human resources management: Concept perspective to practice of managing human resources, *Journal of Human Capital*, Vol 1 No 3., pg.227
- Indartono , 2009, Contribution of different organizational politics perceptions: Study on interaction among perception organizational politics, performance and trust on the role of compensation, *Integritas Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol 2 no 1., pg 13
- Indartono et al, 2009, The knowledge characteristics work design: Analysis of job fit influence on role performance, *Usahawan*, No. 01 vol. 38, pg. 33

- Indartono, 2008, Pengaruh personal job fit terhadap hubungan desain kerja dan kinerja pengajar, *Jurnal Humaniora*, Vol. 13 no. 2, pg. 33
- Indartono, 2009, Different effect of Task Characteristics requirement on Job satisfaction: Gender analysis of teacher occupation on WDQ, *Jurnal Ekonomika Madani*, Vol 1, no. 2., pg.20
- Indartono, 2009, Mediation effect of trust on the relationship between perception of organization politics and commitment, *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 5 no. 2., pg.160
- Indartono, Chou & chen, 2008, The Knowledge Characteriscs Work Design Analysis of Job Fit Influence on Role Performance, *Journal of Human Capital*, Vol 1 No 1 pg. 81
- Indartono, Setyabudi and Vivian Chen, Chun-Hsi , 2010, Moderation of Gender on the relationship between task characteristics and performance, *International Journal of Organizational Innovation (IJOI)*, Vol. 2, no 4, Pg. 195-223
- Indartono, Setyabudi and Vivian Chen, Chun-Hsi , 2011, Moderating Effects of Tenure and Gender on the Relationship between Perception of Organizational Politics and Commitment and Trust, *South Asian Journal of Management*, Vol18, no1. Pg.7-36
- Indartono, Setyabudi and Zulaikhah, Siti, 2013, Moderation Effect of Gender on Workplace Spirituality and Commitment Relationship, *Asean Journal of Business Ethics*, Vol. 2 No. 3, Pg 1-17
- Indartono, Setyabudi, 2011, The Effect of E-Learning on Character Building: Proposition for Organizational Behavior Course, *Jurnal Pendidikan Karakter*, Vol 1, No. 1, pp.59-73
- Indartono, Setyabudi, 2013, reconsidering organizational commitment construct: empirical test of acceptance band, *Journal of Business, Economics and Political Science*, Vol.2, No.4, Pg. 57-74
- Indartono, Setyabudi, 2013, Strategic Thinking Concept among Middle Manager, *Jurnal Universitas Paramadina* Vol. 10 No. 2, Pg 720-728
- Indartono, Setyabudi; Chiou, Hawjeng; Vivian Chen, Chun-Hsi, 2010 The Joint Moderating Impact of Personal Job Fit and Servant Leadership on the Relationship between the Task Characteristics

- of Job Design and Performance, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol 2, No 8, pg 42-61
- Indartono, Setyabudi; Nafiuddin, Yajid; Sakti K., Lingga; and Praja R. Ega, 2012, Different Perception of Gender on Workplace Spirituality: Case on School Environment, *Online Journal of Education Research*, Volume 1, Issue 4, Pages: 73-79
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Jackson, S. E., & Zedeck, S. (1982). Explaining performance variability: Contributions of goal setting, task characteristics, and evaluative contexts. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 759.
- Kotabe, M., & Czinkota, M. R. (1992). State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis. *Journal of international business studies*, 23(4), 637-658.
- Kuhn, T. S. (1970). Logic of discovery or psychology of research. *Criticism and the Growth of Knowledge*, 1-23.
- Kumar, A., Abbas, Q., Ghumro, I. A., & Zeeshan, A. (2011). Job characteristics as predictors of job satisfaction and motivation. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 206-216.
- Kuntowijoyo (2004) Kuntowijoyo, I. (2004). *Sebagai Ilmu: epistemology, metodologi dan etika*. Teraju, Mizan Media Utama.
- Latour, B. (1987). *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard university press.
- Lemons, M. A., & Jones, C. A. (2001). Procedural justice in promotion decisions: using perceptions of fairness to build employee commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 268-281.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- Lim, W. S., & Yazdanifard, R. (2014). A Multidimensional Review on Organizational Change Perspectives, Theories, Models, and Types of Change: Factors Leading to Success or Failure Organizational

- Change. *Global Perspective on Engineering Management*, 3(2), 27-33.
- Lim, W. W. S., & Yazdanifard, R. R. (2014). A Multidimensional Review on Organizational Change's Perspectives, Theories, Models, and Types of Change: Factors Leading to Success or Failure Organizational Change. *Global Perspective on Engineering Management* May 2014, Vol. 3 Iss. 2, PP. 27-33
- Lu, L., & Kao, S. F. (2013). The reciprocal relations of pressure, work/family interference, and role satisfaction: Evidence from a longitudinal study in Taiwan. *Human Resource Management*, 52(3), 353-373.
- Lynham, S. A. (2000). Theory building in the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*, 11(2), 159.
- MacKenzie, D. I. (2006). *Occupancy estimation and modeling: inferring patterns and dynamics of species occurrence*. Academic Press.
- Marchese, M. C., & Ryan, J. (2001). Capitalizing on the benefits of utilizing part-time employees through job autonomy. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 549-560.
- Marchese, M. C., & Ryan, J. (2001). Capitalizing on the benefits of utilizing part-time employees through job autonomy. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 549-560.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological bulletin*, 97(3), 562.
- Milkovich, G. T. (1988). *Canadian personnel/human resource management: a diagnostic approach*. Irwin Professional Publishing.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of organizational change management*, 16(4), 426-447.

- Mintu-Wimsatt, A. (2005). Equity sensitivity and negotiation behaviors: A look at Mexican exporters. *Academy of Marketing Science Review*, 2005, 1.
- Mol, A. (2002). Complexities: Social studies of knowledge practices.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 39-91). Emerald Group Publishing Limited.
- N'Goala, G. (2007). Customer switching resistance (CSR) The effects of perceived equity, trust and relationship commitment. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 510-533.
- Nguyen, T. N. D. (2016). Evolution and Development of Human Resource Management in Vietnam (Doctoral dissertation, Auckland University of Technology).
- Osterman, P. (1994). Supervision, discretion, and work organization. *The American Economic Review*, 84(2), 380-384.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9-28.
- Pickering, A. (1995). Cyborg history and the World War II regime. *Perspectives on Science*, 3(1), 1-48.
- Pugh, D. S. (1973). The measurement of organization structures: does context determine form?. *Organizational Dynamics*, 1(4), 19-34.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75.
- Rindskopf, D., & Rose, T. (1988). Some theory and applications of confirmatory second-order factor analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 23(1), 51-67.

- Savigny, E. V., Knorr-Cetina, K., & Schatzki, T. R. (2001). *The Practice turn in contemporary theory*. London: Routledge.
- Schjoedt, L. (2009). Entrepreneurial job characteristics: An examination of their effect on entrepreneurial satisfaction. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 619-644.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 207-219.
- Scott-Ladd, B., & Marshall, V. (2004). Participation in decision making: a matter of context?. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(8), 646-662
- Shelley, J. C., Shelley, M. Y., Reeder, R. C., Bandyopadhyay, S., & Klein, M. L. (2001). A coarse grain model for phospholipid simulations. *The Journal of Physical Chemistry B*, 105(19), 4464-4470.
- Tansky, J. W., Gallagher, D. G., & Wetzell, K. W. (1997). The Effect of Demographics, Work Status, and Relative Equity on Organizational Commitment: Looking Among Part-Time Workers. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3), 315-326.
- Tasa, K., Taggar, S., & Seijts, G. H. (2007). The development of collective efficacy in teams: a multilevel and longitudinal perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 17.
- Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology*, 46(1), 27-48.
- van Mierlo, J., & Bondarouk, T. (2015). Revisiting HRM systems strength: Conceptualising the dynamic nature of HRM implementations.
- Vivian Chen, Chun-Hsi and Indartono, Setyabudi, 2011, Study of commitment antecedents: The dynamic point of view, *Journal of Business Ethics*, Vol. 103, No.4 , Pg.529-541 (IF2010: 1.125)
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.

REFERENSI

BIODATA PENULIS

Setyabudi Indartono, Ph.D



Lahir di Purwokerto, 20 Juli 1972. Menyelesaikan studi SD hingga SMA di Banjarnegara Jawa Tengah. Kemudian menyelesaikan studi S1 di Teknis Sipil Universitas Gadjahmada dan S2 di Magister Manajemen di Universitas yang sama. Sedang S3 di dapatkan dari National Central University Taiwan.

Beberapa judul buku yang telah diterbitkannya yaitu Conflict Management (2014) Eds, Management: Character Inside (2016), Metodologi Riset SDM (2016), dan Manajemen SDM Stratejik (2017).

Sedangkan beberapa karyanya yang telah diterbitkan pada jurnal internasional yaitu seperti pada tahun 2010 Moderation of Gender on the relationship between task characteristics and performance, International Journal of Organizational Innovation (IJOI), Vol. 2, no 4, Pg. 195-223, The Joint Moderating Impact of Personal Job Fit and Servant Leadership on the Relationship between the Task Characteristics of Job Design and Performance, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 2, No 8, pg 42-61, dan Moderation Effect of Gender on Workplace Spirituality and Commitment Relationship, Asean Journal of Business Ethics, Vol. 2 No. 3, Pg 1-17.

METODOLOGI RISET SDM