

FRAMEWORK PENGEMBANGAN SDM TENDIK DI FSRD UNIVERSITAS SEBELAS MARET BERBASIS INNOVATION CAPABILITY

Muh Safrudin¹, Sigied Himawan Yudhanto^{2*}

Fakultas Seni Rupa dan Desain, Universitas Sebelas Maret¹
D3 Desain Komunikasi Visual Sekolah Vokasi, Universitas Sebelas Maret²
Email: syafr@staff.uns.ac.id, sigiedhy@staff.uns.ac.id*

Abstrak

Penelitian ini merupakan perancangan konseptual *framework* yang berfungsi sebagai panduan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan manajemen pengembangan SDM kepada tenaga kependidikan yang berada di Fakultas Seni Rupa dan Desain Universitas Sebelas Maret Surakarta. Konsep *framework* itu sendiri didapatkan dengan metode kualitatif yang dikombinasikan dengan konten analisis. Waktu pelaksanaan penelitian dilakukan pada kisaran bulan agustus hingga desember 2022. Hasil yang didapatkan merupakan *framework* dengan performa sebagai *boundary* dan dari *framework* tersebut menunjukkan mulai dari dukungan manajemen yang aktif dalam partisipasi hingga komunikasi yang *intense* dibangun dalam kelompok akan memberi pengaruh besar dalam transformasi tata kelola tenaga kependidikan berupa *outcome* yang berimplikasi pada tiga level utama yaitu *group level*, *organization level*, dan *individual level* dimana setiap level tersebut terdapat empat karakteristik yang harus dipenuhi agar dalam tahapan proses, menuju hasil akhir berupa *innovation capability*. *Innovation capability* memiliki parameter yang dijabarkan dalam enam tahapan pengelolaan SDM yang akan menjadi tiga bagian *input*, *proses*, dan *outcome*.

Kata Kunci: Kerangka Kerja, Kemampuan Inovasi, Manajemen, SDM, Tenaga Kependidikan

Abstract

This research is a conceptual framework design that serves as a guide in human resource development and HR development management for educational staff at the Faculty of Art and Design, Sebelas Maret University, Surakarta. The framework concept itself was obtained by a qualitative method combined with content analysis. The research was carried out from August to December 2022. The results obtained were a framework with performance as a boundary and the framework presented that starting from active management support in participation to intense communication built in groups will have a major influence on the transformation of workforce management education in the form of outcomes that have implications for three main levels, namely the group level, organizational level, and individual level where at each level there are four characteristics that must be met so that in the process stages, towards the final result in the form of innovation capability. Innovation capability has parameters that are described in six stages of HR management which will be three parts input, process and outcome.

Keywords: Framework, Innovation Capability, Management, Human Resources, Education Personnel

PENDAHULUAN

Fakultas Seni Rupa dan Desain Universitas Sebelas Maret (FSRD UNS) adalah fakultas yang berdiri pada tanggal 20 Agustus 2014 dengan Peraturan Mendikbud No 82 Tahun 2014 menjadi fakultas kesepuluh yang dimiliki UNS dengan tugas melaksanakan program pendidikan seni rupa, kriya, dan desain yang unggul secara International berlandaskan budaya nasional. *Paper* ini

akan mengkaji perancangan konseptual *framework* sebagai *policy* yang akan digunakan sebagai program fakultas dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) pada tenaga kependidikan (tendik) dengan pendekatan *Innovation Capability* dengan metode Manajemen SDM yang berkelanjutan. *Innovation Capability* akan memberi dukungan positif serta interaksi sekaligus kontribusi dengan implikasi yang menyeluruh terhadap aspek

gerak organisasi [1]. Penelitian berkaitan dengan *Innovation Capability* cukup banyak tapi penelitian ini fokus pada tata kelola manajemen fakultas pada tatanan Manajemen SDM dengan luaran *framework* masih memiliki topik yang cukup luas untuk diangkat (berdasarkan uji *research gap* pada open knowledgemaps.org) *Innovation Capability* adalah proses mengatur individu hingga *group* dalam lingkup organisasi dapat mencapai tujuan masing-masing [2]. Dalam ranah Pendidikan tinggi Menurut UU No 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional pasal 39 ayat 1, [3] Tendik memiliki kemampuan yang harus selalu di perbaharui agar selalu adaptif dengan perkembangan zaman, dan pengembangan SDM dapat memainkan peran yang unik dan peran penting dalam memajukan keduanya [4]. Organisasi harus menerapkan strategi pengembangan sumber daya manusia yang berbeda untuk mengembangkan kompetensi yang membuat organisasi bekerja secara efektif [5]. Tujuan dari penelitian ini bagaimana membuat kerangka kerja dalam mengatur manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan dapat didefinisikan sebagai adopsi strategi dan praktik HRM yang memungkinkan pencapaian keuangan, sosial, dan tujuan ekologis, sambil mengendalikan efek samping yang tidak diinginkan berupa *negative feedback* [6]. Manfaat dari penelitian ini akan menjadi penguat pengembangan manajemen SDM di FSRD secara jangka panjang dalam sebuah organisasi, sehingga bisa menjadi momentum pembentukan strategi organisasi didasarkan oleh kesadaran bahwa FSRD UNS sedang berjalan kearah WCU [7]. Hal tersebut sebagai strategi untuk memfasilitasi kinerja, pembelajaran dan perubahan individu dan organisasi; dan terus diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi atau lembaga [8]. Urgensi penelitian ini akan terdapat dua sudut pandang yang saling mengisi di antara dua

bidang keilmuan. Pertama, yaitu golongan akademis, dan golongan manajemen SDM [9]. Dampak yang dihasilkan jika penelitian ini tidak dilakukan maka *landscape* tata kelola pada sebuah lembaga Pendidikan dalam hal ini FSRD tidak akan memiliki kerangka kerja (*framework*) yang akan digunakan dalam merancang, mengelola manajemen pada pengelolaan dan pengembangan tendik di lingkungan FSRD UNS.

METODE

Teknik pengumpulan data sekunder bersumber dari diskusi secara *group*, yang dikumpulkan dari tendik yang dilakukan di FSRD pada kurun waktu agustus hingga desember 2022. Sumber primer termasuk *database*, laporan rapat, rapat tahunan, *log book*, buku, lokakarya laporan, hingga dari penelitian sebelumnya dilakukan pada aspek layanan pendidikan. Penelitian ini mendokumentasikan dan mengevaluasi berbagai langkah yang disarankan dan dilakukan oleh sebagai bentuk panduan hingga rencana strategis baru yang diprakarsai oleh HRD FSRD UNS sebagai bagian proses secara natural dalam, menganalisis, menginisiasi dengan penekanan pada evaluasi pengembangan SDM [10]. Merancang konseptual *framework* pengembangan SDM tendik di FSRD UNS berbasis *innovation capability* dianalisis menggunakan metode kualitatif yang dikombinasikan dengan *analysis content*, untuk melakukan dan mengidentifikasi konten utama pada kategori dan menyelidiki pola dalam desain penelitian, metodologi, dengan data yang berasal kontributor [11]. Analisis digunakan dalam berbagai studi lintas disiplin untuk memahami dasar pengetahuan disiplin, interaksi, dan kontribusi [12]. Diharapkan dengan menggunakan metode tersebut data yang di dapat akan jauh lebih bermakna [11], cakupan populasi sampel adalah tenaga kependidikan di lingkungan FSRD yang

berjumlah sekitar 40 responden yang di analisis dengan pendekatan konten *analysis* secara performa, indikator performa terdiri dari motivasi, kompetensi dan kompensasi [13], konten analisis menjadi dasar penilaian dari keadaan literatur pengembangan SDM saat ini tanpa membuat asumsi sebelumnya tentang pendekatan teoretis dan metodologis [14]. Data sekunder jurnal, akan dilakukan konten analisis dengan mengkategorikan setiap publikasi secara deskriptif ke dalam definisi karakteristik tertentu [12].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sintesis berdasarkan perancangan struktur terintegrasi *framework* bidang pengembangan SDM organisasi pendidikan pada pendidikan tinggi di UNS menunjukkan aspek dari pada kinerja tendik yang masih berpatokan pada SOP [15]. Pemetaan pada organisasi kerja di FSRD UNS, dilakukan pada tata pamong dan tata kelola pada profil unit penyelenggara program studi yaitu

peraturan pemerintah No 56 tahun 2020, tanggal 27 November 2017 [16]. Pemetaan yang dilakukan lewat FGD dengan undangan per individu di 3 lini yaitu Bagian Tata Usaha Koordinator Tata Usaha Fak. Seni Rupa dan Desain Subbagian Non Akademik Subbagian Akademik, maka didapatkan beberapa temuan berkaitan dengan aspek apa saja yang bisa digunakan dalam pengembangan SDM berbasis *innovation capability* [17], pengetahuan proses SDM di masa depan perlu dimodifikasi jika pengetahuan organisasi ingin berhasil [18]. Hasil perencanaan kondisi berupa parameter *level*, *value*, dan *emphasized* dibiarkan tidak dimodifikasi sebagai tambahan informasi, klasifikasi dan analisis statistik sebagai aspek tambahan dari manajemen personalia [2]. Tabel ini didaptasi dari *typology of human resource management models and organizational structure* [19] dan *human resource management system* [20], semua temuan antara lain dijabarkan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Pemetaan Perancangan *Framework* Tahapan Pengembangan SDM Tenaga Kependidikan

No	Level	Value	Emphasized
1	<i>Individual</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Personnel</i>
		<i>Ability</i>	<i>Responsibilities</i>
		<i>learning</i>	<i>Environment</i>
		<i>Communication</i>	<i>Observation</i>
		<i>Interaction</i>	<i>Efforts</i>
2	<i>Organization</i>	<i>Management</i>	<i>Training and developing</i>
		<i>Transformation</i>	<i>Compensation</i>
		<i>Participation</i>	<i>Team Management</i>
		<i>Procedure</i>	<i>supervision</i>
		<i>SOP</i>	<i>Environment</i>
			<i>Motivation</i>
3	<i>Group</i>	<i>Work Ethnic</i>	<i>Team work</i>
		<i>Environment</i>	<i>Relationship</i>
		<i>Competitive</i>	<i>Performance evaluation</i>
		<i>Collaboration</i>	<i>Procedure</i>
		<i>Culture</i>	<i>Ability construction</i>

P
E
R
F
O
R
M
A
N
C
E

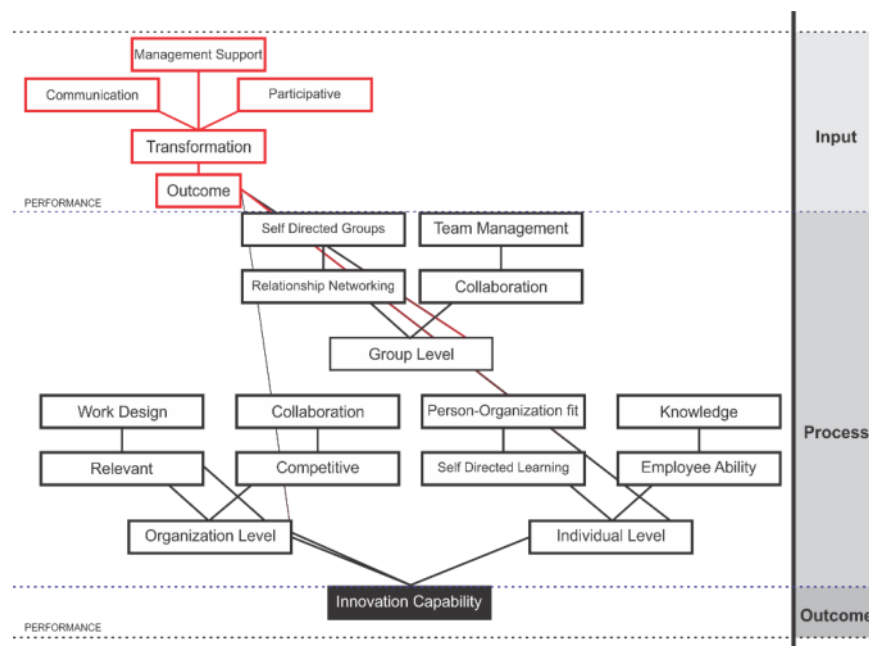
Motivasi,
kompetensi
dan
kompensasi

Dari tabel di atas dibuat *framework* di bawah ini sebagai bagian dari proses

pelaksanaan dan *assessmt* di lapangan, *framework* diadaptasi dari bagan data *tree*

with second-order codes, first-order themes and overarching dimensions [21], dan impact of energy depletion, human development, and income distribution on natural resource sustainability [22]. Dengan menggunakan analisa SWOT kurangnya penekanan (*Emphasized*) yang diberikan dari deskripsi di atas yang kadang tidak konsisten dari data di lapangan memiliki makna bahwa bidang

pengembangan SDM memiliki hubungan SDM yang terus berubah dengan praktik kerja-hasil yang dikerjakan oleh SDM yang bersangkutan [23]. *Framework* menjadi model teori sistem dasar meliputi *input*, proses, dan *output* dari sistem serta umpan balik yang terus berulang (*loop*). Selanjutnya sistem *framework* tersebut dipengaruhi oleh sistem sekitarnya dan bersifat non linier [24].



Gambar 1. Framework Pengembangan Sumber Daya Manusia Tenaga Kependidikan di Fakultas Seni Rupa dan Desain Universitas Sebelas Maret Berbasis *Innovation Capability*

Dari gambar di atas merupakan *framework* tiga tahapan dalam pengembangan SDM tenaga kependidikan dalam bentuk diagram pohon. Terdapat 3 tahapan yang harus di lakukan sepenuhnya dengan mengubah proses manajemen SDM, “performa” sebagai garis parameter batas setiap proses mulai dari *input*, proses, dan *outcome* adalah performa (dari motivasi, kompetensi dan kompensasi). Motivasi dan kompetensi diberikan sebagai cara untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Arneson, Rothwell, dan Naughton mengatakan bahwa modifikasi tahapan dalam meningkatkan kompetensi

karyawan, meliputi pelatihan dan pengembangan yaitu peningkatan performa, desain instruksional, penyampaian pelatihan, teknologi pembelajaran [25]. Perancangan konseptual *framework* pada pengembangan SDM meliputi pelatihan, manajemen kinerja, pengembangan organisasi [9]. Model kontekstual memposisikan HRD sebagai proses (sistem) dalam enam fase paralel dengan sistem *host* pengembangan harus memiliki misi dan strategi yang unik, struktur organisasi, teknologi, dan sumber daya manusia [24]. Dari *framework* di atas berupa *outcome* yang berimplikasi pada tiga level utama yaitu *group level*,

organisasi level, dan individual level dimana setiap level tersebut terdapat empat karakteristik yang harus dipenuhi agar dalam tahapan proses, menuju hasil akhir berupa *innovation capability*, dan untuk mendapatkan *innovation capability* pada

SDM ada 6 tahapan yang akan menjadi “*input*” dari *framework* di atas. Pendekatan induktif digunakan untuk mengidentifikasi tema berulang yang dibagikan oleh peserta melalui beberapa pembacaan transkrip secara mendetail [26].

Tabel 2. Enam Tahapan Penjabaran *Framework*

No	<i>Input</i>	<i>Process</i>	Indikator	<i>Outcome</i>
1	Melatih	Melatih dan mengembangkan sumber daya manusia secara teratur mempelajari berbagai pengetahuan dan keterampilan profesional baru.	Keterampilan manajemen secara mandiri. Strategi manajemen sumber daya manusia, rencana alokasi, orientasi, dan pengembangan sumber daya manusia. Selain itu, bagaimana menyusun program-program kreatif untuk mendorong tendik bekerja lebih produktif.	<i>Innovation Capability</i>
2	Pengaturan	Pengaturan dan penempatan karyawan tidak semata-mata berpatokan pada tugas, pokok, dan fungsi. Tugas penting dari seorang kepala bagian sumber daya manusia.	Keterampilan komunikasi Setiap karyawan harus bekerja dan berinteraksi dengan banyak orang, mulai dari kandidat hingga karyawan baru. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan komunikasi yang baik.	
3	Mengelola	Merumuskan kebijakan SDM agar sumber daya manusia dapat beroperasi secara efektif sambil memastikan kepatuhan terhadap peraturan negara.	Kemampuan untuk mendengarkan dan memahami HRD harus memahami kepribadian dan kepribadian karyawan melalui proses <i>monitoring</i> .	
4	Pengawasan	Pengawasan dan inspeksi personel: Setelah kebijakan SDM diterapkan, sebagai tugas administrator di bagian SDM FSRD UNS.	Keterampilan negosiasi dan persuasi keterampilan penting dalam menyelesaikan konflik internal serta meyakinkan atasan saat mengusulkan rencana SDM.	
5	Ketepatan	Ketepatan waktu dan perhitungan gaji karyawan. Ini juga merupakan tugas dasar dan penting, karena mempengaruhi masalah gaji dan remunerasi.	Keterampilan memecahkan masalah. Selama proses kerja, pasti akan banyak terjadi konflik antara karyawan dengan karyawan, atau antara karyawan dengan atasan terkait tugas pokok dan fungsi atau masalah lainnya.	
6	Membangun dan Mengembangkan budaya lembaga	Membangun dan mengembangkan budaya Lembaga. Di lembaga, tidak hanya kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan utama tetapi juga program keterlibatan, kegiatan, olahraga serta membangun budaya lembaga.	Keterampilan profesional Keterampilan profesional di bidang tenaga kependidikan adalah membuat kebijakan dalam membangun sistem informasi internal, bersama dengan keterampilan menangkap psikologis, menangkap informasi dengan cepat.	

Dari tabel Organisasi FSRD mewakili sistem ide, makna, serta praktik implisit dan eksplisit yang menyarankan bagaimana setiap individu dalam kelompok harus saling mengakomodasi satu sama lain. Hasil penelitian membantu *top level* di FSRD UNS untuk mengambil keputusan agar tendik dapat berkembang secara efektif dan memungkinkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dengan meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, penelitian ini merekomendasikan kepada kepala tata usaha di fakultas untuk menggunakan praktik HRD yang efektif yang ditujukan untuk membangun keunggulan kompetensi karyawan dan meningkatkan integrasi antar sumber daya manusia serta pengembangan dan efektivitas organisasi. Terakhir, penelitian ini menekankan pada peran penting manajer SDM dalam merangsang keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang diperlukan secara efisien.

SIMPULAN

Framework yang dihasilkan menunjukkan kemampuan yang harus dilakukan para tendik dalam berinovasi yang akan menjadi pondasi fundamental yang kuat dalam mengembangkan kemampuan SDM ke arah digitalisasi yang telah menjadi suatu hal keharusan di masa sekarang, terlebih di lingkungan pendidikan tinggi, apalagi setelah adanya pandemik selama dua tahun, SDM tendik dituntut untuk bisa mengembangkan potensi dirinya dengan kerangka ekosistem yang sudah ditetapkan di FSRD UNS baik tingkat kelembagaan, secara tata kelola dalam organisasi hingga bisa mengakar dan menjadi budaya kerja *active* yang menjadi landasan program kerja di UNS. Pendekatan yang dilakukan dengan membangun ekosistem agar setiap tenaga kependidikan mampu untuk berinisiatif, dan kreatif hingga target akhir memiliki *innovation capability* agar proses

transformasi pengembangan SDM dapat menyentuh kelayakan yaitu pelayanan yang paripurna agar bisa menjadi *role model* dalam pengembangan SDM berkualitas di fakultas yang lain yang berada di lingkungan UNS.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] R. Xu, J. Wu, J. Gu, and T. Raza-Ullah, "How Inter-firm Cooperation and Conflicts in Industrial Clusters Influence New Product Development Performance? The Role of Firm Innovation Capability," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 111, pp. 229–241, May 2023, doi: 10.1016/j.indmarman.2023.04.009.
- [2] D. Rakesh D, M. Muhammed, M. N V, and M. Abhilash, *Human Resource Management*, 1st ed. India: Archers and Elevators Publishing House, 2022.
- [3] M. P. Dr. Sri Astuti, M. P. Dr. Onny Fitriana S., dan M. P. Trisni Handayani, *Modul Administrasi & Supervisi Pendidikan*. Feniks Muda Sejahtera, 2022. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=TJVyEAAAQBAJ>
- [4] J. N. Cleveland, Z. S. Byrne, and T. M. Cavanagh, "The Future of HR is RH: Respect for Humanity at Work," *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 25, no. 2, pp. 146–161, 2015, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.005>.
- [5] M. Ali Kareem and I. Jaafar HUSSEIN, "The Impact of Human Resource Development on Employee Performance and Organizational Effectiveness," *Manag. Dyn. Knowl. Econ.*, vol. 7, no. 3, pp. 307–322, 2019, doi: 10.25019/MDKE/7.3.02.
- [6] K. Piwowar-Sulej, "Core Functions of Sustainable Human Resource Management. A Hybrid Literature Review with The Use of H-Classics Methodology," *Sustain. Dev.*, vol.

- 29, no. 4, pp. 671–693, 2021, doi: <https://doi.org/10.1002/sd.2166>.
- [7] N. Aminur Rahman, “Sinergisme Lini Menuju UNS sebagai World Class University,” *Official*, Mar. 11, 2020. <https://wcu.uns.ac.id> (accessed Mar. 11, 2023).
- [8] T. N. Garavan, “Strategic Human Resource Development,” *J. Eur. Ind. Train.*, vol. 15, no. 1, Jan. 2012, doi: 10.1108/EUM00000000000219.
- [9] J. M. Werner, “Human Resource Development ≠ Human Resource Management: So What is It?,” *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 25, no. 2, pp. 127–139, 2014, doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21188>.
- [10] M. K. Al-Hanawi, S. A. Khan, and H. M. Al-Borie, “Healthcare Human Resource Development in Saudi Arabia: Emerging Challenges and Opportunities—a Critical Review,” *Public Health Rev.*, vol. 40, no. 1, p. 1, Feb. 2019, doi: 10.1186/s40985-019-0112-4.
- [11] C.-W. Jeung, H. J. Yoon, S. Park, and S. J. Jo, “The Contributions of Human Resource Development Research Across Disciplines: a Citation and Content Analysis,” *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 22, no. 1, pp. 87–109, 2011, doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.20062>.
- [12] C. del-Castillo-Feito, A. Blanco-González, and F. Hernández-Perlines, “The Impacts of Socially Responsible Human Resources Management on Organizational Legitimacy,” *Technol. Forecast. Soc. Change*, vol. 174, p. 121274, Jan. 2022, doi: 10.1016/j.techfore.2021.121274.
- [13] M. Reza Putra and G. Gupron, “Employee Performance Models: Competence, Compensation and Motivation (Human Resources Literature Review Study),” *Dinasti Int. J. Educ. Manag. Soc. Sci.*, vol. 2, no. 1, pp. 185–198, Nov. 2020, doi: <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1>.
- [14] E. Gallardo-Gallardo, S. Nijs, N. Dries, and P. Gallo, “Towards an Understanding of Talent Management as a Phenomenon-Driven Field Using Bibliometric and Content Analysis,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 25, no. 3, pp. 264–279, 2015, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.003>.
- [15] E. Avdeeva, T. Davydova, N. Skripnikova, and L. Kochetova, “Human Resource Development in The Implementation of The Concept of ‘Smart Cities,’” in *Environmental Management and Economics*, in *Environmental Management and Economics*, vol. 110. France: EDP Sciences - Web of Conferences, Aug. 2019, pp. 1–10. doi: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201911002139>.
- [16] M. Safrudin, “Struktur Kepemimpinan Fakultas Seni Rupa Dan Desain,” Agustus 2018. <https://fsrd.uns.ac.id/staff-pengajar/> (accessed Jan. 20, 2023).
- [17] L. Zhang, X. Guo, Z. Lei, and M. K. Lim, “Social Network Analysis of Sustainable Human Resource Management from the Employee Training’s Perspective,” *Sustainability*, vol. 11, no. 2, 2019, doi: 10.3390/su11020380.
- [18] D. L. Stone and D. L. Deadrick, “Challenges and Opportunities Affecting The Future of Human Resource Management,” *Hum. Resour. Manag. Rev.*, vol. 25, no. 2, pp. 139–145, 2015, doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003>.
- [19] J. Vveinhardt and P. Papšienė, “Problematics of Application of Human Resource Evaluation Models and Methods to Improve Public

- Sector Performance,” *Probl. Perspect. Manag.*, vol. 11, pp. 94–105, Jan. 2013.
- [20] R. Monteiro, C. Domingues, and J. Bueno, “Professionalization and Human Resource Management in Cooperatives from Paraná/Br,” *REBRAE*, vol. 10, Jul. 2017, doi: 10.7213/rebrae.10.001.AO04.
- [21] A. Bansal, T. Panchal, F. Jabeen, S. K. Mangla, and G. Singh, “A Study of Human Resource Digital Transformation (HRDT): a Phenomenon of Innovation Capability Led by Digital and Individual Factors,” *J. Bus. Res.*, vol. 157, p. 113611, 2023, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>.
- [22] Y. Xu and F. Zhao, “Impact of Energy Depletion, Human Development, and Income Distribution on Natural Resource Sustainability,” *Resour. Policy*, vol. 83, p. 103531, Jun. 2023, doi: 10.1016/j.resourpol.2023.103531.
- [23] H. T. J. Bainbridge, K. Sanders, J. A. Cugin, and C.-H. Lin, “The Pervasiveness and Trajectory of Methodological Choices: a 20-Year Review of Human Resource Management Research,” *Hum. Resour. Manage.*, vol. 56, no. 6, pp. 887–913, 2017, doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21807>.
- [24] R. A. Swanson, *Foundations of Human Resource Development, Third Edition*. in a Publication in the Berrett-Koehler Organizational Performance Series. Berrett-Koehler Publishers, 2022. [Online]. Available: <https://books.google.co.id/books?id=XQI\EAAAQBAJ>
- [25] J. Arneson, W. Rothwell, and J. Naughton, “Training and Development Competencies Redefined to Create Competitive Advantage,” *T and D*, vol. 67, no. 1, pp. 42–47, 2013.
- [26] B. Shuck, M. Alagaraja, J. Immekus, D. Cumberland, and M. Honeycutt-Elliott, “Does Compassion Matter in Leadership? A Two-Stage Sequential Equal Status Mixed Method Exploratory Study of Compassionate Leader Behavior and Connections to Performance in Human Resource Development,” *Hum. Resour. Dev. Q.*, vol. 30, no. 4, pp. 537–564, 2019, doi: <https://doi.org/10.1002/hrdq.21369>.