

***PHILOSOPHICAL APPROACHES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:  
ANALYSIS AND APPLICATION***

**PENDEKATAN FILSAFAT DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA: ANALISIS DAN APLIKASI**

**Rini Astuti<sup>1</sup>, Nel Arianty<sup>2</sup>, Siti Mujiatun<sup>3</sup>**

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara<sup>1,2,3</sup>

[riniastuti@umsu.ac.id](mailto:riniastuti@umsu.ac.id)<sup>1</sup>, [nelarianty@umsu.ac.id](mailto:nelarianty@umsu.ac.id)<sup>2</sup>, [sitimujiatun@umsu.ac.id](mailto:sitimujiatun@umsu.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*This article examines the role of philosophy of science in the development of Human Resource Management (HRM) theory and practice, focusing on the application of ethical principles and methodologies. In the context of HRM, philosophy of science offers a theoretical framework that strengthens organizational policies related to fairness, transparency, and more inclusive human resource management. The principles of distributive justice and procedural justice, drawn from moral philosophy theory, play an important role in creating fair and equitable recruitment, promotion and evaluation policies. In addition, the integration of positivistic and constructivistic methodologies in HRM research provides a more comprehensive view. Quantitative methods provide empirical evidence that supports data-driven decision-making, while qualitative approaches explore insights into interpersonal dynamics and organizational culture. This article concludes that the application of ethical principles and philosophy of science methodologies can improve the effectiveness of HRM policies by creating a more equitable, efficient, and sustainable work environment.*

**Keywords:** *Philosophy of Science, Human Resource Management, Ethics, Methodology, Distributive Justice, Procedural Justice, Positivism, Constructivism.*

**ABSTRAK**

Artikel ini mengkaji peran filsafat ilmu dalam pengembangan teori dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), dengan fokus pada penerapan prinsip-prinsip etika dan metodologi. Dalam konteks MSDM, filsafat ilmu menawarkan kerangka teoritis yang memperkuat kebijakan organisasi terkait keadilan, transparansi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih inklusif. Prinsip keadilan distributif dan keadilan prosedural, yang diambil dari teori filsafat moral, berperan penting dalam menciptakan kebijakan rekrutmen, promosi, dan evaluasi yang adil dan merata. Selain itu, integrasi metodologi positivistik dan konstruktivistik dalam penelitian MSDM memberikan pandangan yang lebih komprehensif. Metode kuantitatif memberikan bukti empiris yang mendukung pengambilan keputusan berbasis data, sementara pendekatan kualitatif menggali wawasan tentang dinamika interpersonal dan budaya organisasi. Artikel ini menyimpulkan bahwa penerapan prinsip etika dan metodologi filsafat ilmu dapat meningkatkan efektivitas kebijakan MSDM dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, efisien, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Filsafat Ilmu, Manajemen Sumber Daya Manusia, Etika, Metodologi, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, Positivisme, Konstruktivisme.

**PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang yang berkembang pesat dan menjadi sangat penting dalam dunia bisnis modern. Fokus utama MSDM adalah mengelola sumber daya manusia agar dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap tujuan organisasi. Namun, dalam praktiknya (Wilkinson et al., 2010), MSDM tidak hanya berkaitan

dengan aspek teknis dan operasional, tetapi juga dengan nilai-nilai filosofis yang mendasari kebijakan dan praktik manajemen (Lakomski & Evers, 2011).

Filsafat, sebagai studi tentang dasar-dasar pengetahuan, kepercayaan, dan nilai, memiliki peran penting dalam membentuk pandangan dan pendekatan dalam berbagai bidang, termasuk MSDM (Lakomski & Evers, 2011).

Dengan memahami prinsip-prinsip filosofis, manajer sumber daya manusia dapat mengembangkan strategi yang lebih holistik dan etis dalam mengelola karyawan. Pendekatan filosofis ini juga membantu dalam mengatasi tantangan moral dan etika yang sering dihadapi dalam praktik MSDM (Harry, 2021).

Selain itu, filsafat juga memainkan peran penting dalam membentuk pandangan tentang kepemimpinan dan budaya organisasi (Bertassini et al., 2021). Prinsip-prinsip filsafat seperti utilitarianisme, deontologi, dan etika virtue memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana keputusan manajerial dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi (Sudrajat et al., 2024). Dengan mengaplikasikan pendekatan filosofis ini, manajer sumber daya manusia dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, produktif, dan bermartabat (Syaroh et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara filsafat dan manajemen sumber daya manusia, serta mengidentifikasi bagaimana prinsip-prinsip filosofis dapat diterapkan dalam praktik MSDM untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan demikian, studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan kontribusi praktis bagi para praktisi dan peneliti di bidang MSDM

## LITERATURE REVIEW

### Filsafat

Sejarah filsafat tidak selalu berbanding lurus, namun terkadang berbalik arah (Arif Fakhrudin & Yuliadi, 2024). Sementara itu, sejarah ilmu pengetahuan selalu mengalami kemajuan. Dalam sejarah ilmu pengetahuan manusia, filsafat dan ilmu pengetahuan selalu berjalan beriringan dan saling berkaitan (Sudrajat et al., 2024). Filsafat dan sains memiliki titik

singgung dalam pencarian kebenaran. Sains berperan dalam mendeskripsikan, sedangkan filsafat berperan dalam menafsirkan fenomena universal. Kebenaran filsafat terdapat pada seluruh pemikiran, sedangkan kebenaran ilmu pengetahuan terdapat pada seluruh pengalaman. Tujuan filsafat adalah menemukan kebenaran sejati. Jika kebenaran sebenarnya itu disusun secara sistematis, maka ia menjadi filsafat yang sistematis. Filsafat sistematis dibagi menjadi tiga cabang utama filsafat: teori pengetahuan, teori alam, dan teori nilai (Lakomski & Evers, 2011).

### Ilmu Manajemen

Manajemen sama umurnya dengan kehidupan manusia, karena pada dasarnya manusia dalam kehidupan sehari-hari tidak lepas dari prinsip-prinsip manajemen, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik disadari maupun tidak secara tidak sadar. Ilmu manajemen ilmiah muncul pada awal abad ke-20 di Eropa Barat dan Amerika, ketika negara-negara tersebut sedang mengalami revolusi industri, terjadi perubahan dalam manajemen produksi yang efektif dan efisien. Hal ini disebabkan karena masyarakat sudah semakin maju dan kebutuhan manusia semakin religius. Manajemen diperlukan dalam segala bidang bentuk dan organisasi serta jenis kegiatan, dimana orang-orang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Orang-orang yang melakukan tugas-tugas manajemen disebut sebagai manajemen sebagai suatu kolektif. Dalam arti tunggal, seorang manajer adalah setiap individu yang melakukan fungsi-fungsi manajerial di dalam suatu perusahaan tertentu. Seorang manajer bertugas melaksanakan berbagai tugas manajemen untuk mencapai tujuan-tujuan pemimpin unit dengan bantuan orang lain. Sebagai ilmu dan seni,

manajemen sebagai suatu seni berfungsi untuk mencapai tujuan-tujuan praktis, seperti memberikan keuntungan atau hasil. Kerjasama dengan orang lain sangat penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi, dan seni pengorganisasian diperlukan untuk membuat orang lain bekerja sama (Adolph Groenewald et al., 2024). Aktivitas manusia pada dasarnya terdiri dari pengelolaan, pengorganisasian, dan pembelajaran bagaimana mendapatkan orang lain. Manajemen sebagai ilmu berfungsi menjelaskan fenomena, peristiwa, dan keadaan. Manajemen sebagai suatu ilmu, karena telah dipelajari selama-lama, dan telah diorganisasikan menjadi sebuah teori. Hal ini dikarenakan manajemen menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen yang dipelajari dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk berbagai prinsip yang dituangkan dalam bentuk teori (Adolph Groenewald et al., 2024). Manajemen merupakan suatu ilmu karena memenuhi syarat-syarat sebagai suatu ilmu: 1) terstruktur secara sistematis dan teratur, 2) obyektif secara rasional sehingga dapat dipelajari, 3) menggunakan metode ilmiah, 4) mempunyai prinsip-prinsip organisasi, dan 5) dapat digunakan (Auernhammer & Roth, 2021).

### **Filsafat Ilmu dan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Filsafat ilmu memberikan landasan teoritis yang kuat untuk praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), khususnya dalam aspek epistemologi dan metodologi. Epistemologi, yang berkaitan dengan cara memperoleh pengetahuan, sangat memengaruhi bagaimana manajer HRD (Human Resource Development) merancang sistem pembelajaran, pengembangan, dan penilaian karyawan

(Arif Fakhruddin & Yuliadi, 2024). Dalam konteks ini, teori positivisme yang menekankan data kuantitatif dan objektivitas dapat digunakan dalam merancang sistem evaluasi kinerja berbasis metrik yang terukur, seperti yang dijelaskan oleh Cascio & Boudreau (2020) dalam buku mereka tentang manajemen SDM berbasis bukti (evidence-based HR) (Arif Fakhruddin & Yuliadi, 2024). Sebaliknya, teori konstruktivisme, yang lebih memperhatikan pengalaman subjektif individu, dapat memberikan wawasan mengenai pentingnya pembelajaran berbasis pengalaman dalam pengembangan karir dan pelatihan karyawan (Schwandt, 2021).

### **Prinsip Etika Filsafat dalam Praktik MSDM**

Prinsip etika yang diangkat dari filsafat moral juga menjadi dasar penting dalam pengelolaan SDM yang adil dan inklusif. Prinsip keadilan distributif dan procedural fairness sering dijadikan acuan dalam pembuatan kebijakan MSDM yang mengedepankan kesetaraan dan non-diskriminasi. Filsuf seperti John Rawls dalam teori keadilan menyarankan bahwa setiap kebijakan dalam MSDM harus dirancang sedemikian rupa agar memberi keuntungan kepada yang paling tidak beruntung, yang dalam konteks ini bisa berupa kebijakan promosi atau rekrutmen yang lebih terbuka dan transparan. Penelitian terbaru oleh Jackson & Schuler (2023) menyoroti pentingnya etika dalam proses rekrutmen dan pengelolaan konflik, yang mana filosofi moral memberikan panduan tentang bagaimana mendekati keputusan sulit dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap karyawan dan organisasi.

## **Integrasi Metodologi dalam Penelitian MSDM**

Penggunaan metodologi yang diterapkan dalam MSDM sangat dipengaruhi oleh pandangan filsafat ilmu yang dianut oleh peneliti atau praktisi. Positivisme, dengan pendekatannya yang berbasis pada pengumpulan data empiris dan objektif, memungkinkan penilaian efektivitas program MSDM melalui metrik yang terukur, seperti analisis regresi dalam menentukan faktor-faktor yang memengaruhi retensi karyawan (Samsiah et al., 2024). Sementara itu, interpretivisme lebih menekankan pentingnya memahami konteks sosial dan budaya dalam organisasi, yang memengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dan beradaptasi dengan kebijakan HR. Oleh karena itu, pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam dan studi kasus digunakan untuk memahami dinamika interpersonal dan budaya organisasi yang dapat mendukung atau menghambat efektivitas kebijakan MSDM, sebagaimana yang dijelaskan oleh Cohen & Duberley (2021) dalam riset mereka tentang metode kualitatif dalam penelitian HR.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian ini dimulai dengan penentuan tujuan yang jelas, yaitu untuk mengeksplorasi hubungan antara filsafat ilmu dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Fokus penelitian ini adalah pada literatur yang diterbitkan dalam lima tahun terakhir (2019-2024), yang membahas penerapan konsep-konsep filsafat ilmu seperti epistemologi, etika, dan metodologi dalam konteks MSDM. Kriteria inklusi mencakup artikel, jurnal, dan buku yang relevan dengan topik, sementara karya yang lebih tua dari lima tahun atau tidak relevan akan dikecualikan. Pencarian literatur

dilakukan melalui database akademik seperti Google Scholar, JSTOR, dan Scopus dengan menggunakan kata kunci terkait filsafat ilmu dan MSDM. Setelah menemukan artikel yang sesuai, analisis dilakukan dengan membaca dan mengevaluasi setiap artikel berdasarkan kontribusinya terhadap pemahaman hubungan antara filsafat ilmu dan MSDM. Sintesis temuan-temuan utama dari literatur yang terpilih dilakukan untuk mengidentifikasi pola atau tema umum yang muncul, serta untuk menggali kesenjangan penelitian yang perlu diteliti lebih lanjut. Hasil dari review ini kemudian disusun dalam bentuk naratif yang terstruktur, menghubungkan temuan-temuan yang ada dan memberikan kesimpulan tentang peran filsafat ilmu dalam pengembangan teori dan praktik MSDM, serta rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.

## **PEMBAHASAN**

Hasil penelitian mengenai Filsafat Ilmu dan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip filsafat ilmu, terutama dalam epistemologi dan etika, memiliki pengaruh signifikan terhadap pengembangan teori dan praktik MSDM. Sebagai contoh, dalam kajian epistemologi, pendekatan positivistik yang menekankan pada pengumpulan data objektif dan terukur mendasari praktik evaluasi kinerja yang berbasis metrik, sementara pendekatan konstruktivistik lebih menekankan pembelajaran berbasis pengalaman yang relevan dalam pelatihan dan pengembangan karir. Penelitian oleh (Ejuma Martha Adaga et al., 2024) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dalam MSDM yang didasarkan pada bukti empiris dan data kuantitatif dapat meningkatkan efektivitas kebijakan MSDM, seperti

dalam pemilihan dan penilaian karyawan. Sebaliknya, filsafat konstruktivisme yang menghargai perspektif individu dapat memperkaya praktik MSDM dengan mengintegrasikan pendekatan yang lebih personal dan berbasis konteks, sebagaimana diungkapkan oleh Schwandt (2021) ; (Ejuma Martha Adaga et al., 2024) dalam kajian tentang peran pengalaman individu dalam pengembangan profesional. Di sisi lain, filsafat moral yang mendasari kebijakan etik dalam MSDM mengarah pada kebijakan yang lebih transparan dan bertanggung jawab, yang mendukung pengembangan budaya organisasi yang sehat. Dengan demikian, filsafat ilmu, baik dari segi epistemologi maupun etika, memberikan kerangka teoritis yang memperkuat praktek MSDM yang berbasis pada keadilan, efisiensi, dan pengembangan berkelanjutan.

Prinsip etika dalam filsafat ilmu, khususnya teori keadilan distributif yang dikemukakan oleh John Rawls, sangat relevan dalam praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Teori ini menekankan bahwa distribusi peluang dan sumber daya dalam masyarakat (atau organisasi) harus dilakukan secara adil, memberikan perhatian lebih kepada individu yang paling tidak beruntung. Dalam konteks MSDM, penerapan prinsip ini terlihat dalam kebijakan rekrutmen dan promosi yang adil, serta program pelatihan yang memberi kesempatan yang setara bagi semua karyawan, tanpa memandang latar belakang mereka. Penelitian oleh (Adinolfi & Loia, 2022) ; Jackson & Schuler (2023) mengungkapkan bahwa kebijakan SDM yang inklusif dan adil, yang berfokus pada pemberian peluang yang setara bagi semua individu, tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Penerapan prinsip keadilan distributif ini mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih merata dan mengurangi ketidaksetaraan yang sering muncul di tempat kerja. Penelitian oleh Schwandt (2021) menunjukkan bahwa penerapan keadilan prosedural dalam pengelolaan SDM meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, mengurangi ketidakpuasan, dan meningkatkan kepatuhan terhadap kebijakan organisasi. Dengan menerapkan prinsip ini, organisasi dapat menciptakan atmosfer yang lebih adil, di mana setiap individu merasa dihargai dan dihormati dalam setiap proses keputusan yang diambil.

Integrasi metodologi dalam penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat dilihat melalui pendekatan positivistik dan konstruktivistik, yang masing-masing memberikan kontribusi berbeda terhadap pemahaman dan implementasi kebijakan SDM. Pendekatan positivistik menekankan pada pengumpulan data kuantitatif yang objektif untuk mengukur fenomena yang terjadi dalam MSDM, seperti kepuasan kerja, efektivitas pelatihan, atau pengaruh kebijakan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks ini, penelitian oleh (Adinolfi & Loia, 2022) menunjukkan bahwa metode kuantitatif, seperti survei dan analisis regresi, efektif dalam mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas dan retensi karyawan. Data yang diperoleh dari pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti yang lebih akurat dalam merancang program-program HR yang lebih efektif dan efisien. Penelitian (Adolph Groenewald et al., 2024) mengungkapkan bahwa pendekatan kualitatif sangat berguna dalam memahami kompleksitas hubungan antara karyawan dan manajer, serta

bagaimana kebijakan MSDM dipersepsikan dan diterima dalam konteks sosial yang lebih luas. Integrasi kedua metodologi ini, kuantitatif dan kualitatif, memberikan gambaran yang lebih holistik dan komprehensif mengenai praktik MSDM, memungkinkan organisasi untuk merancang kebijakan yang tidak hanya efektif secara statistik tetapi juga relevan secara kontekstual dengan budaya dan nilai-nilai yang ada di dalam organisasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Kesimpulan dari literature review ini menunjukkan bahwa filsafat ilmu memberikan kontribusi penting terhadap teori dan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), terutama melalui prinsip-prinsip etika dan metodologi yang diterapkan dalam kebijakan organisasi. Prinsip keadilan distributif dan keadilan prosedural, yang dikembangkan dalam filsafat moral, sangat relevan dalam memastikan kebijakan MSDM yang adil dan inklusif. Penelitian menunjukkan bahwa penerapan keadilan dalam rekrutmen, promosi, dan evaluasi kinerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih transparan dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen, seperti yang dijelaskan (Moshood et al., 2022). Di sisi lain, filsafat ilmu juga memperkaya pemahaman tentang metodologi penelitian dalam MSDM, dengan integrasi pendekatan positivistik dan konstruktivistik. Pendekatan kuantitatif memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti yang lebih akurat, sementara pendekatan kualitatif memberikan wawasan mendalam tentang dinamika interpersonal dan budaya organisasi.

Secara keseluruhan, filsafat ilmu memberikan kerangka teoritis yang

memperkuat praktik MSDM, dengan memungkinkan pendekatan yang lebih adil, efisien, dan kontekstual dalam pengelolaan sumber daya manusia. Melalui integrasi kedua metodologi tersebut, organisasi dapat mengembangkan kebijakan SDM yang tidak hanya berdasarkan data yang terukur tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai dan budaya organisasi. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut yang menggabungkan berbagai aliran filsafat ilmu dan metodologi dapat membantu meningkatkan efektivitas kebijakan MSDM yang lebih holistik dan berkelanjutan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Adinolfi, P., & Loia, F. (2022). Intuition as Emergence: Bridging Psychology, Philosophy and Organizational Science. *Frontiers in Psychology*, 12(February), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.787428>
- Adolph Groenewald, C., Groenewald, E. S., Uy, F. T., Kit Kilag, O. T., Frances Abendan, C. K., & Vincent Dosdos, B. C. (2024). Philosophy of Management: Ethical Leadership and Organizational Integrity. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence (IMJRISE) - ISSN: 3028-032X*, 1(3), 106–113. <https://risejournals.org/index.php/imjrise/article/view/190>
- Arif Fakhruddin, & Yuliadi, I. (2024). Perkembangan Ilmu Manajemen: Ditinjau Dari Ilmu Filsafat. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 16(2), 411–426. <https://doi.org/10.56521/manajemen-dirgantara.v16i02.1045>
- Auernhammer, J., & Roth, B. (2021).

- The origin and evolution of Stanford University's design thinking: From product design to design thinking in innovation management. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6), 623–644.  
<https://doi.org/10.1111/jpim.12594>
- Bertassini, A. C., Ometto, A. R., Severengiz, S., & Gerolamo, M. C. (2021). Circular economy and sustainability: The role of organizational behaviour in the transition journey. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3160–3193.  
<https://doi.org/10.1002/bse.2796>
- Ejuma Martha Adaga, Zainab Efe Egieya, Sarah Kuzankah Ewuga, Adekunle Abiola Abdul, & Temitayo Oluwaseun Abrahams. (2024). Philosophy in Business Analytics: a Review of Sustainable and Ethical Approaches. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(1), 69–86.  
<https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i1.710>
- Harry, I. (2021). Pergeseran Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia. *Cross-Border*, 4(2), 141–153.
- Lakomski, G., & Evers, C. W. (2011). Analytic philosophy and organization theory: Philosophical problems and scientific solutions. In *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 32). Emerald.  
[https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2011\)0000032004](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2011)0000032004)
- Moshood, T. D., Rotimi, F. E., & Rotimi, J. O. B. (2022). An Integrated Paradigm for Managing Efficient Knowledge Transfer: Towards a More Comprehensive Philosophy of Transferring Knowledge in the Construction Industry. *Construction Economics and Building*, 22(3), 65–98.  
<https://doi.org/10.5130/AJCEB.v22i3.8050>
- Samsiah, Adham, & Akbar. (2024). *Interaksi Teknologi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan Pada Sektor Pendidikan*. 19(2), 115–122.
- Sudrajat, J., Siow, H. L., & Permana, I. A. (2024). A Review of Employee Turnover from the Perspective of the Philosophy of Science. *Journal of Multi-Disciplines Science (Icecomb)*, 2(2), 72–81.  
<https://doi.org/10.59921/icecomb.v2i2.34>
- Syaroh, M., Lubis, I., Nasution, A., & Purba, B. (2022). *The Study Of Communications Epistemology: Knowledge As A Whole Or Part Of It? Explicit Or*. 3(2), 18–24.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T., & Snell, S. (2010). The SAGE handbook of human resource management. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management*.  
<https://doi.org/10.4135/9780857021496>