



UNIVERSITAS  
ISLAM  
INDONESIA

# Kontribusi *Human Capital* Dalam Implementasi Tanggung Jawab Sosial Lingkungan (TJSL) BUMN

Prof. Dr. **Muafi**, S.E., M.Si.

Guru Besar Bidang Ilmu Manajemen  
Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Pidato Pengukuhan Guru Besar  
Sidang Terbuka Senat  
Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta, 29 November 2021

## **KONTRIBUSI *HUMAN CAPITAL* DALAM IMPLEMENTASI TANGGUNG JAWAB SOSIAL LINGKUNGAN (TJSL) BUMN**

Bismillahirrahmanirrahiim

**Assalamu'alaikum warahmatullah wabarakatuuh**

Yang terhormat dan sekaligus ucapan terima kasih saya haturkan kepada Yth:

1. Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah V Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Ketua Pembina, Pengawas dan Pengurus Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia.
3. Ketua dan Anggota Senat Universitas Islam Indonesia.
4. Ketua dan Anggota Majelis Guru Besar Universitas Islam Indonesia.
5. Rektor dan Wakil Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Jajaran Pimpinan Fakultas Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan, dan Ketua Program Studi di lingkungan Universitas Islam Indonesia.
7. Segenap Civitas Akademika Universitas Islam Indonesia.
8. Para undangan tamu, keluarga dan sejawat, hadirin yang saya muliakan.

Puji syukur kehadirat Allah Swt. atas izin dan rahmatNya maka kita semua bisa diberi kesempatan untuk hadir dalam Rapat Terbuka Senat Universitas Islam Indonesia pada acara Pengukuhan Guru Besar saya dalam bidang Ilmu Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Selawat serta salam kita panjatkan kepada Nabi Besar Muhammad saw. beserta keluarga dan para sahabatnya yang telah membimbing kita menuju jalan yang terang dari jalan kegelapan.

Selanjutnya, izinkan saya untuk menyampaikan pidato pengukuhan Guru Besar dengan judul:

# **KONTRIBUSI *HUMAN CAPITAL* DALAM IMPLEMENTASI TANGGUNG JAWAB SOSIAL LINGKUNGAN (TJSL) BUMN**

*Organisasi Barokah  
Stakeholders Puas & Berdaya  
Alam Pun Lestari & Terjaga*

Judul ini saya pilih karena melihat kompleksitas persoalan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan BUMN di masa depan terkait dengan implementasi Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) BUMN. Era perkembangan dan tuntutan inovasi, teknologi dan informasi yang semakin cepat semakin membuka peluang bagi organisasi untuk memecahkan permasalahan program TJSL di Indonesia. Salah satunya adalah “bagaimana mengimplementasikan TJSL yang ideal di lingkungan BUMN sehingga bisa berdampak pada kesejahteraan masyarakat dan pembangunan berkelanjutan”.

Apa yang seharusnya dilakukan organisasi dalam memecahkannya, bagaimana serta kapan sebaiknya dilakukan semuanya tergantung pada adanya kerjasama yang harmonis antara perusahaan dengan semua pihak.

*Hadirin yang saya hormati,*

Program TJSL adalah kegiatan yang merupakan komitmen perusahaan terhadap pembangunan yang berkelanjutan dengan memberikan manfaat pada ekonomi, sosial, lingkungan serta hukum dan tata kelola dengan prinsip yang lebih terintegrasi, terarah, dan terukur dampaknya serta dapat dipertanggungjawabkan (Permen BUMN 05/MBU/04/2021). Hal ini sesuai dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs) yang merupakan agenda internasional yang menjadi kelanjutan dari Tujuan Pembangunan Milenium atau *Millennium Development Goals* (MDGs). BUMN memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam pembangunan berkelanjutan.

Meskipun demikian pada kasus BUMN tertentu di Indonesia memiliki kategori yang berbeda-beda dalam implementasinya (Uriarte, 2008; Suparyono, 2012; D’Amat *et al.*, 2009).

Permasalahannya, berdasarkan hasil pengamatan di lapangan serta bagian perjalanan dari proyek penelitian pada beberapa BUMN baik saya sendiri maupun dengan tim, ternyata pada kasus BUMN tertentu implementasi TJSL masih dihadapkan pada berbagai kendala, di antaranya:

- Belum dimilikinya *road map* TJSL yang jelas, terintegrasi, spesifik, terarah dan terukur dalam pencapaian visi dan misi perusahaan.
- Strategi, kebijakan dan program unggulan TJSL yang kadangkala belum sesuai *core* bisnis perusahaan.
- Departemen khusus yang menangani TJSL kadang kala belum ada, jika pun ada masih di bawah Direktur SDM dan Umum.
- Belum dimilikinya elemen keras *versi Mc Kinsey* yang mencakup struktur dan sistem yang terkait dengan implementasi TJSL.
- Belum dimilikinya keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang juga menjadi elemen lunak bagi organisasi dalam melaksanakan TJSL.
- *Mandatory* dari pemerintah pada beberapa program TJSL yang kadang kala sifatnya mendadak.
- Terbatasnya kualitas dan kuantitas SDM yang memiliki kompetensi khusus tentang TJSL.
- Beberapa karyawan yang ditugaskan kadangkala bukan pada tupoksi dan kompetensinya sehingga secara otomatis bertugas sebagai “*organizational citizenship behavior*” atau sukarela.
- Hambatan sosialisasi kepada pelaksana/karyawan TJSL baru yang seringkali belum terlalu paham dengan kondisi dan situasi sesungguhnya.
- Cakupan wilayah operasi yang sangat luas dan heterogen apalagi di Indonesia.
- Belum adanya sistem penilaian kelayakan, evaluasi dan monitoring usulan proposal dari masyarakat.

Permasalahan ini dapat mengganggu terhambatnya implementasi TJSL di lapangan, khususnya dalam mengalokasikan dana dan eksekusi program unggulan TJSL pada BUMN di Indonesia.

## *Human Capital menjadi Kunci*

Di Indonesia sumber daya alam yang berlimpah serta heterogenitas masyarakat belum diimbangi dengan dimilikinya *human capital* yang baik. Investasi SDM yang dilakukan sejak awal kemerdekaan belum mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara merata. Infrastruktur Indonesia jauh tertinggal dibandingkan dengan Negara lain (Kompas, 12 September 2019). Teori *Human Capital* memperoleh banyak perhatian dan terbukti bisa berdampak pada kecepatan pertumbuhan ekonomi suatu negara. Demikian juga dalam konteks perusahaan bisa berdampak pada kinerja karyawan dan perusahaan. Beberapa studi teoritis telah membuktikan adanya hubungan signifikan antara *human capital* terhadap kinerja individu atau perusahaan (Guest, et al., 2003; Preffer, 1994; Grant, 1996; Wright and McMahan, 1992; Wright, and Snell, 1991, 1999; Wright et al., 2003; Bontis, 2001). *Human capital* merupakan satu dari komponen utama dari *intangible asset* perusahaan. Sejak tahun 1990, fokus perhatian dari kalangan akademisi dan praktisi terhadap *intangible asset* meningkat secara drastis dan memiliki mobilitas tertinggi (Harrison dan Sullivan, 2000; Teece et al., 1997). Oleh karena itu suatu organisasi harus memiliki strategi yang berbeda dalam mengelola *Human Capital* (Harrison dan Sullivan, 2000; Weatherly, 2003a, 2003b). Mayo (2000) menjelaskan bahwa penggerak dasar nilai perusahaan adalah *human capital*, termasuk: pengetahuan, ide, dan inovasi. Perkembangan waktu dan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif mengharuskan perusahaan untuk terus meningkatkan *human capital*-nya. *Human capital* dalam organisasi memerlukan kemampuan inovasi dan wirausaha, keunikan, dan layanan yang berbeda agar mampu meningkatkan kinerja individu atau organisasi (Mathis, 2003). Armstrong (2012) menambahkan bahwa *human capital* mencakup tiga komponen penting, yaitu: **modal intelektual, modal sosial, dan modal organisasi.**

**Modal intelektual** mencakup inventaris dan aliran pengetahuan yang tersedia bagi organisasi. **Modal sosial** adalah pengetahuan yang berhubungan dengan dalam dan luar perusahaan. Sementara itu, **modal organisasi** adalah pengetahuan yang dimiliki organisasi. Sedangkan peran dan pentingnya *human capital* dalam efisiensi dan efektivitas organisasi dapat dilihat dari tiga teori: (1) teori *human relation*, berfokus pada peran penting dari hubungan

antar manusia yang berpengaruh pada kegagalan atau kesuksesan organisasi; (2) *transaction cost economics*, berfokus pada pencarian metode terbaik dalam mengatur sistem sumber daya yang tergantung pada hubungan antara biaya transaksi dan pasar; dan (3) teori *human capital*, berfokus pada tingkat pendidikan karyawan sebagai sumber produktivitas tenaga kerja dan pertumbuhannya (Carmeli, 2004).

Beberapa peneliti berfokus pada pentingnya strategi *human capital* dalam membentuk keunggulan bersaing dan kinerja yang unggul (Becker, 1993; Carmeli, 2004). Menurut Wealthery (2003a, 2003b) mengemukakan bahwa terdapat dua kekuatan utama yang menjadi alasan mengapa pengukuran *human capital* menjadi pusat perhatian dalam lingkungan bisnis: (1) pertumbuhan lingkungan bisnis yang cepat sebagai efek dari globalisasi dalam sektor kunci, dan (2) teknologi informasi yang turbulens dan fluktuatif (Sullivan and Sullivan, 2000; Bontis, 1999; Bontis et al., 2002). Dua alasan ini membuat *human capital* sebagai aset *intangible* memiliki peran penting bagi perusahaan.

Pentingnya kontribusi penelitian dan teori evolusi *human capital* dapat dilihat dari pandangan *resource based view* yang dapat menguatkan bahwa *human capital* harus bernilai, unik, dan tidak dapat ditiru secara sempurna (Carmeli, 2004). *Human capital* penting bagi karyawan untuk menentukan bagaimana menangkap dan mengembangkan potensi diri mereka (Carson et al., 2004). Individu yang bekerja di organisasi membutuhkan pendidikan, pengalaman, dan kompetensi sebagai sumber keunggulan bersaing (Hayton, 2003; Hatch and Dyer, 2004; Becker (1975). Individu yang memberikan nilai lebih saat mengerjakan tugasnya akan memberikan kontribusi berkelanjutan bagi perusahaan di masa depan (Bontis, et al., 2002).

## Solusi bagi BUMN

Mengingat pentingnya *Human Capital* bagi BUMN, maka diperlukan solusi untuk mengatasi permasalahan dan sekaligus hambatan implementasi TJSL BUMN di Indonesia, di antaranya:

- BUMN seharusnya memiliki *road map* TJSL yang terintegrasi, spesifik, terarah dan terukur dalam pencapaian visi dan misi TJSL perusahaan sehingga bisa dipakai sebagai

pedoman dalam pemetaan dan pengembangan program dan kebijakan TJSL sesuai kebutuhan masyarakat.

- Pelaksanaan TJSL yang terintegrasi dengan strategi dan operasional bisnis, akan dapat menciptakan keunggulan bersaing yang selanjutnya dapat digunakan untuk mengoptimalkan pencapaian visi, misi dan tujuan yang ditetapkan. Konsep TJSL bisa diturunkan ke dalam kebijakan dan program yang dirancang dan dilaksanakan bukan atas dasar reaktif dan insidental, melainkan berdasarkan perencanaan dan identifikasi kebutuhan para *stakeholders* dan disesuaikan dengan visi dan misi TJSL yang telah ditetapkan.
- BUMN perlu melakukan kajian yang mendalam terkait analisis beban kerja dari masing-masing satuan kerja sehingga bisa melakukan; (a) restrukturisasi organisasi dengan membuat atau menggabungkan bagan struktur organisasi baru dengan mengakomodir kebutuhan departemen TJSL, dan (b) menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan jumlah dan kompetensi karyawan. Hal ini diperlukan agar tidak melakukan pengambilan keputusan yang hanya mendasarkan pada intuisi pimpinan, apalagi jika pertimbangan *like and dislike*.
- Perlu adanya sinergi perumusan program terkait *core business* perusahaan sehingga tercapai efektifitas pencapaian visi dan misi perusahaan.
- Kriteria-kriteria yang bisa dipertimbangkan dalam mengalokasikan dana dan program TJSL diarahkan pada 17 pilar *SDGs* sesuai dengan Tujuan TJSL itu sendiri yang menekankan pada beberapa pilar utama yakni; pembangunan ekonomi, sosial, lingkungan, hukum dan tata kelola. Disamping itu seharusnya ke depan bisa **menciptakan CSV** (*creating shared value*-menciptakan nilai bersama) yang mengacu pada strategi bisnis perusahaan sehingga bisa *'mengubah masalah sosial menjadi peluang bisnis'* dan bisa memperoleh hasil yang lebih bernilai untuk kepentingan bersama.
- Memperkuat profil TJSL perusahaan dengan merumuskan visi, misi dan tujuan TJSL serta pilar/tema program TJSL

sebagai pedoman perencanaan kegiatan TJSL. Selanjutnya melakukan sosialisasi dan koordinasi pada setiap pihak yang berhubungan dengan kebijakan TJSL dalam rangka optimalisasi pencapaian tujuan yang ditetapkan.

- Karena alokasi dana bersifat dinamis maka alokasi dana yang berlaku pada wilayah/Divre tertentu hanya sebagai acuan awal dalam pengambilan keputusan. Perlu diterapkan sistem promosi dan degradasi. Wilayah yang mempunyai kinerja TJSL yang sangat bagus bisa ditambah alokasi dananya (promosi). Sebaliknya wilayah yang mempunyai kinerja TJSL kurang bagus bisa dikurangi alokasi dananya (degradasi). Hal ini sekaligus untuk menerapkan prinsip keadilan bagi masyarakat pelaksana TJSL sehingga bisa secara transparan dalam memberikan reward and punishment.
- Memberikan kontrak perjanjian kerja kepada masyarakat pelaksana CSR dengan tetap mengutamakan pada bimbingan, bantuan dan pemberdayaan masyarakat di awal secara fair, adil dan transparan agar ada prinsip good governance. Kontrak ini bisa dievaluasi 6 bulan menjelang berakhirnya perjanjian sehingga bisa dilakukan pengambilan keputusan apakah program TJSL akan dilanjutkan atau dihentikan sesuai dengan target kinerja sehingga tidak terkesan mendadak.
- Monitoring dan evaluasi berdasarkan outcome/luaran tidak hanya sekedar kuantitas program. Perlu dibentuk Satuan Penilai untuk pelaksanaan kegiatan TJSL. Dalam rangka membangkitkan semangat pelaksanaan TJSL perlu dilaksanakan 'TJSL Award' secara periodik sebagai penghargaan bagi Divre yang melaksanakan program TJSL terbaik.
- Perlu adanya *Standart Operating Prosedure* (SOP) sebagai panduan/petunjuk teknis pelaksanaan program TJSL baik di tingkat Pusat maupun cabang/Divre untuk meminimalisir kesalahan.
- Perlunya monitoring dan evaluasi dengan menggunakan sistem informasi' yang bisa digunakan untuk menilai

kinerja masing-masing cabang/Divre berdasarkan alokasi dana dan program yang telah dilaksanakan.

- Perlunya publikasi baik dalam lingkungan internal dan eksternal agar TJSL perusahaan bisa dikomunikasikan, diterima dan dikenal baik oleh masyarakat luas.
- Pemberian kompensasi yang ‘bersaing’ bagi karyawan sesuai dengan tingkat dan reputasi serta kinerja yang dimiliki perusahaan.

*Keseluruhan solusi ini memerlukan kontribusi human capital yang professional sehingga organisasi akan semakin sehat.*

### **HUMAN CAPITAL DAN SEHATNYA ORGANISASI**

Organisasi yang sehat berarti orang-orang didalamnya diatur oleh seperangkat peraturan sehingga dalam keadaan fisik, mental dan sosial, tidak memiliki penyakit dan bisa mengembangkan potensinya sendiri untuk merespons secara positif tantangan lingkungan (Tarride et al., 2008; Muafi, 2016). Edgeman (2013; Dive, 2004) mengatakan bahwa ada beberapa kriteria sebuah organisasi disebut tidak sehat, di antaranya; strategi yang salah, desain organisasi yang jelek, tidak adanya keterkaitan dengan strategi organisasi, budaya korporasi yang buruk, dan kualitas sumber daya manusia (*human resources management*) yang minim.

Organisasi yang tidak sehat bisa disebabkan karena tidak adanya transparansi dalam *decision making accountability* (DMA). DMA adalah kode genetik untuk mendeteksi suatu organisasi dikatakan sehat atau tidak. Brown (1971, dalam Dive, 2004) mengatakan bahwa riset DMA mengindikasikan beberapa penyebab masalah organisasi menjadi tidak sehat; (1) kurangnya visi atau visi tidak jelas, (2) prioritas tidak jelas, (3) ketidakmampuan untuk membuat keputusan cepat, (4) duplikasi pekerjaan, (5) pekerjaan terlewatkan, (6) kurangnya delegasi yang benar, (7) *overstaffing*, (8) reaksi lambat terhadap pelanggan dan persaingan, (9) perkembangan karier yang tidak jelas, (10) kesulitan mengelola pertumbuhan yang cepat, (11) pekerjaan yang berkualitas tidak dilakukan, (12) manajer terseret ke tingkat pekerjaan yang tidak sesuai, (13) pertemuan tidak efektif, (14) berbagi loyalitas, (15) di bawah pemanfaatan kapasitas individu, (16) kehilangan kreativitas, (17) kehilangan orang baik, (18)

jam kerja yang panjang dan penuh tekanan, (19) sejumlah langkah otorisasi yang berlebihan, dan (20) hubungan antar rekan kerja yang buruk, dan mentalitas yang buruk. Oleh karena itu merujuk pada Chenoweth (2011; Muafi, 2016) bahwa ada beberapa cara untuk meningkatkan sehatnya organisasi yakni; 1) melibatkan karyawan; 2) merangkul penggunaan tolok ukur dan metrik kesehatan yang bermakna; 3) partisipasi manajemen senior dalam kebijakan inovatif; 4) mendukung aspirasi keamanan finansial individu; 5) menyalurkan insentif yang bermakna; dan 6) membantu orang mendapatkan yang terbaik dalam hidup mereka.

Riset empiris akhir-akhir ini telah memperluas kerangka ekonomi tenaga kerja tradisional (*traditional labour economics framework*) melalui analisis keterhubungan antara pendidikan dan upah terhadap status kesehatan. Hasil beberapa riset sebelumnya meyakini bahwa ada hubungan antara pendidikan dan kesehatan (Marmot, 2000). Pendidikan memainkan peran langsung dalam penentuan status kesehatan dan menyediakan peluang yang lebih baik kepada karyawan (Marmoot, 2000). Dari aspek lain, hasil temuan dari Jones et al. (2014) menyimpulkan bahwa kapabilitas dari organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi yang tidak sehat. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *human capital* yang dimiliki oleh perusahaan akan semakin bisa meningkatkan kesehatan organisasi. Raya and Panneerselvam (2003) mengatakan bahwa bekerja memainkan peran penting bagi setiap karyawan dalam kehidupannya dengan berbagai alasan. Organisasi harus bisa memberikan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman agar bisa memberikan keseimbangan hidup bagi karyawan dan organisasi itu sendiri. Ditambahkan oleh Yu and Bang (2013) yang menguatkan temuan dari riset IBI (2000) bahwa perusahaan yang memiliki karyawan yang sehat akan sukses dari aspek kesehatan dan program manajemen produktivitas serta memiliki keterkaitan erat untuk memperbaiki kinerja, termasuk pengurangan waktu yang hilang, peningkatan efektivitas karyawan, dan kecenderungan aspek medis yang lebih rendah. Bahkan Schwartz and Riedel (2010) berdasarkan hasil risetnya juga mengatakan bahwa perusahaan bisa memiliki kesehatan yang baik, *well-being, and work performance* karyawan yang tinggi dengan menciptakan strategi yang terkait diantaranya; 1) menilai tingkat masalah, 2) mengalokasikan sumber daya secara tepat untuk memenuhi kebutuhan, dan 3) mengevaluasi hasil yang terkait

dengan penerapan sumber daya yang meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan tenaga kerja. Satu cara yang digunakan oleh para praktisi dan akademisi untuk dapat meningkatkan kinerja organisasional dan kelompok adalah melalui implementasi sistem manajemen kinerja yang tepat. Ketika manajemen telah mengelola kinerja individual dengan pencapaian hasil-hasil organisasi, penilaian mengenai kinerja perusahaan dan individu dapat dibuat. Praktisi pengembangan sumber daya manusia akan bekerja dengan manajemen untuk mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan (Muafi, 2011).

### **Bagaimana keterkaitan *Human Capital* dengan TJSL atau CSR perusahaan?**

Isu tentang TJSL atau CSR masih menjadi isu strategis baik pada perusahaan BUMN ataupun perusahaan swasta. Saat ini juga sudah banyak ilmuwan dan praktisi yang mengembangkan konsep *Green Human Capital* berkaitan dengan konsep dan pengembangan TJSL/CSR baik dikaitkan dengan MSDM keras maupun MSDM lunak seperti *green HRM practices*, *green creativity*, *green transformational leadership*, *green knowledge*, *green innovation* serta orientasi *greening* lainnya yang berdampak terhadap *business sustainability* dan implementasi *Circular Economy*. Konsep CE ini dihasilkan agar proses bisnis dan aktivitas ekonomi dapat bertahan dalam jangka panjang dengan berfokus pada komitmen untuk memiliki kepedulian yang tinggi pada lingkungan. Implementasi CE bisa berdampak terhadap aktivitas bisnis dan sosial yang berkelanjutan dalam jangka panjang (Ghisellini, et al., 2016) dan bisa meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan (Wijkman & Skånberg, 2016), serta bisa diimplementasikan di setiap tingkatan baik mikro, meso dan makro. Kirchherr, et al. (2017; Kristoffersen, et al., 2021; Muafi, 2021).

Implementasi CE ini akan berhasil ketika diintegrasikan dengan pengelolaan organisasi/manajemen secara Islami. Konsep dan tema terkait dengan *Strategic Management in Islamic Perspective* juga akan sangat membantu menavigasi perumusan dan implementasi strategi dan kebijakan TJSL BUMN (Muafi, 2021). Saat ini saya sendiri dan bersama adik-adik mahasiswa juga telah melaksanakan dan terus bermimpi untuk mengembangkan konsep-konsep

Manajemen Islami yang diharapkan bisa juga membantu menyelesaikan permasalahan-permasalahan bisnis dan sosial seperti seperti *Work Life Balance In Islamic Perspective* (Muafi 2021a; 2021b; Muafi et al., 2021), *Islamic Spiritual Intelligence* (Ziad et al., 2021), dan *Islamic Psychological Contract* (Suhartini, et al. 2021) dalam konteks individu, organisasi dan sistem. Seperti kita ketahui bahwa, fitrah manusia adalah bersih dan siap menerima pengajaran dari Allah Swt. untuk mengamalkannya. Semoga cahaya fitrah, cahaya iman, cahaya ilmu, dan bersihnya ma'rifat (mengenal Allah) terus diberikan Allah Swt. kepada kita semua.

Allah berfirman dalam Q.S. A Nur: 29.

*“Allah (pemberi) cahaya (kepada) langit dan bumi. Perumpamaan cahaya-Nya, seperti sebuah lubang yang tidak tembus, yang di dalamnya ada pelita besar. Pelita itu di dalam tabung kaca (dan) tabung kaca itu bagaikan bintang yang berkelauan, yang dinyalakan dengan minyak dari pohon yang diberkahi, (yaitu) pohon zaitun yang tumbuh tidak di timur dan tidak pula di barat, yang minyaknya (saja) hampir-hampir menerangi, walaupun tidak disentuh api. Cahaya di atas cahaya (berlapis-lapis), Allah memberi petunjuk kepada cahaya-Nya bagi orang yang Dia kehendaki, dan Allah membuat perumpamaan-perumpamaan bagi manusia. Dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu. “.*

*Segala kebaikan, segala cahaya, segala hidayah, sumbernya dari Allah Ta'ala,*

**Selanjutnya apa peluang yang bisa di dukung oleh Perguruan Tinggi dalam kontribusi *Human Capital* terkait dengan kompleksitas masalah dan perkembangan CSR?**

#### **PELUANG BAGI PERGURUAN TINGGI**

Perguruan tinggi bisa menangkap beberapa peluang diantaranya;

1. Pembukaan program studi baru CSR baik di level diploma/sekolah vokasi, S1, S2 dan S3.
2. Pendirian pusat studi CSR dalam membantu dan menangani permasalahan social berkaitan dengan CSR bagi perusahaan pemerintah maupun swasta.

3. Pendirian *Ceed Center* CSR yang bertugas sebagai pusat Pelatihan dan Pengembangan serta Pemberdayaan bagi UKM yang menjadi mitra binaan perusahaan.
4. Pelatihan sertifikasi CSR bagi karyawan perusahaan maupun bagi calon pelatih dikalangan dosen dan mahasiswa.
5. Sebagai pionir dalam digitalisasi pemetaan dan pengembangan TJSL atau CSR bagi perusahaan, termasuk digitalisasi *Circular Economy* dan Digitalisasi Bank Sampah.
6. Menciptakan kampus bersih dan hijau dengan cara melestarikan dan menjaga alam.

## UCAPAN TERIMAKASIH DAN DOA

*Hadirin yang saya muliakan;*

Ijinkan saya mengakhiri pidato ini dengan mengucapkan Alhamdulillah atas segala rahmat dan karunia Allah Swt. yang dilimpahkan kepada saya sekeluarga.

*Pertama kali, ucapan terima kasih yang tidak terhingga dan doa yang tulus kami sampaikan atas jasa baik;*

*Alm. kedua orang tua saya H. Zuhri Hamid dan Hj. Kasnah,*

*Alm. ayah dan ibu mertua saya H. Abdullah Faqih dan Hj. Quroti Aini,*

*Istri dan anak-anak saya, kakak, adik-adik saya,*

*Keluarga besar H. Abdul Azis dan H. Abdul Hamid serta PT. Polowijo Gosari Indonesia, dan*

*Seluruh keluarga besar kami yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.*

*Selanjutnya, ucapan terima kasih saya sampaikan kepada Pemerintah Republik Indonesia melalui Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. Terima kasih saya ucapkan juga kepada Bapak Prof. Dr. Didi Achjari, M.Com. Akt, selaku Kepala Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDikti) Wilayah V Yogyakarta (2019-2021) beserta jajarannya.*

*Tidak lupa juga ucapan terima kasih saya haturkan kepada Ketua Pembina, Pengawas dan Pengurus Yayasan Badan Wakaf Universitas Islam Indonesia dan jajarannya, Rektor Universitas*

*Islam Indonesia beserta para Wakil Rektor, Ketua, Sekretaris, dan seluruh anggota Senat Universitas Islam Indonesia, Ketua dan anggota Majelis Guru Besar Universitas Islam Indonesia, Dekan dan Wakil Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Bapak/Ibu Ketua dan Sekretaris Jurusan, Bapak/Ibu Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen, Akuntansi dan Ilmu Ekonomi atas doa dan dukungannya serta seluruh kolega senior dan junior Jurusan Manajemen yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.*

*Tahun 2016 saya telah diperkenankan bergabung menjadi keluarga besar Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia khususnya pada Jurusan Manajemen serta diusulkan dan berhasil menjadi Guru Besar pada Tahun 2019.*

*Ucapan terima kasih saya kepada Guru-guru saya mulai dari TK, SD, SMP, SMA dan Perguruan Tinggi, Guru Ngaji serta kolega di dalam dan di luar Universitas Islam Indonesia lainnya yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu.*

*Ucapan terima kasih juga atas dukungan dan doa mulai dari pemberkasan sampai pengukuhan saya pada hari ini kepada kolega tenaga kependidikan Rektorat dan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.*

Telah banyak sekali pihak yang ikut berjasa dalam hidup saya sekeluarga yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Semoga memperoleh balasan kebaikan yang berlimpah dari Allah Swt. Semoga saya sekeluarga selamanya diberikan kesempatan untuk tetap berdampingan dan didekatkan dengan teman-teman yang sholih dan sholihah. Berkumpul dan saling mendukung dengan teman dan kolega yang baik dan bersahabat apa adanya, ikhlas dan tanpa pamrih tanpa pernah mengenal suku, agama dan golongan.

Sekali lagi, Terima kasih atas kehadiran dan dukungan kepada semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu pada pidato pengukuhan Guru Besar saya.

**Wassalamu'alaikum warohmatullahi wabarokatuuuh**

## REFERENCES

- Al Quran. Terjemahan. Kemenag. 2020.
- Ainuddin, R.A., Beamish, P.W., Hulland, J.S., & Rouse, M.J. (2007). Resource attributes and firm performance in international joint ventures. *Journal of World Business*, 42, pp. 47-60.
- Al Mubarak, H.M., & Wong, S.F. (2011). How Valuable are Business Incubators? A Case Illustration of Their Performance Indicators, European, *Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*, May 30-31, p. 756-765.
- Al Mubarak, H.M., Muhammad, A.H., & Busler, M. (2014). Incubators, Economic Development and Diversification in Developing Countries, *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 12, p. 84-91.
- Al-Mubarak, H. & Busler, M. (2013). 'Innovation & Entrepreneurship - Smart, Sustainable and Inclusive Growth', *International Conference on Innovation and Entrepreneurship ICIE*, Amman, Jordan, 4-5 March, 2013. Available online: [http://issuu.com/acpil/docs/icie\\_2013-issuu](http://issuu.com/acpil/docs/icie_2013-issuu).
- Al-Mubarak, H.M., & Busler, M. (2011b). University Technology Transfer Through Innovation Incubator: A Case Study, *World Journal of Social Sciences*, Vol. 2. No. 2. March, pp. 128 – 134.
- Al-Mubarak, H.M., & Busler, M. (2011a), The Development of Entrepreneurial Companies through Business Incubator Programs, *International Journal of Emerging. Sciences*, 1(2), June, p. 95-107.
- Al-Mubarak, H.M., & Busler, M. (2011c). Critical Activity of Successful Business Incubation, *Journal of Emergency Science*, 1 (3), September, p. 455-464.
- Al-Mubarak, H.M., & Busler, M. (2012). Middle East towards Incubator Benefits: Case Studies, *International Journal of Social and Human Sciences*, 6, p. 153-156.
- Al-Mubarak, H.M., Aruna, M. and Busler, M. (2013a), Entrepreneurship, Innovation, Incubator and Economic Development: A Case Study, *World Academy of Science, engineering and Technology*, 78, p. 1079-1085.

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal* 39: p. 1154-1184
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organisational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anwar, M.Z., Muafi, M., Widodo., & Supirhanto, J. (2021). The Effect of Islamic Spiritual Intelligence on Human Resource Performance: Individual and Organizational Perspective. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 194 LNNS, 1583–1594
- Anwar, M.Z., Muafi, M., Widodo., Supirhanto, J. (2021). The Effect of Islamic Spiritual Intelligence on Human Resource Performance: Individual and Organizational Perspective. *Lecture Notes in Networks and Systems*. 194 LNNS, 1583–1594
- Bank Indonesia (2006), Kajian Inkubator Bisnis dalam rangka Pengembangan UMKM, Tim Penelitian dan Pengembangan Biro Kredit, accessed on August, 17, 2015, <http://www.bi.go.id/id/umkm/penelitian/nasional/kajian/Pages/riil6.aspx>.
- Barney., J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120
- Chin, W.W. (1998). The partial least square approach to structural equation modeling. In Marcoulides G.A. (Ed). *Modern methods for business research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W.W. (1998). The partial least square approach to structural equation modeling. In Marcoulides G.A. (Ed). *Modern methods for business research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Covin, J G., & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms In Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, Vol 10, 15 March 1987, pages 75-87.
- Dipta, I W. (2003). “Inkubator Bisnis dan Teknologi Sebagai Wahana Pengembangan Usaha Kecil Memasuki Era Global”, INFOKOP, Jakarta
- Dipta, I.W. (2008). Strategi Penguatan Usaha Mikro Kecil dan

Menengah (UMKM) Melalui Kerjasama Kmeitraan Pola CSR, *Infokop*, 16, September, p. 62-78.

- Drapier, A., & Chaffer, J. (2015). A Tool to Measure Performance and Impact of Business Incubators, ISBE Rake Fund, Institute for small business and sntrepreneurship, p. 2-19 access on 17, August, 2015, [isbe.org.uk/content/assets/UKBI\\_RAKE\\_Report\\_1.pdf](http://isbe.org.uk/content/assets/UKBI_RAKE_Report_1.pdf).
- European Commission Enterprise Directorate-General (2002), Benchmarking of Business Incubators, Centre for Strategy & Evaluation Services (CSES) for the European Commission's Enterprise DG, p. 34=98.
- Ghasemizad, A. (2009), A Study of Factors Influencing the Improvement of Technology Business Incubator' Effectiveness: An Explanatory Model, *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 30, p. 1193-1199.
- Ghasemizad, A., Kazemi, M., Abbasi, A., & Mohammadkhani, K. (2011). Improvement of technology business incubators' effectiveness: An explanatory model, *African Journal of Business Management*, Vol. 5(22), pp. 9278-9285, 30 September.
- Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: The expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Clean Production*, 114, 11–32.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary strategy Analysis* (4th ed.). Oxford: Blackwell Publishers Inc.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tathan, R.L., & Black W.C. (1995). *Multivariate Data Analysis*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2007). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)*, Seventh Edition, South Western-Thomson Learning, Inc, OH, USA.
- Kean, R., Gaskill, L., & Leistriz, L. (1998). Effects of Community Characteristics, Business Environment, and Competitive Strategies on Rural Retail Business Performance, *Journal of Business Management*, April, 45-57.

- Kinanti, W.A., dan Nurhasanah, N, 2019. Usulan Perancangan Key Performance Indicator (KPI) dengan Konsep Green HRM menggunakan Perspektif Performance Prism dan Metode AHP pada Waris Café, *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Sains Dan Teknologi*, 5(2), September, 70-78.
- Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2017). Conceptualizing The Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, 221–232.
- Kompas. (2019). 12 September 2019.
- Kristoffersen, E., Mikalef, O., Blomsma, F. & Li, J. (2021). The effects of business analytics capability on circular economy implementation, resource orchestration capability, and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 239, 108205, 1-19.
- Kuratko, D.F., & LaFollette, W.R. (1987). ‘Small Business Incubators for Local Economic Development’. *Economic Development Review*, 5(2): 49–55.
- Lalkaka, R., & Bishop, J. (1996). Business Incubators in Economic Development: An Initial Assessment in Industrializing Countries“. New York: United Nations Development Programme.
- Li, H. (1991), How does new venture strategy matter in environment-performance relationship?, *Journal of High Technology Management Research*, 12, p. 183-204.
- Liao, J. R. K., & Ma, H. (2009). Organizational Dynamic Capability and Innovation: An Empirical Examination of Internet Firms, *Journal of Small Business Management*, 47(3), pp. 263–286.
- Lockstrom, M (2011), The Role of Resources and Capabilities in Global Sourcing: An Empirical Study Using Structural Equation Modeling, 2 *The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting*, Taipei, Taiwan, July, 12 – 16.
- Lukas, B. A., Tan, J.J., & Hult, G.T.M. (2001). Strategi fit in transitional economies: The case China`s electronics industry, 27, 409-429.
- Luo, Y. (1999), Environment Strategy Performance Relation in Small Business in China: A Case of Township and Village Enterprise in Southern China, *Journal of Small Business Management*, January, p. 37-52.

- Meyer, A. D., & Garg, S. (2005). *Inspire to Innovate. Management dan Innovation in Asia*, Palgrave MacMillan, Singapore.
- Mian, S.A. (1994). US University - Sponsored Technology Incubators: An overview of management, police, and performance, *Technovation*, 14 (8), pp. 515 – 527.
- Mian, S.A. (1997). Assesing and Managing the University Technology Business Incubator: An Integrative Framework, *Journal of Business Venturing*, 17 (2); p. 251-285.
- Monkman, D. (2010). ‘Business Incubators and their Role in Job Creation’, President& CEO National Business Incubation Association (NBIA), Athens, Ohio. June 30, 2010, <www.nbia.org>.
- Montenegro (2011), *Strategy for development of Small and Medium Sized Enterprises 2011-2015*, Directorate for development of small and medium sized Enterprises, M-print Podgorica.
- Muafi dkk (2012). Model Strategi Perencanaan dan Pengembangan PKBL Tahap II- PT. Pelindo III (Persero). 2012.
- Muafi dkk (2013). Model Strategi Perencanaan dan Pengembangan PKBL Tahap II- PT. Pelindo III (Persero).
- Muafi dkk (2016). Kajian Pemetaan dan pengembangan CSR Perum Bulog.
- Muafi. (2021). The Influence of Green Culture and Green Strategy on the Circular Economy Implementation: The Moderating Role of Green Intellectual Capital. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, November.
- Muafi, M. (2021a). Investigating The Dimensionality Of Work Life Balance In Islamic Perspective (WLBIP): An Insight From Indonesia. *Journal of Islamic Business and Management*, 11(01), 198-216.  
<https://doi.org/10.26501/jibm/2021.1101-013>
- Muafi, M. (2021b). *Work Life Balance In Islamic Perspective (WLBIP) questionnaire*, Copyright Document, No. 000247018, April 15, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia, Republik Indonesia.
- Muafi, M., Norek, T., & Siswanti, Y.(2021). The Influence of Green Human Capital on Business Performance: The Mediation Role of Innovation Activity. 194 LNNS, 1371–1380
- Muafi, M., Siswanti, Y., & Anwar, M.Z. (2021). Work Life Balance in Islamic Perspective: Its Impact on Organizational Citizenship

- Behavior in Islamic Perspective and Service Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science* 10(3), 223-230.
- Muafi, Susilowati, C. & Suparyono, W. (2016), Competitiveness Improvement Of Green Area: The Case Of OVOP In Bantul Region, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), Province, Indonesia, *International Business Management*, Volume 10, p.24-31.
- Muafi. (2010). Pengaruh *Strategic Human Capital* Terhadap Kinerja Entrepreneurial Pada Organisasi Sektor Publik, *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*, Vol. 6 No.2, februari, p.217-229.
- Muafi. (2015), Green IT Empowerment, Social Capital, Creativity and Innovation: A Case Study of Creative City, Bantul, Yogyakarta, Indonesia, *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(3): p. 719-737.
- National Business Incubation Association (NBIA). (1997). Impact of Incubator Investments, EDA, Universities of Michigan and Ohio, report prepared under award from the U.S. Department of Commerce Economic Development Administration.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745–768.
- O'Regan, N and Ghobadian, A. (2005). Innovation In SMEs; The Impact of Strategic Orientation And Environmental Perceptions. *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (1/2): 81-97.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstone of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 3, pp. 57-83.
- Prakosa, B. (2005). Pengaruh Orientasi pasar, Inovasi dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Kinerja Perusahaan Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing (Studi Empiris Pada Industri Manufaktur Di Semarang, *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi* 2 (1) Januari: 35-57.
- Robertson, C., & Chetty, S.K. (2000). A Contingency based approach to understanding export performance, *International Business Review*, 9, p. 211-235.

- Saeed, F., Shekoofeh, F and Mahnaz, K. (2013). Impact of Intellectual Capital on Financial Performance. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, Vol. 2, No. 1, p.6-17.
- Sapienza, H.J., Autio, E., George, G. & Zahra, S.A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 4, pp. 914-933.
- Singh, H., and Mahmood, R. (2014). Manufacturing Strategy and Export Performance of Small and Medium Enterprises in Malaysia: Moderating Role of External Environment, *International Journal of Business and Commerce*, Vol. 3, No.5, Jan 2014, p. 37 – 52.
- Sriyana, J. (2010), Strategi pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM): studi kasus di Kabupaten Bantul, Simposium Nasional, Menuju Purworejo Dinamis dan Kreatif, p. 79-103.
- Suhartini, T., Muafi, M., Widodo., & Supirhanto, J. (2021). The Role of Islamic Psychological Contract on Authentic Leadership and Organizational Commitment. *ICBT*, 6-7 November, 2021.
- Tuan, N.P., & Takahashi, Y. (2009). Resources, Organizational Capabilities And Performance: Some Empirical Evidence From Vietnam's Supporting Industries *International Review of Business Research Papers*, Vol. 5 No. 4 June, Pp.219-231.
- Tuan, N.P., & Yoshi, T. (2010). Organisational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 15, No. 1, 1, 21 January, p. 1-20.
- USAID, (2005), *Understanding Micro and Small Enterprise Growth*, microreports#36, November.
- Wijkman, A., & Skånberg, K. (2016). A study report at the request of the Club of Rome with support from the MAVA Foundation The Circular Economy and Benefits for Society Jobs and Climate Clear Winners in an Economy Based on Renewable Energy and Resource Efficiency A study pertaining to The Czech Republic and Poland, pp. 1–59,
- Yusoff, Y.M., Othman, N.Z., Fernando, Y., and Amran, A. (2015). Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational

Companies, *International Journal of Business Management and Economic Research*(IJBMER), Vol 6(3),p. 158-166.  
<https://senyumnegeri.id/perbedaan-konsep-csr-csv/>  
<http://www.kabarinews.com/?62726> (2015), Produk UKM Indonesia Tembus Pasar Amerika, access on August, 20, 2015.  
Permen BUMN Nomor Per-05/Mbu/04/2021 Tentang Program Tanggung Jawab Sosial Dan Lingkungan Badan Usaha Milik Negara



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

1.1.	Nama Lengkap	Prof. Dr. Muafi, SE, MSi Id Sinta: 6004376 ID Scopus : 56609265900  Reviewer Hibah Penelitian Nasional LPDP Kemenkeu Reviewer Hibah Penelitian Nasional Kemdikbudristek Reviewer Beasiswa LPDP Kemenkeu Reviewer Hibah Pengabdian Masyarakat Nasional Kemdikbudristek Fasilitator <i>Indonesia Menulis</i> Kemdikbudristek
1.2.	Jabatan Fungsional	Guru Besar
1.3.	NIK	143110401
1.4.	Tempat dan Tanggal Lahir	Lamongan, 6 April 1971
1.5.	Alamat Rumah	Jeruk 18 Rt. 04 Rw. 02 Kadisoka Purwomartani Kalasan Sleman Yogyakarta 55571 Plempoh RT 003/0014 Dawung, Bokoharjo Sleman Yogyakarta
1.6.	Nomor Telepon/Fax	0274.4395223
1.7.	Nomor HP	081328058966
1.8.	Alamat Kantor	Jl. Prawiro Kuat Ringroad Utara Condong Catur Yogyakarta 55283

1.9.	Nomor Telepon/Fax	0274-881546
1.10.	Alamat e-mail	muafi@uui.ac.id
1.11.	Lulusan yang telah dihasilkan	S1= +/- 100 orang ; S2= 60 orang; S3= 40
1.12	Mata Kuliah yang diampu	1. Perilaku Organisasional (S3, S2, S1)
		2. Seminar MSDM (S3, S2)
		3. MSDM Internasional (S1, S2)
		4. MSDM Strategik (S1, S2)
		5. Manajemen Strategik (S1, S3)
		6. CSR (S1)

### B. Riwayat Pendidikan

2.1. Program:	S1	S2	S3
2.2. Nama PT	UPN "Veteran" Jatim	Unair Surabaya	Unibraw Malang
2.3. Bidang Ilmu	Manajemen	Manajemen SDM	MSDM Strategik
2.4. Tahun Masuk	1989	1994	2005
2.5. Tahun Lulus	1993	1997	2008
2.6. Judul Skripsi/ Tesis/Disertasi	Aplikasi Fungsi Cobb Douglas Dalam Optimasi Produksi	Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Partisipasi Karyawan Tetap	Model Integrasi, Konfigurasi dan Kontingensi: Lingkungan-Strategi-Kinerja
2.7. Nama Pembimbing/ Promotor	Dr. Sumarto, MSi	Prof. Budiman Chr., MA, Ph.D	Prof. Dr. Eka Afnan Troena, MS

**C. Pengalaman Penelitian (bukan skripsi, tesis, maupun disertasi dalam 5 tahun terakhir)**

Tahun	Judul Penelitian	Sumber
2019-2021	Ketua dalam Riset HIKOM Dilema Praktik GHRM dalam Peningkatan Business Sustainability Melalui Islamic Spiritual Value dan Pro Environmental Behavior: survei pada UKM Batik Klaten di Jateng	DRPM Kemenristek DIKTI
2021	Tenaga Ahli Social Engement. PT Indocement Tunggal Prakasa	PT Indocement Tunggal Prakasa - UMC
2021	Tenaga Ahli Social Responsibility on Inverstment. PT Indocement Tunggal Prakasa	PT Indocement Tunggal Prakasa - UMC
2021	Tenaga Ahli Benchmarking tentang Social Mapping. PT Indocement Tunggal Prakasa	PT Indocement Tunggal Prakasa - UMC
2020	Pola Hubungan Green Human Resource Management (GHRM), Pembelajaran Organisasional Supply Chain, Kinerja Supply Chain dan Kinerja Bisnis: Studi pada Industri Kurir di DIY dan Jawa Timur	DPPM UII
2019	Peran Moderasi Human Capital Dalam Konsensus Strategi Organisasi (Imitasi Vs Inovasi): Pendekatan Kontingensi Budaya Organisasional Dan Isomorphic Pressure	DPPM UII

2018-2019	Ketua dalam Riset HIKOM Dilema peningkatan kinerja sosial, lingkungan dan religious melalui kemampuan inovasi dan <i>Islamic Human Resource Management</i> (IHRM): survei pada UKM Batik di Kota Pekalongan	DRPM Kemenristek DIKTI
2017	Ketua dalam Riset Unggulan Internal UII “Pengaruh religiositas dalam rantai <i>volunteer service delivery system</i> : survei pada kader manajemen bencana Di Propinsi DIY”	DPPM UII
2017	Ketua dalam Riset Perencanaan dan Pengembangan Program Tanggung Jawab Sosial Lingkungan	Perum BULOG
2017	Ketua dalam Riset Proses Bisnis BNN di BNN Jakarta	BNN Jakarta-PT. Sinergi Visi Utama
2017	Ketua dalam Analisis Jabatan di Kabupaten Hulu Sungai Tengah Kalsel	Kabupaten Hulu Sungai Tengah-PT. Sinergi Visi Utama
2017	Riset Evaluasi dan Rencana Aksi Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Di Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Makassar – Tenaga Ahli	Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Makassar – Arenco Consultant Jakarta
2017	Ketua dalam Riset Kerjasama PT: Human Capital,	Tim/Mandiri

	Kesehatan Organisasi dan Kinerja Individu Karyawan Bank Syariah di Propinsi DIY	
2016	Ketua dalam Riset Penyusunan Analisis Jabatan Perum BULOG	Perum BULOG
2016	Tenaga Ahli dalam Penyusunan Master Plan Pendidikan Dasar di Kabupaten Nagekeo	BAPPEDA - PT Sinergi Visi Utama
2016	Tenaga Ahli dalam Riset Perhitungan Tarif Angkutan Laut Dalam Negeri	PT. Arencu Centra-Kemenhub
2016	Tenaga Ahli dalam Riset Strategi Pemasaran Pasar Wisata Buatan	PT. Kertagana Yogyakarta- Kemen Pariwisata
2016	Tenaga Ahli dalam Metodologi Analisis Jabatan	FEB UPN “Veteran” Yogyakarta- Kemen Tenaga Kerja
2015	Tenaga Ahli dalam penelitian Kawasan Percontohan Ekonomi Inklusif Berbasis Sektor Pariwisata Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan Sumatera Utara (Kelembagaan dan SDM)	PT. Kertagana Yogyakarta- Kemen Pariwisata
2014	Tenaga Ahli dalam penelitian Penyusunan Rencana Detail Pengembangan Kawasan Strategis Pariwisata Nasional Bromo Tengger Semeru (Kelembagaan dan SDM)	PT. Kertagana Yogyakarta- Kemen Pariwisata
2014	Ketua peneliti Fundamental dalam Pola Hubungan Peran SDM, Sistem Kerja Berkinerja Tinggi dan Perilaku	DP2M Dikti-Skim Fundamental

2014-2015	Ketua Peneliti dalam Rancang Bangun Kawasan Terdampak Bencana Menuju Kawasan Hijau Yang Berkelanjutan Dan Berdaya Saing Berbasis Tanaman Krisan	Rispro LPDP Kemenkeu
2013	Tenaga Ahli dalam penelitian Model Strategi Perencanaan dan Pengembangan PKBL Tahap II- PT. Pelindo III (Persero)	PT. Pelindo III (Persero)
2012	Tenaga Ahli dalam penelitian Model Strategi Perencanaan dan Pengembangan PKBL PT. Pelindo III (Persero)	PT. Pelindo III (Persero)
2012	Tenaga Ahli dalam pembuatan Master Plan Cagar Budaya Kabupaten Crebon (Kelembagaan dan SDM)	PT. Kacindo Danatya Jakarta-Kemen Pariwisata
2011	Sebagai Ketua peneliti dalam Proses Adopsi Teknologi Informasi dan Pengaruhnya Terhadap Kesiapan Menggunakan Teknologi Informasi	Hibah Bersaing– DP2M Dikti
2009	Sebagai Ketua peneliti dalam Model Implementasi Life Skills dan Minat Hidup dalam Optimalisasi Pemanfaatan Potensi Ekonomi Lokal dan Pasar Tenaga Kerja	Hibah Kompetitif Penelitian Sesuai Prioritas Nasional – DP2M Dikti
2009	Tenaga ahli pada penelitian Analisis Beban Kerja Karyawan, Bagan Struktur Organisasi dan Evaluasi Jabatan PT. Pembangkit Jawa Bali (PJB).	PT. Pembangkit Jawa Bali (PJB).

2009	Tenaga Ahli Master Plan PDAM Klaten	PDAM Klaten
2009	Sebagai Ketua peneliti dalam Penguatan Ekonomi Lokal melalui E readiness berbasis One Village One Product (OVOP)	Hibah Kluster-UPN VY
2008	Sebagai Ketua peneliti dalam Model Kesuksesan Karir Perempuan di Perguruan Tinggi	Research Grant A2
2008	Sebagai anggota tim dalam Model Pengembangan Kebijakan Teknologi Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Bisnis pada Sektor Industri Manufaktur di Yogyakarta dan Jateng	KNRT (MenRistek)
2008	Sebagai anggota tim dalam Pengembangan model hubungan lingkungan, strategi, struktur organisasi dan kinerja bisnis sektor industri manufaktur di wilayah Yogyakarta dan Jawa Tengah	Hibah bersaing-DP2M Dikti

**D. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat (Dalam 5 tahun terakhir)**

No.	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Sumber
1.	2019	Bimbingan Teknis Standarisasi Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3) Pada Paguyuban Batik Tulis Warna Alam Kebon Indah, Bayat, Klaten	DPPM UII

2.	2019	Bimbingan Kekayaan Intelektual Merek Kolektif Pada Paguyuban Batik Tulis Banyuripan, Bayat, Klaten	DPPM UII
3.	2018	Sebagai narasumber dalam pelatihan Kewirausahaan Paguyuban UMKM Batik Gemah Sumilir Pekalongan	Indo Semesta Consultant
4.	2018	Sebagai narasumber dalam workshop pembuatan Buku Ajar LPPM Cirebon	LPPM Cirebon
5	2017	Sebagai narasumber dalam workshop Strategi meraih Hibah Penelitian DPRM Dikti dan LPDP	STIE AUB Solo
6	2017	FGD Kajian Perencanaan dan Pengembangan TJSL PERUM BULOG - 7 November, 2017	PERUM BULOG- Pt. Indo Semesta
7	2017	FGD tata Laksana Dokumen/Proses Bisnis BNN Jakarta- 17 April 2017	BNN Jakarta- PT. Sinergi Visi Utama
8	2017	FGD Kajian kebijakan Pasar Rakyat Dinas Perekonomian DIY – Maret 2017	Dinas Perekonomian DIY
9	2017	FGD Analisis Jabatan Kabupaten Hulu Sungai Tengah Kalsel – Juni 2017	Kabupaten Hulu Sungai Tengah Kalsel – PT. Sinergi Visi Utama
10	2014-2016	Anggota pengabdian masyarakat dalam IbPE I <sub>bpe</sub> Kerajinan Berbahan Vinyl Dan Serat Alam Di Trimulyo Jetis, dan Sabdodadi Bantul, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta	DP2M Dikti
11	2012	Peningkatan Motivasi Spiritual dan Manajemen Stress karyawan Manajer dan Pelaksana PKBL PT. Pelindo III (Persero)	PT. Pelindo III (Persero)
12	2011	Pelatihan Manajemen Makna Hidup Manajer dan Pelaksana PKBL PT. Pelindo III (Persero)	LM Unibraw Malang kerjasama

			dengan PT. Pelindo III (Persero)
13.	2011	Human Resources Scorcard: Konsep dan Implementasi	Edutama. Education Training Management
14.	2011	Kiat Membuat Buku Ajar di STIMIK Potensi Utama Medan	STIMIK Potensi Utama Medan
15.	2011	Kiat Membuat Buku Ajar di STIMIK CIC Cirebon	STIMIK CIC Cirebon

**E. Pengalaman Penulisan Artikel Ilmiah Dalam Jurnal dan Proceeding (dalam 5 tahun terakhir yang terkait dengan tema pidato)**

Tahun	Judul Artikel Ilmiah	Volume/ Nomor Nama Jurnal
2021	Investigating The Dimensionality Of Work Life Balance In Islamic Perspective (WLBIP): An Insight From Indonesia. <i>Journal of Islamic Business and Management</i> , 11(01), 198-216	<i>Journal of Islamic Business and Management</i> , 11(01), 198-216
2021	The Influence of Green Human Capital on Business Performance: The Mediation Role of Innovation Activity.	LNNS, Springer, 1371–1380
2021	The Influence of Green Culture and Green Strategy on the Circular Economy Implementation: The Moderating Role of Green Intellectual Capital.	International Journal of Sustainable Development and Planning, November.
2021	Examining the role of human capital and strategic management in Islamic perspective: A strategic	International Journal Of Business Ecosystem & Strategy 3(2) (2021) 41-50

	approach for encouraging business sustainability	
2021	A model of circular economy in the relationship with sustainable development, recycling, and life cycle: Bibliometric analysis	International Journal Of Business Ecosystem & Strategy 3(1) (2021) 38-49
2021	A Nexus between Green HRM (GHRM), Supply Chain Performance (SCP)and Business Performance (BP): The Mediating Role of Supply Chain Organizational Learning (SCOL)	Journal of Industrial Engineering and Management, 14(2), 329-344
2021	Green HRM (GHRM) and Business Sustainability: The Mediation Role of Environmental Management Strategy(EMS)	Quality Access to Success, 22 (182), 133-137.
2021	The Effect of Green HRM on Business Sustainability with the Mediation role of Pro-Environmental Behavior	Quality Access to Success, 22 (183), 163-170.
2021	The Effect of Green HRM on Business Sustainability with the Mediation role of Pro-Environmental Behavior	Quality Access to Success, 22 (183), 163-170.
2021	Attitudes toward information and communications technology, mimetic isomorphism and strategic management in Islamic perspective: The moderating role of Qur'anic work ethics	Bussecon Review Of Social Sciences 3(1) (2021) 20-27
2021	Mohammad Ziad Anwar, Muafi, Widodo, and John Suprihanto. The Effect of Islamic Spiritual Intelligence on Human Resource Performance: Individual and Organizational Perspective	LNNS, Springer, 1583–1594

2021	A Nexus between Green HRM (GHRM), Supply Chain Performance (SCP) and Business Performance (BP): The Mediating Role of Supply Chain Organizational Learning (SCOL)	Journal of Industrial Engineering and Management, 14(2), 329-344
2020	Muafi & Adhyka Kusumawatim, R. (2020). Strategic consensus on organizational performance: A contingency approach of organizational culture and isomorphic pressure	Journal of Industrial Engineering and Management JIEM, 2020 – 13(2): 352-370.
2020	Information and Communication Technology Adoption in Small- and Medium-Sized Enterprises: Demographic Characteristics, 2 author	JAFEB 7(10), 969-980
2019	Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method (1 <sup>st</sup> & Corresponding author)	Journal of Knowledge economy, 10(4).
2019	Supply Chain Performance: The Study of Bamboo Craft SMEs in Special Region of Yogyakarta (3 <sup>th</sup> author & corresponding author)	Quality Access to Success Vol. 20, No. 173/December 2019
2019	Business strategy, organizational structure, work processes: Are the alignment? (1 <sup>st</sup> author & corresponding author)	Quality - Access to Success Vol. 20, S2, March, 2018

2019	Building organizational innovation through strategic orientation: A lesson from cement industry in Indonesia (1 <sup>st</sup> author – corresponding author)	Quality - Access to Success Vol. 20, S2, March, 2019
2019	Leadership Agility, The Influence On The Organizational Learning and Organizational Innovation And How To Reduce Imitation Orientation	International Journal for Quality Research Vol.13, No.2, 2019
2019	The development of community based tourism: From attractiveness to loyalty (4 <sup>th</sup> author – corresponding author)	Quality - Access to Success Vol. 20, S2, March, 2019
2018	Factors Influencing The Business Success: A Survey Of State Owned Enterprises Of Merger Process (1 <sup>st</sup> author – corresponding author)	Polish Journal of Management Studies June, 2018 Vol. 17, No. 2, p. 170-179.
2018	Employee engagement in entrepreneurship management: SMES Cases (4 <sup>th</sup> author-corresponding author)	Academy of Entrepreneurship Journal Volume 24, Issue 2, p. 1-8
2018	The Influence Of Islamic HRM Practices On Organizational Learning and Its Impact On Environmental, Social and Religious Performance (1 <sup>st</sup> author – corresponding author)	Journal of Entrepreneurship Education June, 2018 Vol.21, Issue 3, p. 1-9

#### **F. Pengalaman Penulisan Buku Dalam 5 Tahun Terakhir**

No.	Tahun	Judul Buku	Jumlah Halaman	Penerbit
1.	2018	MSDM Islam, Pembelajaran Organisasional dan Kinerja Non Bisnis	100 halaman	Econesia UII – hak Cipta

2.	2008	Perilaku Organisasi. Konteks Global dan Individual ( <u>Pemenang Hibah Buku Ajar-Dikti 2008</u> )	249 halaman	UMM Press
3.	2010	Peran Life Skills terhadap Self Efficacy, Self Esteem, Minat Hidup dan Perilaku Peran (Perpektif Individual)	155 halaman	Unesa Press
4.	2010	Membangun Integrasi-Konfigurasi-Kontingensi: Lingkungan-Strategi-Kinerja	300 halaman	Unesa Press
5.	2011	Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Edisi Revisi	300 halaman	Dee Publishing

#### **G. Pengalaman Perolehan HKI Dalam 5 – 10 Tahun Terakhir**

No.	Tahun	Judul/Tema HKI	Jenis	Nomor Pendaftaran/ Sertifikat
1.	2015	Buku Prosedur Operasional Standar Perbanyak Benih Krisan dalam dalam riset RISPRO LPDP 2015	Buku	C14.2015.000/84
2.	2018	MSDM Islam, Pembelajaran Organisasional dan Kinerja Non Bisnis (Hak Cipta)	Buku	No hak cipta; 000112871
3.	2019	Buku Panduan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) Paguyuban Batik Kebon Indah	Buku	EC00201931312
4.	2019	Buku Manual Merek Kolektif Batik Tulis Banyuripan	Buku	EC00201930138

## H. Pengalaman Rumusan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial Lainnya Dalam 5 Tahun Terakhir

No.	Tahun	Judul/Tema/Jenis Rekayasa Sosial Lainnya yang telah diterapkan	Tempat Penerapan
1	2017	Model Penyusunan Uraian Jabatan Perum BULOG	Perum BULOG
2	2017	Model Penyusunan tata Laksana BNN Jakarta	BNN Jakarta
3.	2017	Model Analisis beban Kerja di Lingkungan pemerintah Kabupaten Hulu Sungai tengah	Kabupaten Hulu Sungai tengah
4	2017	Model Review Rencana Induk Pembangunan Kepariwisataaan Daerah DIY	DIY
5	2017	Model Kebijakan Deskripsi dna Analisis beban Kerja Perum BULOG	Perum BULOG
6	2017	Model Evaluasi dan rencana Aksi Percepatan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Makasar	Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Makasar
7.	2016	Model Penyusunan Masterplan Pengembangan Pendidikan dasar di Kabupaten Nagekeo	Kabupaten Nagekeo
8.	2016	Kebijakan Perhitungan Tarif Angkutan Laut Dalam Negeri	Kementerian Perhubungan
9.	2016	Kebijakan Metodologi Analisis Jabatan dalam Penetapan Upah Buruh	Kementerian Tenaga Kerja
10	2015	Kawasan Percontohan Ekonomi Inklusif Berbasis Sektor Pariwisata Teluk Dalam Kabupaten Nias Selatan Sumatera Utara (Kelembagaan dan SDM)	Kementerian Pariwisata untuk Nias Selatan
11	2014	Kebijakan Rencana Detail Pengembangan Kawasan Strategis Pariwisata Nasional Bromo Tengger Semeru (Kelembagaan dan SDM)	Kementerian Pariwisata untuk Kawasan Bromo tengger Semeru

12	2015	Kebijakan Rancang Bangun Kawasan Terdampak Bencana Menuju Kawasan Hijau Yang Berkelanjutan Dan Berdaya Saing Berbasis Tanaman Krisan	Kabupaten Sleman
13	2013	Pemetaan Program Kemitraan Bina Lingkungan PT. Pelindo (Persero)	PT. Pelindo III (Persero)
14	2012	Pemetaan Program Kemitraan Bina Lingkungan PT. Pelindo (Persero)	PT. Pelindo III (Persero)
15	2009	Penyusunan Master Plan PT. PDAM Klaten	PDAM Klaten
16	2009	Penyusunan Work Load dan Job Value PT. Pembangkit Jawa Bali (PJB).	PT. Pembangkit Jawa Bali (PJB).
17.	2008	Penyusunan model Kebijakan Teknologi Energi Terbarukan untuk Industri Manufaktur di Yogyakarta dan Jawa Tengah	Industri manufaktur di Yogyakarta dan Jawa Tengah

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidak-sesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima sanksi.

24 November 2021  
Ttd  
Prof. Dr. Muafi



# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kampus Terpadu Universitas Islam Indonesia  
Gedung GBPH Prabuningrat  
Jl. Kaliurang km 14.5, Sleman, Yogyakarta 55584  
Telp. (0274) 898444, fax (0274) 898459  
Email : [info@uii.ac.id](mailto:info@uii.ac.id), website : [www.uii.ac.id](http://www.uii.ac.id)