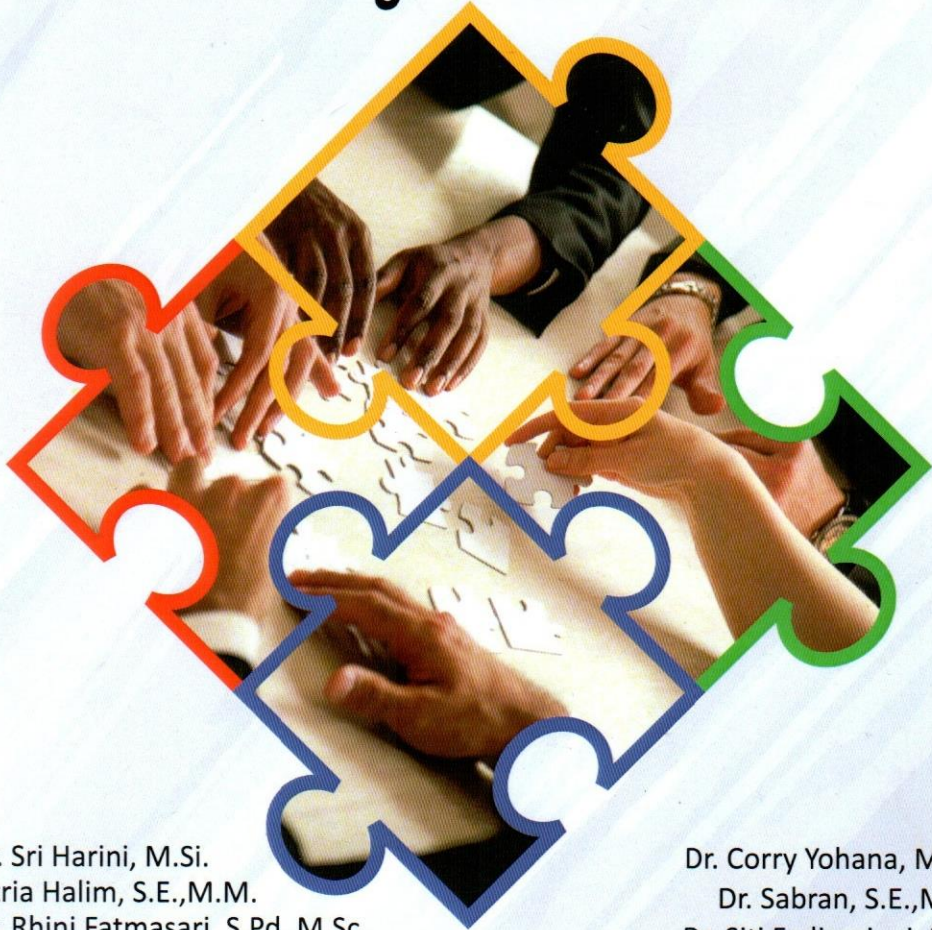


# PERENCANAAN SDM

*Take Charge of Your Career*



Dr. Sri Harini, M.Si.  
Fitria Halim, S.E.,M.M.  
Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd.,M.Sc.  
Dr. Nopriadi Saputra, S.T., M.M.  
Dr. Marisi Butarbutar, S.E.,M.M.  
Dr. Hj. Okke Rosmaladewi.Ir.MMPd.

Dr. Corry Yohana, M.M.  
Dr. Sabran, S.E.,M.Si.  
Dr. Siti Fadjarajani, M.T.  
Elgar Balasa Singkawijaya, M.Pd.  
Prof. Dr. Abdul Rahmat, S.Sos.I.,M.Pd.

# PERENCANAAN SDM

## *Take Charge of Your Career*

Dr. Sri Harini, M.Si.

Fitria Halim, S.E.,M.M.

Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd.,M.Sc.

Dr. Nopriadi Saputra, ST., M.M.

Dr. Marisi Butarbutar, S.E,M.M.

Dr. Hj. Okke Rosmaladewi.Ir.MMPd.

Dr. Corry Yohana, M.M.

Dr. Sabran, S.E.,M.Si.

Dr. Siti Fadjarajani, MT.

Elgar Balasa Singkawijaya, M.Pd.

Prof. Dr. Abdul Rahmat, S.Sos,I.,M.Pd.

**ZAHIR**  
publishing



**Penulis**

Dr. Sri Harini, M.Si.  
Fitria Halim, S.E.,M.M.  
Dr. Rhini Fatnasari, S.Pd.,M.Sc.  
Dr. Nopriadi Saputra, ST., M.M.  
Dr. Marisi Butarbutar, S.E.,M.M.  
Dr. Hj. Okke Rosmaladewi,Ir.MMPd.  
Dr. Corry Yohana, M.M.  
Dr. Sabran, S.E.,M.Si.  
Dr. Siti Fadjarajani, MT.  
Elgar Balasa Singkawijaya, M.Pd.  
Prof. Dr. Abdul Rahmat, S.Sos,I.,M.Pd.

**Tata Letak**

Darisman

**Design cover**

Darisman

160 x 240 mm, 150 hlm.

ISBN: 978-623-7707-26-4

Diterbitkan oleh:

**ZAHIR PUBLISHING**

Kadisoka RT. 05 RW. 02, Purwomartani,  
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571  
E: zahirpublishing@gmail.com

**Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.**

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Segala puji bagi Allah SWT. Dialah yang telah memberikan cahaya sehingga tulisan ini mampu diselesaikan. Shalawat dan salam semoga selalu dilimpahkan kepada Rasulullah SAW.

Buku ini diterbitkan atas permintaan dari berbagai pihak yang berminat mempelajari Perencanaan SDM. Buku ini merupakan hasil penelitian dan kajian-kajian reflektif. Pengemasan materi-materi pada buku ini merupakan materi yang dipandang sesuai dengan kondisi saat ini dalam pembahasan yang lebih luas.

PSDM bermanfaat untuk menjamin ketersediaan SDM masa kini maupun waktu yang akan datang sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan. Dengan perencanaan SDM diharapkan perusahaan dapat menentukan tenaga kerja sesuai kebutuhan dan tujuan tercapai secara efektif dan efisien.

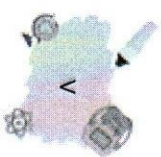
Buku ini diharapkan memberikan kontribusi bagi mahasiswa maupun masyarakat profesional dalam pengembangan ilmu dan peningkatan kemampuan profesionalitasnya. Kami menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangannya, dan kami terbuka terhadap kritik dan saran. Semoga buku ini berguna baik untuk pengembangan pengetahuan dan pendidikan, maupun usaha-usaha praktis yang dilakukan kalangan profesional.

Maret, 2020

Tim Penulis



KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	v
<b>Bab I</b>	
Analisis Faktor Penyebab Permintaan SDM dalam PSDM .....	1
Dr. Sri Harini, M.Si.	
<b>Bab II</b>	
Prediksi Karakteristik Umum Lingkungan Bisnis Abad XXI....	15
Fitria Halim, S.E.,M.M.	
<b>Bab III</b>	
Inovasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Merah Keunggulan Bersaing.....	25
Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd.,M.Sc.	
<b>Bab IV</b>	
Memperkirakan Keberadaan Milenial dalam Perencanaan SDM .....	39
Dr. Nopriadi Saputra, S.T., M.M.	
<b>Bab V</b>	
Perencanaan SDM, Rekrutmen, Seleksi sebagai Satu Kesatuan	59
Dr. Marisi Butarbutar,S.E.,M.M.	
<b>Bab VI</b>	
Pengembangan Technopreneur Untuk Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia .....	73
Dr. Hj. Okke Rosmaladewi,Ir.M.M.Pd.	
<b>Bab VII</b>	
Sikap Karir Protean .....	85
Dr. Corry Yohana, M.M.	
<b>Bab VIII</b>	
Perencanaan Strategis Manajemen SDM di Era Digitalisasi 4.0	101
Dr. Sabran, SE.,M.Si.	





### A. Pendahuluan

MSDM merupakan teori dan praktik pengelolaan SDM dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Praktik MSDM mencakup semua aspek yang berhubungan dengan mempekerjakan dan mengelola orang-orang dalam organisasi, (Armstrong, 2010). Kejadiannya terdiri atas: MSDM strategik, manajemen modal manusia, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, pengelolaan sumberdaya (perencanaan SDM, perekrutan dan seleksi, manajemen minat dan bakat), pengembangan dan pembelajaran, manajemen kinerja, manajemen penghargaan, hubungan ketenagakerjaan, dan kesejahteraan karyawan.

Setiap perusahaan atau organisasi perlu mengetahui berapa kebutuhan tenaga kerjanya untuk saat ini dan masa yang akan datang agar tujuan yang telah ditetapkan tercapai. Hal ini dikenal dengan perencanaan sumberdaya manusia dan beberapa istilah lain seperti *human resource planning*, *workforce planning*, dan *manpower planning*. Meskipun masing-masing mempunyai definisi yang berbeda pada prinsipnya sama yaitu pemenuhan kebutuhan tenaga kerja organisasi dengan memadukan antara permintaan dan penawaran tenaga kerja. Isu-isu MSDM menjadi penting terutama bagi pemula usaha (*nascent entrepreneurs*) dalam menentukan strategi pencapaian tujuan menggunakan sumberdaya yang ada termasuk SDM, (Barret, Rowena and Mayson, 2008).

Perekrutan dan seleksi merupakan bagian dari perencanaan SDM (*HR-Planning*). Perencanaan SDM (PSDM), perencanaan tenaga kerja, perencanaan pekerjaan atau perencanaan personal adalah proses



# INOVASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MERAHAI KEUNGGULAN BERSAING

Dr. Rhini Fatmasari, S.Pd., M.Sc.

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Terbuka  
riens@ecampus.ut.ac.id

## A. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu pilar utama dalam mendukung kinerja organisasi. Begitu penting peranannya sehingga organisasi berupaya keras agar MSDM dimaksimalkan, dengan harapan membawa dampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengembangan sumber daya manusia (SDM) membutuhkan strategi jitu agar benar-benar menyentuh esensi pengembangan sumber daya manusia itu sendiri. Upaya ini dilakukan dengan memaksimalkan SDM yang dimiliki mengingat cepatnya perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi yang harus direpson dengan segera agar tetap eksis.

Perubahan lingkungan dan gencarnya isu globalisasi serta meningkatnya persaingan menuntut organisasi merubah strategi agar tetap eksis. Pada tataran praktis implementasi keunggulan kompetitif dilakukan dengan cara menata kembali paradigma organisasi seperti budaya, sistem, kompetensi serta perilaku organisasi. Melalui strategi dan perencanaan yang baik organisasi akan dapat menghadapi dan memenangkan persaingan. Salah satu kunci utama adalah pembenahan pada strategi manajemen SDM, karena perencanaan yang tepat akan membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja organisasi.

Terdapat tiga strategi bersaing yang dapat digunakan oleh organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif (1) strategi inovasi, (2) strategi peningkatan kualitas dan (3) strategi pengurangan biaya



kinerja dan *performance* terbaik. Lebih spesifik membahas strategi inovasi sebagai salah satu upaya organisasi meraih keunggulan kompetitif.

### B. Fungsi Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah lama diketahui sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu bagian penting dalam organisasi. Bahkan dapat dikatakan keberhasilan organisasi mengelola SDM yang dimiliki berdampak pada keberhasilan organisasi. Tantangan globalisasi yang semakin berat membawa konsekuensi semakin meningkatnya persaingan, sehingga diperlukan efisiensi biaya, peningkatan produktivitas karyawan, dan mencari alternatif kegiatan dengan biaya lebih murah. Pada kasus ini, maka SDM merupakan pemain kunci dalam membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya melalui serangkaian rencana strategis. Desler (2003) menjelaskan rencana strategik merupakan perencanaan organisasi agar dapat menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman dari luar dalam rangka memelihara keunggulan bersaing. Organisasi perlu melakukan multistrategi dalam bidang MSDM, pemasaran, keuangan, dan manufaktur guna mendukung rencana strategiknya.

Pada bidang SDM, rencana strategik mengacu pada bagaimana organisasi mampu memformulasikan dan melaksanakan manajemen SDM serta kebijakan dan aktivitas yang menghasilkan kompetensi dan perilaku karyawan yang diperlukan dalam upaya meraih tujuan strategik (Desler, 2003). *Strategic human resource (SHR)* didefinisikan sebagai pola perencanaan *human resource deployment* dan aktivitas yang direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi (Wright and MacLahan, 1992 dalam Simon, 2007). Komponen *strategic* dalam SDM bisnis mencakup (1) hubungan antara praktik SDM dan strategi bisnis; dan (2) dampak keseluruhan praktik SDM pada *performance* perusahaan (Delery dan Shaw, 2001 dalam Simon, 2007).

Tantangan terbesar dalam pengelolaan SDM dalam mendukung *performance* organisasi terkait dengan: pertama, keharusan mendukung produktivitas SDM dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan,

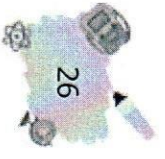
karena semua elemen yang berhubungan dengan teknologi tinggi sangat membutuhkan komitmen yang besar dari karyawan, dan tantangan ketiga adalah SDM yang dimiliki oleh perusahaan harus terlibat secara langsung lebih jauh dalam mendesain, tidak hanya melaksanakan rencana strategik.

Kekuatan dalam lingkungan organisasi turut memainkan peran penting dalam mendorong terjadinya integrasi antara perencanaan strategi dan fungsi SDM (Schuler 1987). Beberapa kondisi yang mungkin terjadi dan dapat dikategorikan sebagai kendala dalam upaya pencapaian integrasi tersebut adalah: (1) persaingan yang meningkat, ketidakpuasan terhadap budaya lama yang paternalistik menimbulkan terjadinya perubahan dari lingkungan perusahaan yang tertutup menjadi perusahaan yang sarat dengan persaingan karena teretaknya angkatan kerja yang lebih produktif dan pemberlakuan sistem kompensasi; (2) perubahan teknologi, penggunaan teknologi baru seperti otomatisasi dan komputerisasi menuntut adanya perubahan dalam penyelesaian karyawan yang handal, promosi dan pemberian training; dan (3) perubahan demografi pasar tenaga kerja, peningkatan karyawan wanita dan mempertahankan karyawan yang berpendidikan. Beberapa praktik dan kebijakan manajemen SDM secara langsung dapat berkontribusi terhadap kinerja organisasi. Kebijakan tersebut terkait dengan kompensasi, *training*, dan *performance management system* (Campos dan Pina, 2004). Peningkatan kinerja bersumber pada pengembangan kemampuan dan bakat karyawan, peningkatan motivasi dan organisasi kerja.

### C. Manajemen SDM, Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Organisasi

Porter menggambarkan keunggulan kompetitif sebagai "*essence of competitive strategy*" (Michie and Sheehan, 2005). Upaya pencapaian keunggulan kompetitif dapat dilakukan melalui tiga strategi berupa 1) inovasi; 2) peningkatan kualitas; dan 3) efisiensi biaya.

Inovasi, berhubungan dengan menciptakan *output* yang berbeda dari pesaing, sehingga organisasi perlu menciptakan kondisi yang

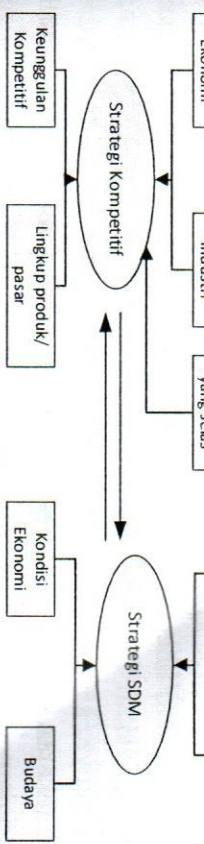




memberikan karyawan keleluasaan dalam berkarya, pengendalian yang minimal, menciptakan investasi yang besar dalam manajemen SDM, menyediakan sumber daya yang lebih untuk eksperimen, dan menghargai usaha karyawan. Inilah salah satu alasan mengapa strategi inovasi memiliki implikasi yang signifikan terhadap SDM. Strategi inovasi membuat karyawan bekerja dengan cara yang berbeda dibandingkan dengan hanya tekanan agar bekerja lebih keras dan tanggap pada produk/jasa yang sama. Karyawan juga dilibatkan secara lebih fleksibel dalam proses produksi, yang menjadikan karyawan lebih berkomitmen terhadap perusahaan.

Peningkatan kualitas produksi melibatkan komitmen dan fungsi karyawan yang tinggi dengan jumlah karyawan yang lebih sedikit. Peningkatan kualitas berdampak pada peningkatan jumlah permintaan, namun diupayakan agar dapat dipenuhi tanpa adanya penambahan jumlah karyawan. Pada kasus ini diperlukan inovasi baik dalam hal kualitas karyawan maupun alat-alat produksi yang mendukung. Dalam jangka panjang peningkatan kualitas produksi didukung dengan karyawan yang terampil akan memengaruhi posisi organisasi dalam kompetisi, akan tetapi diperlukan pelatihan dan pengembangan secara terus menerus secara ekstensif.

Strategi efisiensi biaya dilakukan dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing dengan penggunaan dana yang efektif. Sehingga dilakukan pengendalian yang lebih ketat dengan cara meminimalisasi biaya *overhead* dan menerapkan *economic of scale*. Fokusnya adalah meningkatkan produktivitas, yaitu biaya *output* per orang. Pengurangan biaya dilakukan melalui peningkatan jumlah karyawan *part-time, sub kontraktor*, mengerjakan satu pekerjaan dengan prosedur dan penyederhanaan pekerjaan, otomatisasi, perubahan aturan kerja, serta fleksibilitas penugasan kerja. Hubungan antara strategi organisasi dengan strategi manajemen SDM dapat digambarkan pada diagram berikut.



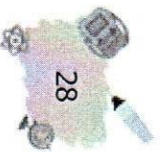
Gambar 1. Hubungan antara strategi organisasi dengan manajemen SDM

Gambar 1 menjelaskan strategi sumber daya manusia dan strategi organisasi dipandang sebagai sebuah kesatuan, karena setiap strategi memiliki faktor-faktor yang memengaruhi pencapaian organisasi. Interaksi yang krusial adalah antara permintaan multidimensi dan kesiapan setiap variabel. Masing-masing variabel bisa menjadi *input* dan tantangan di sisi lain.

Jika kita berbicara tentang strategi manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi, satu hal yang tak kalah pentingnya adalah kekuatan sistem manajemen SDM. Kekuatan akan tercipta jika organisasi menerima perhatian, konsistensi dan konsensus dari para praktisi internal yang mendorong timbulnya saling pengertian sesama karyawan, konsistensi pada tujuan organisasi dan menjadi satu alasan untuk mendapatkan efek pada *result* organisasi. Ada dua *type link* dalam rangka meningkatkan kekuatan dan kinerja organisasi, yaitu *link* antara *skill* dan strategi dan *link* antara strategi dan *behaviors* (Wright and Snell, 1998 dalam Campos dan Pina, 2004). Sementara itu di sisi lain eksistensi praktik individual juga dapat meningkatkan kinerja dalam kondisi organisasi yang bervariasi (Wright and Boswell, 2002).

Terdapat tiga pendekatan yang mengkaji bagaimana pengaruh manajemen SDM terhadap peningkatan kinerja organisasi, yaitu pendekatan 1) *best practice*; 2) *contingency*; dan 3) *configurational* (Paauwe, 2003). Ketiga pendekatan tersebut menjelaskan bahwa praktik manajemen SDM dapat dijalankan secara efektif, jika disesuaikan dengan berbagai aspek yang terkait di dalam organisasi.

Pendekatan *best practice* mencoba untuk mengidentifikasi berbagai pendekatan manajemen SDM yang ada dan menganalisa





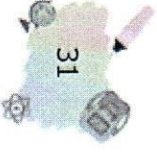
in Michie and Sheehan, 2005). Melalui pendekatan ini perusahaan menggunakan berbagai variasi teknik SDM untuk meningkatkan kinerjanya, karena setiap organisasi memiliki keunikan tersendiri. Pendekatan *contingency* menyatakan bahwa kebijakan dan praktik manajemen SDM harus konsisten dengan dengan strategi yang diterapkan oleh perusahaan (Miles and Snow, 1978, 1984; Guthrie et.al, 2002 in Michie and Sheehan, 2005). Praktik manajemen SDM haruslah bersifat situasional (*contingency*) sesuai dengan determinan organisasi, determinan SDM, dan determinan *event organisasional* yang dihadapi. Oleh karenanya, agar seorang manajer menjadi efektif dalam MSDM, maka haruslah menguasai seluruh kerangka konsep dan teori terkait MSDM sehingga ia mampu menggunakannya pada kondisi dan event yang tepat. Sedangkan pendekatan *configurational* lebih terkonsentrasi pada pola perencanaan penyebaran SDM dan aktivitas yang direncanakan untuk memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan (Wright and McMahan, 1992 in Michie and Sheehan, 2005). Pendekatan ini percaya bahwa perusahaan harus mengembangkan SDM sebagai sebuah sistem sehingga konsistensi internal secara horizontal dan vertikal dapat tercapai. Konsistensi vertikal berkaitan dengan hubungan antara sistem manajemen SDM dan karakteristik lainnya dari perusahaan sebagai suatu strategi. Konsistensi horizontal mengimplikasikan adanya *internal efficiency* praktik SDM dalam perusahaan, sehingga SDM dipandang sebagai sebuah kesatuan sistem, sedangkan *external consistency* yang menyatakan bahwa praktik manajemen SDM perusahaan harus *match* atau *congruent* dengan kebijakan perusahaan lainnya di luar kebijakan SDM. Organisasi dapat menggunakan berbagai pendekatan dalam upaya peningkatan *performance*.

Penelitian Michie and Sheehan (2005) menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengambil pendekatan manapun untuk meningkatkan kinerjanya. Perusahaan yang menggunakan strategi manajemen SDM secara menyeluruh, menyadari bahwa investasi pada SDM berhubungan positif dengan produktivitas dan profitabilitas. Hal ini terjadi karena adanya sebuah *high road strategy of investing* dalam pelaksanaan praktik SDM dalam upaya untuk memotivasi para

yang tinggi. Hasil penelitian ini juga menyebutkan bahwa teryyata faktor internal atau fungsional *flexibility* berkorelasi secara positif dengan keseluruhan strategi yang digunakan daripada *external* atau *numerical flexibility*.

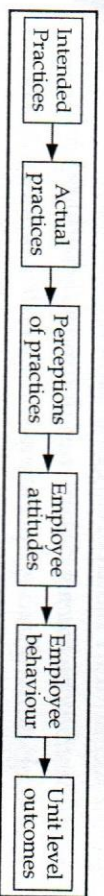
Organisasi dapat mengembangkan strategi dalam upaya peningkatan kinerja organisasi secara berkesinambungan dengan cara, yaitu: (1) *personnel strategy*, fokus pada peningkatan kinerja karyawan, motivasi *intrinsic*, *team work attitude* dan kemampuan kepemimpinan dan mempertinggi kompetensi *cross-functional and cross-cultural competencies* dalam rangka meningkatkan kompetensi dalam rangka menghadapi persaingan; (2) *system strategy*, bertujuan untuk memformulasikan kegiatan untuk menciptakan kemampuan struktural organisasi dan mengkoordinasikan mekanisme yang dapat meningkatkan pencapaian *social capital*. Di dalam proses inovasi, beberapa efektivitas dapat diukur termasuk desain pekerjaan, dan *business reengineering*, *virtual team networks*, *matrix structural change*, dan *system manajemen project* dan desain distribusi SDM (Wang, 2002); (3) *organizational strategy*, menekankan pada praktik SDM yang mendukung kemampuan responsibilitas tim, termasuk budaya organisasi untuk membangun hubungan dengan konsumen. *Organizational strategy* juga mempertimbangkan pengukuran organisasi seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan, *goal setting tim*, *re-desain* budaya inovasi, lingkaran aktivitas kualitas, strategi fit program, *cross-cultural leadership team building*, dan program pengembangan organisasi. Kajian manajemen SDM terbaru mulai melihat implikasi ketiga strategi ini dalam meningkatkan inovasi (Zhongning Wang, 2006).

Kebanyakan kajian tentang hubungan antara MSDM dan kinerja organisasi mengabaikan peranan *front-line manager* (FLMs) sebagai pihak yang sangat bertanggung jawab dalam implementasi manajemen SDM dalam organisasi. Purcell and Hutchinson (2007) melakukan penelitian untuk melihat bagaimana peranan *Front Line Manager* (FLMs) dengan kebijakan SDM yang dijalankannya dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan. FLMs membutuhkan desain praktik manajemen SDM yang baik pada saat aplikasi kebijakan





kebutuhan para pekerja. Melihat pentingnya peranan *FLMs* dalam menerangkan dan menilai hubungan antara MSDM dan kinerja organisasi, respon karyawan terhadap praktik *management* SDM, maka dapat dikatakan bahwa *FLMs* merupakan inti dari *HRM-performance model* (Purcell and Kinnie, 2006 in Purcell and Hutchinson (2007)), karena hal ini merupakan *link* antara reaksi pekerja dan perilaku mereka selanjutnya. Peranan *FLMs* dalam peningkatan kinerja SDM tersebut dapat kita lihat pada diagram berikut ini.



Gambar 2. Hubungan manajemen SDM dengan Kinerja Organisasi (Purcell and Hutchinson, 2007).

Hubungan antara pengalaman pekerja dan sikap mereka terhadap perusahaan terlihat dari *effective commitment* karyawan seperti dijelaskan pada *social exchange theory*. Guest and Conway (2004) in Purcell and Hutchinson (2007) menjelaskan bahwa kepemimpinan supervisor merupakan faktor yang kuat dalam membentuk komitmen organisasi. Hal tersebut didukung oleh Purcell and Hutchinson (2007) yang menjelaskan bahwa kepuasan pekerja terhadap praktik manajemen SDM berdampak pada tingginya komitmen kerja. Kuatnya ikatan antara perilaku pimpinan dan praktik manajemen SDM mengindikasikan pentingnya *FLMs* dalam pembuatan keputusan.

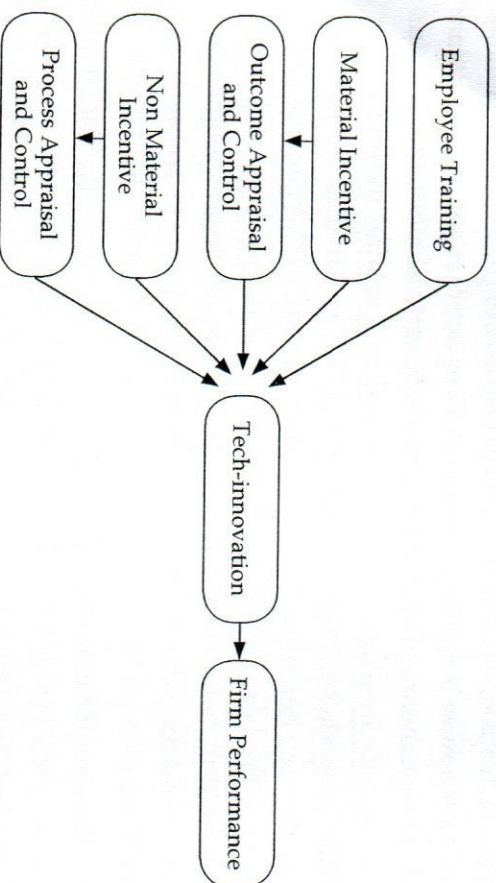
Satu pembahasan yang menarik tentang kinerja organisasi dalam tataran praktis ditulis oleh Mari Chesser (2007). Tulisan ini menghadirkan satu alternatif dalam upaya peningkatan kinerja organisasi dengan menggunakan *high technology* yang disebut *Environmental Management System* (EMS). Keuntungan penggunaan sistem ini adalah adanya peningkatan efisiensi, kemudahan dalam pelaksanaan, mengembangkan kemampuan untuk bersaing di pasar global dan *stakeholder goodwill*. Sistem ini juga mampu memberikan referensi kebijakan lingkungan, perizinan, tujuan lingkungan serta fasilitas umum yang dapat digunakan.

Schumpeter pada tahun 1934. Inovasi dipandang sebagai kreasi dan implementasi kombinasi baru (de Jong & den Hartog, 2003) yang merujuk pada produk, jasa, proses kerja, pasar, kebijakan dan sistem. Upaya inovasi dimaksudkan untuk menciptakan nilai tambah, baik pada organisasi, pemegang saham, maupun masyarakat luas. Lebih lanjut Schumpeter (dalam de Jong & Den Hartog, 2003), menyatakan bahwa inovasi berarti juga merupakan upaya mengekspresikan dan mengimplementasikan sesuatu menjadi satu kombinasi. Perilaku inovasi didefinisikan sebagai keseluruhan kegiatan individu yang ditujukan pada kegiatan untuk membangkitkan dan mengaplikasikan sesuatu yang berharga dan baru pada berbagai level organisasi (West & Farr, 1989 dalam Jeroen de Jong, 2003). Inovasi dapat menambahkan nilai produk, pelayanan, proses kerja, pemasaran, sistem pengiriman, dan kebijakan, tidak hanya bagi perusahaan tapi juga *stakeholder* dan masyarakat.

Sebagaimana disarankan oleh Porter, inovasi merupakan salah satu upaya lainnya yang dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Inovasi merupakan satu hal yang sangat penting untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang semakin kompetitif (Han, Kim and Srivastava, 1998 dalam Rita Campos, 2004). Inovasi dalam organisasi diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sebagai suatu respon pada perubahan lingkungan interal dan eksternalnya atau merubah lingkungan melalui aktivitas inovasi dan *entrepreneurship* (Cunha *et al*, 2004). Selama ini kajian tentang inovasi lebih banyak bertumpu pada aspek kualitas manajemen strategik sebagai aspek yang menyokong manajemen inovasi. Padahal karakteristik organisasi juga merupakan salah hal yang dapat memengaruhi inovasi termasuk di dalamnya sistem manajemen SDM dan sumberdaya lain yang dimiliki organisasi. Organisasi dapat melakukan pengembangan teknologi, deregulasi, globalisasi, dan pemahaman kebutuhan pelanggan pada saat melakukan inovasi. Penelitian Campos and Pina (2004) melalui internasional survey di 28 negara Eropa menunjukkan bahwa kekuatan manajemen SDM memiliki dampak yang sangat penting pada kinerja organisasi dan *innovation performance* dan secara



Banyak penelitian yang mencatat peranan penting MSDM dalam menciptakan keunggulan bersaing dan kinerja terbaik (Schuler and Mc Millan, 1984). Yuan Li, *et al* (2006) menunjukkan keterkaitan antara fungsi-fungsi SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi pada bagan berikut.



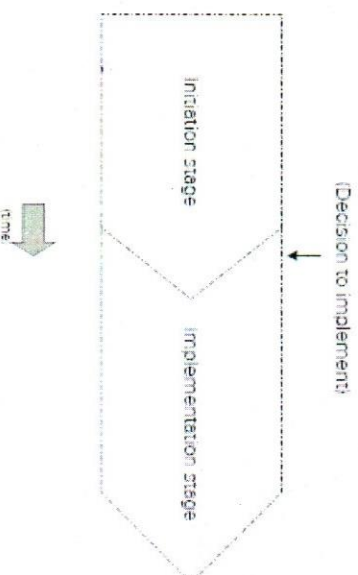
Gambar 3. Keterkaitan fungsi-fungsi SDM

*Training* para karyawan berpengaruh terhadap inovasi dan mempertinggi kualitas SDM akan meningkatkan keunggulan bersaing. Pada lingkungan yang tidak pasti keunggulan kompetitif diperoleh melalui peningkatan mutu SDM melalui *training*. Proses ini berperan dalam peningkatan pengetahuan, mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas dan menambah kemampuan inovasinya. Akan tetapi *extrinsic reward-concrete tangible reward* seperti bonus, kenaikan gaji dan *award* dapat merugikan inovasi (Amabile et al, 1986; Hennessey and Amabile, 1998 dalam Yual Li, 2006). Mehr and Shaver (1996) juga menemukan bahwa *reward* yang didasarkan pada *outcome* inovasi dapat merusak inovasi. Satu hal yang menarik, ternyata insentif dalam bentuk nonmaterial lebih berpengaruh dalam meningkatkan inovasi. *Appraisal* dan kontrol juga sangat berpengaruh dan mendorong inovasi dan pengambilan resiko oleh karyawan.

aktivitas yang mendahului dan mengaplikasikan ide. Dalam hal ini karyawan merupakan "jantung" dari proses inovasi karena memiliki ide-ide, konsep dan detail serta berperan langsung dalam keberhasilan inovasi (Van de Ven, 1986; De Brentani, 2001 dalam Jeroen de Jong, 2003). Perspektif perilaku inovasi merupakan elemen kunci prinsip manajemen *quality* manajemen dan perbaikan yang terus menerus (McLoughlin & Harris, 1997 dalam Jeroen de Jong, 2003).

Zaltman *et al* (1973), dalam Jeroen de Jong, (2003), mengembangkan sebuah model pengembangan inovasi yang sangat menarik dan dapat kita lihat pada Gambar 3 berikut.

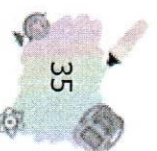
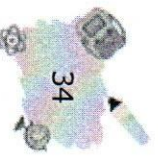
figure 4 Two-stage model of the innovation process



Gambar 4. Model pengembangan inovasi (Zaltman et al. (1973).

Gambar di atas menunjukkan bahwa proses inovasi mencakup serangkaian kegiatan yang dimulai dari pengembangan inisiatif hingga pengimplementasian ide. Berbagai variasi mungkin dikembangkan dalam rangkaian kegiatan ini dengan fokus aktivitas yang berbeda-beda. Ada yang memfokuskan pada kegiatan saat pengembangan ide, *screening* dan evaluasi dan ada pula yang memfokuskan pada kegiatan sesudah implementasi ide.

Organisasi yang akan mengimplementasikan konsep inovasi perlu membentuk perilaku inovasi pada semua kayawannya dan pihak-pihak yang akan berperan dalam proses tersebut. Meskipun level kontribusi yang diberikan setiap karyawan berbeda, ada yang





memberikan kontribusi terhadap tahapan inovasi (Unsworth, 1999, Kleysen & Street, 2001; Axtell *et al.*, 2000).

Satu hal yang tak kalah pentingnya pada saat kita berbicara tentang inovasi adalah keterlibatan para pimpinan dalam proses ini. Banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa karakteristik pimpinan dalam proses inovasi jauh lebih penting daripada *outcome* inovasi itu sendiri (Janssen, 2002, dalam Jeroen de Jong, 2003). Perbedaan tipe kepemimpinan memengaruhi proses inovasi, seperti contoh berikut ini.

1. *Participative leadership*. Gaya kepemimpinan ini diidentifikasi sebagai awal kesuksesan inovasi. Gaya kepemimpinan ini memberikan ruang kepada karyawan untuk berperan serta dalam pengambilan keputusan dan otonomi dalam mengorganisasikan pekerjaannya. Kebijakan yang diterapkan memungkinkan munculnya inovasi di dalam organisasi.
2. *Transformational leadership*. Tipe kepemimpinan ini sangat diharapkan untuk mendukung inovasi karyawan. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya melihat berbagai permasalahan melalui paradigma baru dan membantu para pekerja secara individual untuk mengembangkan potensi mereka. Pimpinan ini menggunakan eksperimen untuk mendukung inovasi, melakukan uji coba pelayanan dan prosedur yang baru, dan selalu berupaya menciptakan sesuatu yang baru (Basu & Green, 1997; Jung, 2001; Sosik *et al.*, 1998; Janssen, 2002).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bosele, Paul, Paauwe, Jap and Jansen, Paul (2007) *Human Resource Management and Performance: Lesson From The Netherlands*. Erasmus University Rotterdam
- Dessler, Gary (2000) *Human Resource Management*, eighth edition. Prentice Hall International, Inc.
- Jaap Paauwe; Paul Bosele (2003), 'Challenging' strategic HRM and the Relevance of The Institutional Setting. *Human Resource Management Journal*.

Lengnick-Hall, Cynthia A dan Mark L Lengnick-Hall. (1986). Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*. Vo. 13., pp. 454-470.

Mary Chesser (2007) *Improving Organizational Performance, A Glimpse Into How One Company Built A Successful EMS from Scratch*. [www.pollutionengineering.com](http://www.pollutionengineering.com)

Michie, Jonathan and Sheehan, Maura (2005) *Business Strategy, Human Resource, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage*. *Int. J. of Human Resource Management*, March 2005.

Purcell, John and Sue Hutchinson (2007) *Front Line Manager as Agents in The HM Performance Causal Chain: Theory, Analysis and Evidence*. *Human Resource Journal*, vol. 17 no. 1, 2007.