

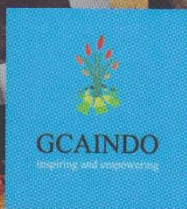
# MANAJEMEN

## Sumber Daya Manusia

### Prinsip Dasar dan Aplikasi

Editor : GCAINDO

Agus Suyatno | Akmal Abdullah | Daisy Iriany Erny Sundah  
Dewa Gede Satriawan | Dyah Palupiningtyas  
Fitriana | Hadion Wijoyo | Ika Kusuma Wardani  
Irjus Indrawan | Iwan Perwira | Karyaningsih  
Laila Refiana Said | Meyzi Heriyanto | Muhammad Arif Surana  
Muhammad Jamil | Ni Desak Made Santi Diwyartha  
Nopriadi Saputra | Ray Octafian | Refika | Reni Sulistiyowati  
Rizal Bakti | Rudi Setiadi | Sisca Nopralia





## **Manajemen Sumber Daya Manusia : Prinsip Dasar dan Aplikasi**

**Penulis:** Agus Suyatno, Akmal Abdullah, Daisy Iriany Erny Sundah, Dewa Gede Satriawan, Dyah Palupiningtyas, Fitriana, Hadion Wijoyo, Ika Kusuma Wardani, Irjus Indrawan, Iwan Perwira, Karyaningsih, Laila Refiana Said, Meyzi Heriyanto, Muhammad Arif Surana, Muhammad Jamil, Ni Desak Made Santi Diwyartha, Nopriadi Saputra, Ray Octafian, Refika, Reni Sulistiyowati, Rizal Bakti, Rudi Setiadi, Sisca Nopralia.

**Editor:** GCAINDO

Tata letak: GCAINDO

Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Diandra Kreatif/Mirra Buana Media

(*Imprint* Grup Penerbitan CV. Diandra Primamitra Media)

Anggota IKAPI No. 062/DIY/08)

Jl. Melati No. 171, Sambilegi Baru Kidul

Maguwoharjo, Depok, Sleman, Yogyakarta.

Telepon: (0274) 2801996, Fax: (0274) 485222

Email: diandracreative@gmail.com

Website: www.diandracreative.com

Cetakan Pertama: 2020

Yogyakarta, Diandra Kreatif 2020 xvii

+330 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-6571-51-4

Hak cipta © 2020 pada penulis.

Hak cipta dilindungi Undang-undang.

Gambar pada sampul depan dan belakang: fauxels/Pexels.

**Disclaimer:** Sebagai Editor, GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab setiap Penulis Bab. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.



## Kata Pengantar

Manajemen atas sumber daya manusia yang tepat dan terencana yang didasarkan atas prinsip-prinsip dasar pengadaan, pengaturan, pemeliharaan, penghargaan, dan pengembangan individu sangat penting dan dibutuhkan untuk memastikan keberlanjutan dan kemajuan sebuah organisasi. Efektifitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan strategi, proses dan aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan utama dan arah gerak organisasi. Oleh karena itu, dalam memasuki era globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, pemahaman yang bersifat komprehensif atas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen atas sumber daya manusia sangat penting dan berguna bagi pembentukan, penguatan, pembinaan, dan pengembangan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas tujuan, ruang lingkup dan perencanaan manajemen sumber daya manusia, strategi pengembangan, dan sistem rekrutmen. Analisis kepuasan kerja, disiplin kerja, pengukuran produktivitas, kinerja dan prestasi kerja diuraikan. Selanjutnya dibahas strategi motivasi, pengembangan karir, manajemen kompensasi, kepemimpinan, hubungan kerja, audit dalam manajemen sumber daya manusia. Inovasi dan strategi pengembangan, komunikasi kerja dan efisiensi administrasi dibahas bersama dengan manajemen konflik, sistem jaminan kepuasan kerja, dan pendidikan dan pelatihan. Penjelasan mengenai strategi kompensasi, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, dan analisis jabatan diberikan sebelum ditutup dengan ulasan mengenai konsep dan strategi kompetisi dalam manajemen sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia.

GCAINDO

iii





## Daftar Isi

Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	iv
Daftar Gambar .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Profil Penulis .....	xiii
<b>1 Tujuan dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dalam organisasi .....</b>	<b>1</b>
1.1 Pendahuluan .....	1
1.2 Pengertian manajemen sumber daya manusia dalam organisasi .....	2
1.3 Tujuan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi .....	3
1.4 Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dalam organisasi .....	5
1.4.1 Fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia .....	5
1.4.2 Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia .....	6
1.4.3 Peran manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi .....	15
<b>2 Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi .....</b>	<b>17</b>
2.1 Pendahuluan .....	17
2.2 Pengertian manajemen sumber daya manusia .....	18
2.3 Perencanaan sumber daya manusia .....	18
2.4 Fungsi perencanaan sumber daya manusia .....	21
2.5 Tujuan perencanaan sumber daya manusia .....	22
2.6 Prosedur perencanaan sumber daya manusia .....	23
<b>3 Sistem dan proses rekrutmen dan seleksi .....</b>	<b>27</b>
3.1 Pendahuluan .....	27
3.2 Pengertian rekrutmen .....	28
3.2.1 Tujuan rekrutmen .....	30
3.2.2 Proses rekrutmen .....	31
3.2.3 Metode rekrutmen .....	33
3.2.4 Sumber-sumber rekrutmen .....	33
3.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi rekrutmen .....	34
3.3 Pengertian seleksi .....	34
3.3.1 Tujuan seleksi .....	35



14.3	Pengertian audit sumber daya manusia.....	175
14.4	Tujuan audit sumberdaya manusia.....	177
14.5	Konsep audit sumber daya manusia.....	178
14.6	Lingkup dan pelaku audit sumber daya manusia.....	179
14.7	Manfaat audit sumber daya manusia.....	180
14.8	Tahapan-tahapan audit sumber daya manusia .....	181
14.9	Pelaksanaan audit sumber daya manusia .....	184
<b>15</b>	<b>Inovasi dan strategi pengembangan sumber daya manusia ....</b>	<b>189</b>
15.1	Pendahuluan.....	189
15.2	Inovasi.....	191
15.3	Strategi pengembangan sumber daya manusia .....	196
<b>16</b>	<b>Komunikasi kerja dalam manajemen sumber daya manusia..</b>	<b>203</b>
16.1	Pengertian manajemen sumber daya manusia .....	203
16.2	Tujuan dan aktivitas manajemen sumber daya manusia.....	204
16.3	Pengertian dan proses komunikasi kerja.....	207
16.4	Komunikasi kerja dalam manajemen sumber daya manusia	210
<b>17</b>	<b>Produktivitas dan efisiensi administrasi dalam manajemen sumber daya manusia .....</b>	<b>213</b>
17.1	Pendahuluan.....	213
17.2	Produktivitas .....	214
17.2.1	<i>Pengertian produktivitas .....</i>	<i>214</i>
17.2.2	<i>Faktor-faktor determinan produktivitas .....</i>	<i>215</i>
17.2.3	<i>Pengertian produktivitas kerja.....</i>	<i>215</i>
17.2.4	<i>Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja .....</i>	<i>216</i>
17.2.5	<i>Pengukuran produktivitas kerja .....</i>	<i>217</i>
17.2.6	<i>Manfaat dari penilaian produktivitas kerja .....</i>	<i>217</i>
17.3	Efisiensi .....	218
17.3.1	<i>Pengertian efisiensi .....</i>	<i>218</i>
17.3.2	<i>Tujuan dan manfaat efisiensi .....</i>	<i>219</i>
17.4	Manajemen sumber daya manusia.....	219
17.5	Produktivitas dan efisiensi administrasi dalam manajemen sumber daya manusia.....	221
<b>18</b>	<b>Konsep dan sistim jaminan kepuasan kerja.....</b>	<b>223</b>
18.1	Pendahuluan.....	223
18.2	Teori dan konsep kepuasan kerja.....	226
18.3	Sistem jaminan kepuasan kerja.....	228



# 15

## Inovasi dan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

---

Dr. Daisy Iriany Erny Sundah, S.E., M.Ed.M.

*Pembaharuan membutuhkan keterbukaan dan kerendahan hati.*

— Rm. Lukas Adi Tiala

### 15.1. Pendahuluan

Pandemi COVID-19 telah memberikan dampak yang sangat besar dan signifikan dalam segala aspek kehidupan umat manusia. Hal ini sangat jelas terlihat dampaknya pada semua institusi pemerintah/organisasi/perusahaan yang ada pada seluruh negara di dunia ini, baik pada bidang ekonomi, sosial, politik, dan lain sebagainya. Hal ini tentu saja akan menjadi sejarah yang tidak akan pernah terlupakan bagi semua masyarakat yang hidup di era revolusi 4.0 ini.

Berbagai strategi telah diupayakan oleh para pemimpin negara dan pemimpin organisasi/perusahaan agar dampak pandemi COVID-19 tidak meluas sampai pada situasi yang sangat mengacaukan atau “*chaos*”. Mulai dari pemberhentian sementara, dirumahkan, dan pemberhentian secara tetap telah dilakukan oleh para pimpinan perusahaan agar tidak terjadi kebangkrutan pada perusahaan yang permanen. Hal yang sangat memprihatinkan dalam situasi dewasa ini adalah terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK) pada hampir seluruh institusi/organisasi/

perusahaan swasta. Pemberlakuan PHK ini sangatlah terpaksa dilakukan oleh perusahaan yang disebabkan oleh berhentinya operasional usaha mereka. Dampak pemberhentian terhadap para karyawan/pegawai tentu saja mengakibatkan mereka tidak lagi mendapatkan pendapatan untuk membiayai kehidupan bagi dirinya/keluarganya.

Tragedi yang dialami dunia saat ini telah menghantam pemikiran-pemikiran yang selama ini hanya memberikan fokus pada pengembangan dan inovasi nilai-nilai produk/jasa bagi kepuasan konsumen/pelanggan namun tidak diimbangi dengan pengembangan pada kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang masih kurang mendapatkan perhatian yang serius dari perusahaan/organisasi. Inovasi dalam pengembangan produk dan jasa telah terbantahkan dengan serangan pandemi COVID-19 bagi perusahaan yang telah dianggap mapan ketika tidak diimbangi dengan inovasi pada bidang pemasaran, keuangan dan terutama pada bidang SDM.

Memang pengembangan SDM menjadi hal yang sangat dilematis bagi perusahaan karena di satu sisi peningkatan kualitas SDM sangatlah penting dilakukan oleh perusahaan, namun di sisi yang lain, biaya investasi untuk pengembangan SDM sangat besar dan perusahaan memiliki resiko kehilangan karyawan yang berkualitas sebagai konsekuensi atas pengembangan SDM tersebut. Oleh sebab itu, pengembangan SDM masih sangat kurang menjadi bahan pertimbangan perusahaan sehingga sebagian besar kualitas SDM pada perusahaan masih rendah dan pada akhirnya banyak perusahaan yang menjadi tidak stabil bahkan terjadi kebangkrutan yang permanen ketika pandemi COVID-19 melanda dunia saat ini.

Hasil penelitian Tanase (2020) mengemukakan bahwa inovasi dalam organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh peranan kepemimpinan transformasi. Hal ini dapat diartikan pula bahwa inovasi akan tumbuh dan berkembang dalam organisasi jika pemimpin organisasi dapat berperan dengan maksimal. Berdasarkan latar belakang tulisan ini, maka penulis tertarik dengan topik inovasi dan strategi pengembangan SDM dan para pemimpin seyogianya perlu memperhatikannya agar

perusahaan memiliki SDM dengan daya saing yang tinggi dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat pada masa pandemik COVID-19 dan pada masa yang akan datang.

## **15.2. Inovasi**

Salah satu faktor yang memperkuat persaingan dalam bisnis selalu melibatkan inovasi dalam berbagai aspek kegiatan operasional bisnis. Hal ini disebabkan oleh keinginan dan kebutuhan konsumen dapat berubah dengan cepat seiring dengan perubahan kondisi dan situasi lingkungan yang ada di sekitar kehidupan masyarakat setempat. Biasanya para pelanggan/konsumen akan berupaya untuk mencari hal-hal yang akan memberikan kepuasan akan kebutuhan dan keinginan mereka. Perubahan yang sangat cepat dari pihak konsumen/pelanggan senantiasa perlu diperhatikan oleh perusahaan dan di sinilah peran inovasi yang secara terus menerus perlu ditumbuh kembangkan dalam perusahaan baik dalam upaya untuk memperhatikan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan juga seapak terjang para pesaing agar perusahaan tidak ditinggalkan oleh pelanggannya.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mihic dkk. (2015) yang menemukan bahwa 72% dari 36 perusahaan menyatakan bahwa inovasi termasuk dalam tiga prioritas utama pada kegiatan operasional bisnis suatu perusahaan. Oleh sebab itu, saat ini setiap organisasi mengharapkan karyawan-karyawannya lebih kreatif, inovatif dan ikut terlibat dalam menangani perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat ini (Echebiri, 2020). Hasil penelitian Sundah dkk. (2017) yang dilakukan pada 44 pengusaha Ikan Asap di Kota Manado, Kabupaten Minahasa Utara dan Kota Bitung menemukan bahwa sikap kerja yang utama bagi para pengusaha untuk menjadi sukses adalah disiplin, jujur, tekun, kerja sama, kreatif, berani mengambil resiko, hemat dan inovatif. Inovasi merupakan sikap yang dapat ditunjukkan oleh karyawan untuk

mampu mengembangkan dan/atau mendukung pengembangan ide-ide baru dan mengupayakan penggunaan teknologi yang baru (Sundah, 2018)

Selanjutnya, beberapa alasan yang mendasari akan pentingnya inovasi dilakukan oleh perusahaan sebagai berikut:

1. Perubahan teknologi yang sangat cepat seiring adanya produk baru, proses dan layanan baru yang dilakukan oleh para pesaing. Hal ini akan mendorong para wirausaha untuk bersaing dan meraih kesuksesan. Oleh sebab itu, perusahaan seyogianya melakukan penyesuaian diri dengan inovasi dengan teknologi yang baru.
2. Dampak perubahan lingkungan terhadap siklus hidup suatu produk menjadi semakin pendek dan hal ini berarti produk atau layanan yang lama harus digantikan dengan yang baru dalam waktu yang cepat. Hal ini akan dapat dilakukan jika ada pemikiran kreatif yang dapat menumbuhkan inovasi.
3. Konsumen saat ini lebih pintar dan menuntut pemenuhan kebutuhan mereka. Harapan pemenuhan kebutuhan mengharap lebih dalam hal kualitas, pembaruan, dan harga. Oleh sebab itu, keterampilan/skill yang inovatif dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen dan mempertahankan mereka sebagai pelanggan.
4. Adanya keterbukaan dalam pasar dan perubahan teknologi yang sangat cepat sehingga memungkinkan ide yang bagus akan semakin mudah ditiru, dan hal ini membutuhkan metode penggunaan produk, proses yang baru dan lebih baik dengan layanan yang lebih cepat secara terus menerus.
5. Inovasi dapat menghasilkan pertumbuhan yang lebih cepat sehingga dapat meningkatkan segmen pasar dan dapat menciptakan posisi perusahaan yang lebih baik (Keh dkk., 2007).

Beberapa ahli telah mendefinisikan inovasi dalam berbagai pernyataan. Mihic dkk. (2015) menyatakan bahwa inovasi merupakan alat untuk memperkuat persaingan suatu perusahaan. Inovasi bukan merupakan

konsep dari suatu ide baru, penemuan baru atau suatu pengembangan dari suatu pasar yang baru, melainkan gambaran dari semua proses-proses tersebut (Ernawati, 2019). Demikian juga Baregheh dkk. (2009) yang mengemukakan bahwa inovasi merupakan langkah-langkah organisasi untuk mengubah ide-ide dalam upaya meningkatkan produk-produk, pelayanan, ataupun proses sebagai suatu cara bersaing untuk membedakannya dengan para pesaing lainnya di pasar. Selain itu, Nevado dkk. (2016) menyatakan bahwa,

*“Creativity is the generation of ideas, design is the “formatting” of ideas and innovation is placing those forms in new and/or different contexts.”*

Hal ini dapat disimpulkan pula bahwa ketiga hal yaitu kreativitas (*creativity*), rancangan (*design*), dan inovasi (*innovation*) merupakan tiga hal yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya di mana kreativitas merupakan pembangkitan ide-ide, rancangan merupakan pemformatan/pembentukan ide-ide, dan inovasi menempatkan ide-ide tersebut dalam konteks yang baru dan/atau berbeda. Bahkan, Hadiyati (2011) menemukan bahwa kreativitas dan inovasi berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kewirausahaan, dan inovasi berpengaruh lebih besar terhadap kewirausahaan dibandingkan dengan kreativitas. Kreativitas dipandang sebagai kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan cara-cara baru dalam pemecahan masalah dan menemukan peluang, dan pada intinya memikirkan sesuatu yang baru dan berbeda. Sedangkan inovasi merupakan kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka pemecahan masalah dan menemukan peluang dan pada intinya adalah kemampuan melakukan sesuatu yang baru dan berbeda.

Di samping itu pula, Suryana (2003) mempertegas lagi dengan mengemukakan bahwa inovasi,

*“sebagai kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan.”*

Dengan demikian dapat dikemukakan pula bahwa inovasi merupakan penerapan kreativitas berupa ide/gagasan baru dan/atau berbeda yang dapat membuat suatu bentuk/model/kegiatan/produk/layanan menjadi lebih sederhana, mudah, efisien dan efektif.

Namun demikian, hasil penelitian Hartini (2012) menunjukkan bahwa perhatian perusahaan pada inovasi perusahaan, baik inovasi produk maupun inovasi proses masih sangat rendah. Hanya 10,6% perusahaan yang memperbaiki proses produksi, sedangkan dilihat dari inovasi proses, hanya 8,1% yang memiliki inovasi proses tinggi. Demikian halnya dengan kualitas produk, hanya 8,35% yang mempunyai kualitas produk tinggi. Sangatlah disayangkan jika para pemimpin perusahaan kurang memperhatikan inovasi dalam pengembangan usahanya.

Tanpa disadari sebagian besar perusahaan yang bergerak dalam berbagai jenis usaha dan dilakukan secara *off-line* pada tempat usaha tertentu seperti *mall* dan tempat yang statis lainnya telah mencurahkan perhatiannya pada inovasi produk dan jasa. Namun demikian, sesuatu hal telah terjadi saat ini dan tidak dapat dipungkiri lagi bahwa dengan adanya pandemi COVID-19 telah mengubah cara pandang ini. Adanya peraturan “*social* dan *physical distancing*” mewajibkan setiap individu dalam komunitas suatu masyarakat menghindari kelompok/kerumunan orang. Konsekuensi dari peraturan ini tentu saja memberikan dampak yang signifikan pada bisnis *off-line* yakni semakin berkurangnya orang yang datang ke “*mall*” dan tempat-tempat penjualan produk/jasa yang mengakibatkan menurunnya omzet penjualan dan bahkan perusahaan kuliner terbesar Pizza Hut pun telah menyatakan kebangkrutannya yang tentu saja hal merupakan dampak dari pandemi COVID-19 (Robinsons-Jacobs, 2020).

Namun di lain pihak, peraturan *social* dan *physical distancing* telah memberikan dampak yang signifikan pada bisnis *on-line*. Hasil pengamatan secara partisipatif pada Bisnis UMKM Lastari yang bergerak di bidang kuliner produk Ikan Asap (Cakalang Fufu) dan Abon Cakalang

di Desa Kaima, Kecamatan Kauditan, Kabupaten Minahasa Utara pada bulan Maret sampai saat ini di tahun 2020 menunjukkan sistem pemasaran dengan menggunakan teknologi bisnis *on-line* justru telah menjadikan omzet penjualan UMKM Lastari semakin meroket secara tajam. Tentu saja hal ini diakibatkan oleh karena sebagian besar orang telah menghindari untuk membeli barang kebutuhan pokok seperti makanan pada tempat-tempat yang ramai (pasar dan *mall*).

Berdasarkan hal tersebut, selain inovasi dalam pengembangan suatu produk yang menjadi kebutuhan konsumen dan untuk memperkenalkan/mempertahankan posisi produk di tengah masyarakat, maka inovasi dalam bidang pemasaran pun telah menjadi faktor yang semakin penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan agar dapat mempengaruhi keputusan membeli konsumen terhadap suatu produk/jasa.

Tanpa adanya inovasi dalam perusahaan, maka perusahaan tidak akan dapat bertahan lama. Hal ini ditunjukkan pula oleh Man (2009) dalam penelitiannya yang menemukan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi secara signifikan oleh inovasi, terutama dalam hal penurunan biaya, mengubah desain produk, memperbaiki siklus waktu pembuatan produk, mengembangkan jenis produk, dan restrukturisasi organisasi. Sangatlah penting bagi perusahaan untuk selalu meningkatkan dan mengembangkan sistem inovasi melalui karyawan yang inovatif, prosedur, proses, organisasi, budaya organisasi yang inovatif, dan strategi yang inovatif (Mihic dkk., 2015). Demikian juga agar dapat menjadikan perusahaan lebih kompetitif, maka perusahaan seyogianya meningkatkan inovasi dengan lebih sukses, bukan hanya inovasi pada bidang teknologi, riset dan pengembangan tetapi juga inovasi pada membangun hubungan-hubungan dengan target pasar perusahaan (Nevado dkk., 2016).

Berbagai karakteristik orang yang kreatif menurut Hadijati (2011) adalah (1) terbuka terhadap pengalaman, (2) suka memperhatikan dan melihat sesuatu dengan cara yang tidak biasa, (3) kesungguhan, (4) menerima dan merekonsiliasi sesuatu yang bertentangan, (5) toleransi

terhadap sesuatu yang tidak jelas, (6) independen dalam mengambil keputusan, berpikir dan bertindak, (7) memerlukan dan mengasumsikan otonomi, (8) percaya diri, (9) tidak menjadi subjek dari standar dan kendali kelompok, (10) rela mengambil resiko yang diperhitungkan, (11) gigih, (12) sensitif terhadap permasalahan, (13) lancar-kemampuan untuk menghasilkan ide-ide yang banyak, (14) fleksibel keaslian, (15) responsif terhadap perasaan, (16) terbuka terhadap fenomena yang belum jelas, (17) motivasi, (18) bebas dari rasa takut gagal, (19) berpikir dalam imajinasi, dan (20) selektif.

Demikian pula, Hadiyati (2011) mengemukakan tentang beberapa inovasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu (1) inovasi dalam hal produk seperti barang, jasa, ide, dan tempat, dan 2) inovasi dalam bidang manajemen seperti proses kerja, proses produksi, keuangan, pemasaran, dan lain sebagainya. Sedangkan prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam melakukan inovasi adalah (1) menganalisis peluang, (2) untuk memuaskan peluang perlu dipikirkan tentang apa yang harus dilakukan oleh perusahaan, (3) perlu dilakukan secara sederhana dan terarah, (4) perlu dimulai dari hal yang kecil, dan 5) kepemimpinan.

### **15.3. Strategi pengembangan sumber daya manusia**

Manajemen SDM merupakan bagian yang terintegrasi dengan kegiatan operasional bisnis termasuk menjadi mitra operasional bisnis yang memahami tentang bisnis dan manajemen SDM menyediakan pelayanan bagi pemangku kepentingan eksternal dan internal yang lebih efektif (de Bruyn dan Roodt, 2009).

Setiap perusahaan memiliki karakteristik yang unik dengan ketersediaan sumber daya yang terbatas dan permasalahan serta tantangan yang berbeda-beda. Dengan demikian, para pemimpin akan berusaha untuk menyelesaikan permasalahan dan tantangan yang dihadapinya dengan harapan agar mereka dapat mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan/organisasi yang telah ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut,



maka perusahaan/organisasi akan merancang strategi pengembangan SDM dengan berbasiskan pada inovasi sehingga pencapaian visi, misi, dan tujuan dapat lebih efisien dan efektif tercapai.

Dapat dikemukakan pula bahwa strategi pengembangan SDM merupakan kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi/perusahaan dan dapat digunakan untuk mendorong budaya organisasi sehingga para karyawan memiliki nilai dan kualitas kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan akan pencapaian visi, misi dan tujuan dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi individu dan perusahaan/organisasi.

Inovasi dan strategi pengembangan SDM merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dari aktivitas suatu organisasi/perusahaan untuk mencapai visi, misi dan tujuannya. tanpa inovasi maka perusahaan tidak akan dapat bertahan lama menghadapi berbagai tantangan perubahan Iptek dan lingkungan bisnis yang sangat cepat serta tidak akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam pencapaian visi, misi dan tujuan. Namun demikian, tanpa strategi pengembangan SDM maka inovasi akan tidak sistematis dan tidak terstruktur serta tidak akan terarah pada pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi/perusahaan dengan cepat dan tepat.

Salah satu dasar pengembangan SDM berbasis inovasi adalah melakukan pemetaan/identifikasi kompetensi SDM yang kreatif dan inovatif pada setiap aktivitas kerja pada unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya. dasar pemetaan dilakukan dengan objektif, adil dan tentu saja sesuai dengan kebutuhan pengembangan SDM dan kebutuhan pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan/organisasi serta strategi perusahaan. Cania (2014) mendukung pandangan ini dengan mengemukakan bahwa perusahaan/organisasi perlu menyadari tentang harapan yang diinginkan oleh para karyawan sehingga mereka dapat menunjukkan kompetensi mereka, termotivasi dan berperilaku dengan cara yang diperlukan untuk pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.

Bahkan, de Bruyn dan Roodt (2009) mengemukakan bahwa departemen SDM dapat dikatakan berhasil hanya jika mereka mulai mengelola harapan-harapan pemangku kepentingan baik eksternal dan internal dengan sukses. Perhatian yang terarah bagi pemenuhan kebutuhan para karyawan tentu saja akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi dan berdampak positif bagi peningkatan produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan, sedangkan pelayanan yang maksimal bagi para konsumen/pelanggan akan meningkatkan kepuasan konsumen dan loyalitas pelanggan pada perusahaan/organisasi akan tetap dipertahankan. Bahkan dengan pelayanan yang maksimal bagi para pelanggan akan menjadi media promosi secara gratis bagi perusahaan/organisasi sehingga dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan omzet penjualan dan jumlah konsumen/pelanggan pada perusahaan/organisasi.

Pandemi COVID-19 telah banyak memberikan pembelajaran baru bagi para pemimpin perusahaan/organisasi, sehingga sudah saatnya mereka memikirkan cara yang tepat untuk memberikan motivasi bagi para karyawan, sehingga diharapkan dapat muncul inovasi-inovasi yang efisien dan efektif untuk membangun perusahaan/organisasi yang lebih kompetitif.

Brown (2003) mengemukakan bahwa departemen SDM seyogianya tidak hanya berusaha untuk meningkatkan tugas-tugas di bidang SDM saja tetapi mentransformasikannya melalui penciptaan kembali fungsi SDM yang didorong oleh kebutuhan bisnis perusahaan/organisasi daripada hanya pada kebutuhan fungsi SDM. Pendorong utama dari transformasi ini seyogianya adalah keinginan untuk menjadikan fungsi yang lebih strategis dan menyelaraskan fungsi SDM dengan tujuan dan strategi organisasi. Christensen (2005) mendukung pandangan ini dengan mengemukakan bahwa pemimpin SDM harus membuktikan bahwa mereka layak untuk duduk bersama pada rapat-rapat koordinasi dan untuk mencapai tujuan tersebut maka mereka harus memastikan bahwa mereka benar-benar memahami bisnis, termasuk memahami tentang produk, strategi penjualan dan layanan pelanggan.

Setiap perusahaan/organisasi akan berusaha untuk menciptakan daya saing yang kuat di pasar dan berusaha untuk mengelola SDM yang tersedia dalam mencapai kinerja perusahaan/organisasi. SDM memegang peranan yang penting dalam mencapai tujuan yang biasanya ingin dicapai oleh suatu perusahaan/organisasi yaitu pengurangan biaya, mencapai tingkat penjualan tertentu, meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan persentase dalam segmentasi pasar, meningkatkan kualitas produk, menciptakan produk yang inovatif, dan meningkatkan produktivitas (Cania, 2014).

Dalam upaya meningkatkan budaya inovatif para karyawan, maka Mihic dkk. (2015) menyimpulkan dari hasil penelitian mereka bahwa penerapan sistem penghargaan sangat memotivasi karyawan yang kemudian lebih bersedia untuk menawarkan ide-ide baru dan mereka akan mengambil bagian dalam membangun budaya perusahaan/organisasi yang menghargai inovasi. Di samping itu pula, lebih dari setengah perusahaan menghargai inovasi semata-mata dengan menaikkan gaji, bonus lebih besar, ataupun hadiah uang tunai. Dalam prakteknya bahwa mengusulkan ide-ide baru dan menciptakan budaya organisasi yang merangsang kreativitas dan inovasi di semua bidang pada perusahaan/organisasi sebaiknya didorong melalui kombinasi pemberian penghargaan baik secara nyata dan tidak berwujud.

Demikian juga, strategi pengembangan SDM dapat dilakukan dengan meningkatkan kapasitas inovasi dan meningkatkan proses inovasi sehingga perusahaan menciptakan kebiasaan-kebiasaan untuk mengembangkan sejumlah produk baru, dan dengan demikian memperoleh prospek yang lebih baik untuk komersialisasi mereka sambil menjadikan produk inovasi sebagai fondasi organisasi bisnis mereka.

Beberapa contoh perusahaan terkemuka di dunia dengan sistem inovasi yang paling berkembang menunjukkan bahwa salah satu faktor penting untuk pengembangan perusahaan inovatif adalah sistem yang

terorganisir secara jelas dengan menunjuk pejabat yang bertanggung jawab dengan sebutan “*chief innovation officer*” (Mihic dkk., 2015).

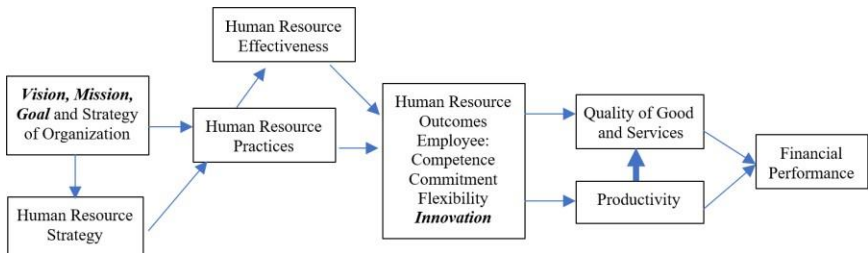
Selanjutnya, Gambar 16.1 menunjukkan pola hubungan antara strategi pengembangan SDM dan strategi perusahaan/organisasi dalam pencapaian visi, misi, dan tujuannya. Hal ini terlihat hubungan dari strategi bisnis yang diukur dengan indikator keuangan. Menurut Amstrong (2006) kinerja merupakan fungsi dari kemampuan + motivasi + peluang. Dari gambar ini pula terlihat bahwa strategi pengembangan SDM dibuat setelah adanya penetapan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan/organisasi. Penyusunan dan perumusan strategi pengembangan SDM seyogianya menganalisis kompetensi karyawan, cara memotivasi mereka, jenis pengetahuan dan keterampilan karyawan (Cania, 2014). Para karyawan inilah yang akan berjuang dengan kompetensi, komitmen, fleksibilitas, dan inovasi untuk meningkatkan kualitas produk dan jasa, serta produktivitas yang tinggi agar indikator kinerja keuangan dapat ditingkatkan.

Mihic dkk., (2015) menjelaskan bahwa hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa proses inovasi dan strategi inovasi saling terkait erat dan keduanya menunjukkan cara perusahaan mengembangkan inovasinya dan menggambarkan tentang bagaimana inovasi itu menjadi bagian dari perencanaan dan pemikiran bisnis ataupun kadang terjadi secara tidak sengaja dalam upaya peningkatan efisiensi. Selain itu pula, proses inovasi menjadi sistem yang transparan dan terorganisir dalam suatu organisasi/perusahaan dan strategi inovasi memberikan pedoman dan kerangka kerja strategi untuk pengembangan inovasi yang sistematis sehingga terjadi efisiensi yang lebih besar dalam mencapai hasil inovasi yang diinginkan dalam implementasi inovasi.

Hal ini tentu saja dapat dilakukan oleh setiap perusahaan/organisasi dalam kaitannya dengan pelaksanaan strategi pengembangan SDM yang dapat menunjang pelaksanaan strategi perusahaan/organisasi dalam rangka pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan/organisasi.

Dengan demikian, agar pemenuhan harapan para karyawan dapat terpenuhi, maka organisasi perlu mempertimbangkan SDM sebagai alat untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang diperlukan sehingga dapat membuat kebijakan dan praktek yang tepat bagi pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, wewenang dan tanggung jawab harus melibatkan seluruh komponen dalam organisasi yang bekerja sebagai satu tim dan pengembangan SDM seyogyanya berkelanjutan dan fleksibel.

Selanjutnya, model yang terintegrasi antara visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi dengan strategi pengembangan SDM dapat dilihat pada Gambar 15.1.



**Gambar 15.1** Hubungan antara pengembangan SDM dan strategi perusahaan/organisasi, dimodifikasi dari Amstrong (2006)

Strategi pengembangan SDM pada akhirnya menjadi suatu proses terperinci untuk SDM di seluruh organisasi yang terintegrasi dengan strategi keseluruhan organisasi. Efisiensi dan efektivitas pengelolaan SDM dapat menghasilkan SDM yang memiliki tingkat kompetensi, komitmen, fleksibilitas dan inovatif yang tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas yang akan menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas guna peningkatan kinerja keuangan yang memadai.

Dengan demikian, pelaksanaan strategi pengembangan SDM yang inovatif akan menjadikan perusahaan/organisasi memiliki karyawan dengan kompetensi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan untuk pencapaian visi, misi, dan tujuan perusahaan dan menempatkan mereka

pada jabatan/posisi yang sesuai dengan tingkat kualifikasi dan kompetensi mereka. Hal ini tentu saja dengan melakukan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan strategi perusahaan/organisasi sehingga diharapkan visi, misi dan tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat dengan mudah tercapai.

Pada akhirnya, dapat dikemukakan pula bahwa pencapaian visi misi, dan tujuan organisasi/perusahaan merupakan hasil dari perilaku karyawan dalam organisasi yang memiliki komitmen, kompeten, fleksibel, inovatif yang terintegrasi sebagai kualitas yang kompetitif.

## Daftar Pustaka

- Mangkunegara, A.P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (3<sup>th</sup> edition). Kogan Page Limited.
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision* 47(8), 1323-1339. DOI: 10.1108/00251740910984578
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management* 17(2), 373-383.
- Christensen, R. (2005). *Roadmap to strategic human resources. Turning a great idea into a business reality*. Amacom.
- Carvalho, L., Avellar, A.P.M. (2017). Innovation and productivity: empirical evidence for brazilian industrial enterprises. *Revista de Administração* 52(2), 134-147. DOI: 10.1016/j.rausp.2016.12.009
- de Bruyn, L., Roodt, G. (2009). Applying the criteria of Ulrich and Brockbank for the assessment of the role of human resources as a strategic business partner in a mining company. *SA Journal of Human Resource Management* 7(1), 176-186. DOI: 10.4102/sajhrm.v13i1.724
- Echebiri, C. (2020). An empirical study in to the individual level antecedents to employee driven innovation. *Technology Innovation Management Review* 10(6), 42-52.
- Ernawati, D. (2019). Pengaruh kualitas produk, inovasi produk dan promosi terhadap keputusan pembelian produk Hi Jack Sandal Bandung. *Jurnal Wawasan Manajemen* 7(1), 17-32.
- Hadiyati, E. (2011). Kreativitas dan inovasi berpengaruh terhadap kewirausahaan usaha kecil. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 13(1), 8-16.
- Hartini, S. (2012). Peran inovasi: pengembangan kualitas produk dan kinerja bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 14(1), 82-88.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., Ng, H.P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the

- performance of SMEs. *Journal of Business Venturing* 22. 592-611. DOI: 10.1016/j.jbusvent.2006.05.003
- Man, M.M.K. 2009. The relationship between innovativeness and the performance of small-medium size enterprises (SMEs) of Malaysian manufacturing sector. *International Journal of Management and Innovation* 1(2).
- Mihic, A. O., Umihanic, A., Fazlovic, S. (2015). The role of organizational innovation in achieving and maintaining company's business excellence. *Journal of Contemporary Management Issues* 20(1), 79-100.
- Nevado, P.P., Barata, J.M., Almendra, R.A. (2016). Boosting innovation and growth through the use of design. *Journal of Business Economics and Management* 17(1), 74–91.
- Robinson-Jacobs, K. (2020). Pizza Hut's biggest franchisee declares bankruptcy, 1 Juli 2020. Diambil dari <https://www.forbes.com/sites/karenrobinsonjacobs/2020/07/01/pizza-huts-biggest-franchisee-declares-bankruptcy/>. Diakses 8 Juli 2020.
- Suryana (2003). *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses* (edisi revisi). Salemba Empat, Jakarta.
- Sundah, D.I.E., Langi, C., Maramis, D.R.S., Tawalujan, L. (2017). Developing entrepreneurial competencies for successful business model canvas. *Proceeding of the 2<sup>nd</sup> International Joint Conference on Science and Technology (IJCST) 2017, Bali-Indonesia, 27-28 September 2017. IOP Conferences Series: Journal of Physics* 953, 012040. DOI: 10.1088/1742-6596/953/1/012040
- Sundah, D.I.E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Percikan Hati*, Manado.
- Tanase, M. (2020). Influence of transformational leadership on innovation in organization. *Network Intelligence Studies* 3(15), 81-89.



## Glosarium

**Inovasi** Penerapan kreativitas berupa ide/gagasan baru dan/atau berbeda yang dapat membuat suatu bentuk/model/kegiatan/produk/layanan menjadi lebih sederhana, mudah, efisien dan efektif.

**Strategi pengembangan sumber daya manusia** Kebijakan pengelolaan karyawan yang diintegrasikan dengan strategi organisasi/perusahaan dan dapat digunakan untuk mendorong budaya organisasi sehingga para karyawan memiliki nilai dan kualitas kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pencapaian visi, misi dan tujuan dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi individu dan perusahaan/organisasi.

## Daftar Isi

15. <b>Inovasi dan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>1</b>
15.1. Pendahuluan .....	1
15.2. Inovasi.....	3
15.3. Strategi pengembangan sumber daya manusia.....	8

## Daftar Gambar

<b>Gambar 15.1</b> Hubungan antara pengembangan SDM dan strategi perusahaan/organisasi .....	
--	--

# MANAJEMEN Sumber Daya Manusia Prinsip Dasar dan Aplikasi

Manajemen atas sumber daya manusia yang tepat dan terencana yang didasarkan atas prinsip-prinsip dasar pengadaan, pengaturan, pemeliharaan, penghargaan, dan pengembangan individu sangat penting dan dibutuhkan untuk memastikan keberlanjutan dan kemajuan sebuah organisasi. Efektifitas dan efisiensi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan strategi, proses dan aktivitas individu dan kelompok untuk mencapai tujuan utama dan arah gerak organisasi. Oleh karena itu, dalam memasuki era globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, pemahaman yang bersifat komprehensif atas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen atas sumber daya manusia sangat penting dan berguna bagi pembentukan, penguatan, pembinaan, dan pengembangan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia. Di dalamnya dibahas tujuan, ruang lingkup dan perencanaan manajemen sumber daya manusia, strategi pengembangan, dan sistem rekrutmen. Analisis kepuasan kerja, disiplin kerja, pengukuran produktivitas, kinerja dan prestasi kerja diuraikan. Selanjutnya dibahas strategi motivasi, pengembangan karir, manajemen kompensasi, kepemimpinan, hubungan kerja, audit dalam manajemen sumber daya manusia. Inovasi dan strategi pengembangan, komunikasi kerja dan efisiensi administrasi dibahas bersama dengan manajemen konflik, sistem jaminan kepuasan kerja, dan pendidikan dan pelatihan. Penjelasan mengenai strategi kompensasi, manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, dan analisis jabatan diberikan sebelum ditutup dengan ulasan mengenai konsep dan strategi kompetisi dalam manajemen sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas prinsip-prinsip dasar dan aplikasi manajemen sumber daya manusia



Scan the code  
and you'll find us



ISBN: 978-623-6873-53-4



9 786236 857151