

HUBUNGAN ANTARA PRAKTEK SUMBER DAYA MANUSIA DAN *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP*: STUDI KASUS PADA PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK

Herry Liem

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: herryliemz@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui gambaran praktek sumber daya manusia, yakni praktek perencanaan, penempatan kerja, penilaian, kompensasi dan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, gambaran praktek *corporate entrepreneurship* yang meliputi inovasi, pengambilan risiko dan tindakan proaktif karyawan, serta hubungan kedua variabel ini.

Teknik analisa data dalam penelitian kuantitatif ini adalah statistik deskriptif dan korelasi *product moment*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata jawaban responden terhadap variabel praktek sumber daya manusia dan *corporate entrepreneurship* tergolong sedang. Variabel pemberian kompensasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap inovasi dan pengambilan risiko. Semua variabel praktek sumber daya manusia memiliki hubungan yang signifikan terhadap sikap proaktif perusahaan, namun hanya penilaian kinerja yang memiliki hubungan positif.

Kata Kunci— praktek sumber daya manusia, *corporate entrepreneurship*, korelasi *product moment*

I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi ini, tantangan yang muncul untuk menjadi negara maju semakin kompleks dalam berbagai bidang kehidupan termasuk bidang ekonomi. Tantangan tersebut antara lain masalah tingkat persaingan dan pengalihan profesi dari orang-orang kompeten menjadi wirausaha dalam bisnis kecil. (Kuratko dan Hodgetts, 2007). Baru-baru ini juga telah muncul sebuah studi baru dalam bidang kewirausahaan yang membahas mengenai *intrapreneurship* atau yang dikenal sebagai *corporate entrepreneurship*. Berdasarkan daftar perusahaan yang terdapat dalam *Fortune*, 65% dari 100 perusahaan yang paling inovatif menggunakan *corporate entrepreneurship* untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam berinovasi dan peningkatan kinerja keuangan.

Keberhasilan suatu perusahaan sebagian besar ditentukan oleh pola pikir dan perilaku kewirausahaan dari peran sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Hal ini juga yang dialami oleh salah satu perusahaan besar di Indonesia yaitu PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Perusahaan telah menerapkan tata kelola yang baik dalam bidang sumber daya manusia dengan mengadakan *Human Capital Master Plan*. Selain itu, perusahaan juga telah menjalankan inovasi yang menjadi bagian dari *corporate entrepreneurship* yang ditunjukkan dengan membangun pembangkit listrik (*power plant*) yang ramah lingkungan dengan memanfaatkan tenaga panas gas buang atau *waste heat recovery generation*

(WHRG). Saat ini masih belum banyak studi yang membahas tentang hubungan antara praktek sumber daya manusia dalam *corporate entrepreneurship*, terutama pada perusahaan-perusahaan besar. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut penerapan hal ini dalam PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pada penelitian ini, penulis ingin mengetahui gambaran praktek sumber daya manusia dan penerapan *corporate entrepreneurship* pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Menurut Zahra (1996), *corporate entrepreneurship* merupakan aktivitas formal atau informal yang bertujuan untuk menciptakan bisnis baru dalam membangun perusahaan melalui inovasi produk dan proses serta pengembangan pasar. *Corporate Entrepreneurship* diukur dari 3 dimensi menurut Covin dan Slevin (1991) yakni *innovativeness*, *risk taking* dan *proactiveness*.

Konsep inovasi dalam *corporate entrepreneurship* termasuk pengembangan produk baru, perbaikan produk, serta penggunaan metode dan prosedur produksi yang baru. Sedangkan pengambilan risiko lebih merujuk pada tindakan dalam mengambil peluang secara cepat, mengelola sumber daya yang membawa dampak besar serta melakukan suatu tindakan dengan tegas. Dimensi proaktif berkaitan dengan tindakan perintis dan inisiatif dalam menangkap peluang-peluang baru atau memasuki pasar baru.

Corporate entrepreneurship menjadi sebuah indikator dari tingkat efektivitas praktek sumber daya manusia. Sejumlah tindakan kewirausahaan dapat mengalami peningkatan bila dijalankan melalui praktek sumber daya manusia yang baik.

Praktek manajemen sumber daya manusia ini merujuk pada aktivitas-aktivitas organisasi yang mengarah pada pengelolaan jumlah sumber daya manusia dan memastikan sumber daya tersebut diberdayakan untuk memenuhi tujuan-tujuan organisasi. Praktik sumber daya manusia menurut Schuler (1987) meliputi 5 aktivitas dari *planning*, *staffing*, *appraisal*, *compensating* dan *training and development*.

Mathis dan Jackson (2008) mendefinisikan suatu perencanaan sumber daya manusia (*planning*) sebagai proses menganalisa dan mengidentifikasi kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia sehingga organisasi dapat memenuhi tujuan-tujuannya. Perencanaan sumber daya manusia ini dapat bersifat formal atau informal, berorientasi pada jangka panjang atau jangka pendek, adanya keterlibatan yang tinggi atau rendah dari karyawan dalam tahap perencanaan sumber daya manusia.

Pengukuran pengambilan risiko dapat dibantu dengan menggunakan deskripsi pekerjaan (*job description*) secara tertulis yang berfokus pada hasil akhir bukan pada cara atau

metodenya. Peningkatan inovasi di dalam suatu perusahaan membutuhkan keterlibatan dan partisipasi yang tinggi dari para stafnya. Deskripsi pekerjaan secara tertulis dan keterlibatan dari karyawan ini merupakan indikator dari *planning* (Chen dan Huang, 2009).

Penempatan kerja (*staffing*) dilakukan dengan tujuan untuk memberikan jumlah tenaga kerja yang sesuai dan kompeten untuk mengisi pekerjaan yang dibutuhkan dalam organisasi. Dalam proses *staffing*, perusahaan perlu menentukan rekrutmen karyawan, jenjang karir, promosi kerja, kriteria penempatan kerja dan prosedur yang terbuka. (Schuler and Jackson, 1987).

Praktek penempatan kerja ini mampu meningkatkan kemampuan pemecahan masalah karyawan yang menitikberatkan pada perilaku inovasi dan kemampuan pengambilan risiko karyawan (Floren, Rundquist dan Fischer, 2014).

Menurut Dessler (2005), penilaian kinerja (*appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau yang lalu terhadap standar kerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja ini tergantung pada ketatnya penilaian, ditujukan bagi individu atau kelompok serta jangka waktu penilaian. Dalam proses penilaian kinerja karyawan ini membutuhkan kemampuan manajerial yang khusus seperti berani mengambil risiko atau melibatkan pihak lain dalam pengambilan keputusan (Floren, Rundquist dan Fischer, 2014).

Selain itu, Dessler (2005) juga mengartikan bahwa kompensasi merupakan salah satu bentuk penghargaan perusahaan bagi karyawan baik berupa pembayaran upah, insentif maupun tunjangan-tunjangan. Pembayaran upah dari perusahaan dapat terdiri dari 2 bentuk yaitu *low base salaries* dan *high base salaries*. Sedangkan insentif dapat berupa insentif jangka pendek dan panjang. Sistem pemberian kompensasi yang tepat mampu meningkatkan kemampuan kewirausahaan seperti cenderung mengambil risiko secara individu, motivasi untuk selalu berinovasi, kerjasama dll (Floren, Rundquist dan Fischer, 2014).

Pelatihan (*training*) membekali karyawan dengan pengetahuan dan kemampuan yang khusus, diidentifikasi untuk digunakan dalam menjalankan pekerjaan mereka saat ini. Sementara itu pengembangan melibatkan proses pembelajaran (*development*) akan kemampuan luas yang dibutuhkan oleh manajer dan karyawan profesional untuk kebutuhan saat ini dan yang akan datang. (Noe, Hollenback, Gerhart and Wright, 2008).

Desain pelatihan dan pengembangan sebaiknya dibuat secara sistematis agar tidak mengurangi manfaat-manfaat dari pelatihan kerja tersebut. Partisipasi karyawan yang tinggi akan meningkatkan motivasi dan cenderung mengarah padahal-hal yang mendorong proses pelatihan dan pengembangan karyawan secara efektif. Hasilnya karyawan tersebut dapat belajar lebih cepat dan mempertahankan hasil pelatihan dan pengembangan yang diperoleh dalam waktu yang lebih lama (Werther dan Davis, 1986).

II. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah metode kuantitatif (*quantitative method*). Peneliti menggunakan metode kuantitatif karena peneliti ingin

menguji hubungan dan peranan praktek sumber daya manusia dalam *corporate entrepreneurship* pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. (Sugihyono, 2008).

Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan dan manajer/supervisor yang bekerja pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Total jumlah populasi penelitian ini adalah sebanyak 600 orang. Penelitian ini menggunakan suatu rumus dalam menentukan ukuran sampel yang digunakan sehingga diperoleh sampel sebanyak 86 orang.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah metode *non probability sampling*. Pada teknik *non probability sampling* ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. Melalui teknik ini, peneliti akan menentukan responden dengan pertimbangan-pertimbangan yang telah ditetapkan sebelumnya.

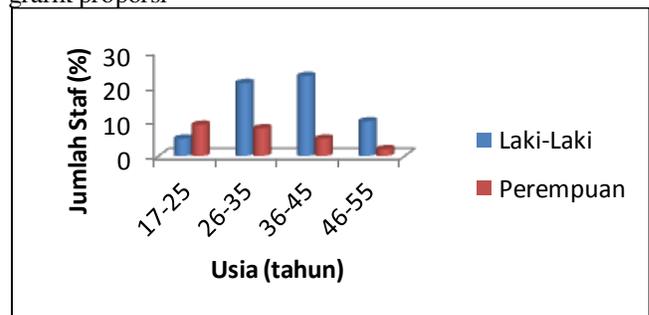
Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber primer. Menurut Sarwono (2006), data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Sumber data primer diperoleh oleh peneliti berasal dari staf dan manajer/supervisor yang bekerja pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan melakukan penyebaran angket kuesioner. Menurut Sugihyono (2008), kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data kuantitatif karena skala ukur yang digunakan merupakan skala likert yang berkisar antara antara 1 (satu yang terkecil) hingga 7 (tujuh yang terbesar).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

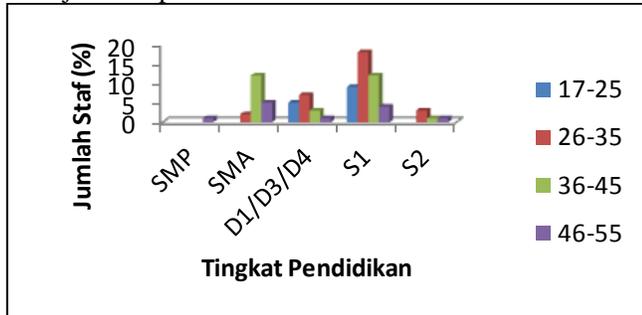
Pada bagian awal kuesioner terdapat bagian mengenai profil responden baik staf maupun manajer/supervisor dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Data profil responden yang ditampilkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, asal divisi/departemen dalam perusahaan. Berikut ini adalah gambaran profil staf yang digambarkan dalam bentuk grafik proporsi



Gambar. 1. Profil staf berdasarkan jenis kelamin dan usia

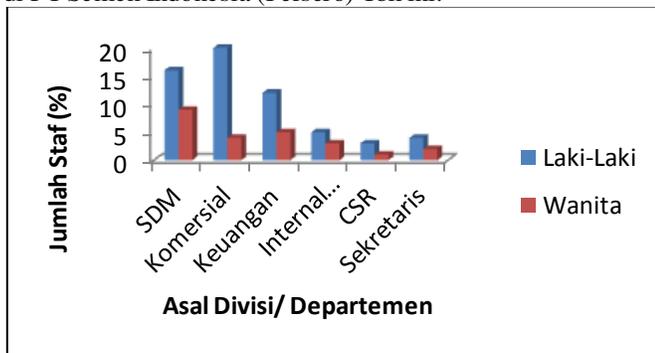
Dari Gambar 1. di atas, mayoritas staf yang bekerja pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk ialah berjenis kelamin laki-laki dan memiliki usia yang berkisar di antara 36-45 tahun. Hal ini dapat terjadi karena aktivitas operasional yang ada pada industri persemenan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk bisa tergolong cukup berat dan membutuhkan tenaga fisik yang cukup besar. Oleh karena itu, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk membutuhkan staf laki-laki yang cukup

banyak, produktif dan memiliki banyak pengalaman untuk bekerja dalam perusahaan.



Gambar 2. Profil staf berdasarkan usia dan tingkat pendidikan

Dari Gambar 2. di atas, sebagian besar staf yang bekerja pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah menyelesaikan jenjang pendidikan S1 dan mayoritas bekerja pada usia 26-35 tahun. Hal ini dapat diartikan bahwa mayoritas staf PT Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan orang-orang yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi. Bila dilihat dari kategori usia yang berkisar antara 26-35 tahun, staf yang dipekerjakan pada perusahaan ini bisa berasal dari staf lulusan S1 yang telah bekerja di perusahaan lain selama beberapa tahun kemudian memilih untuk mengembangkan karir mereka di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk ini.

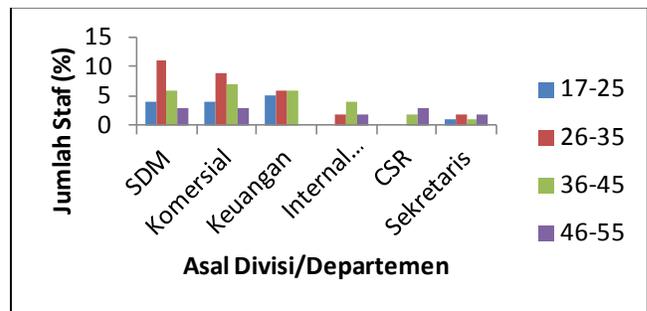


Gambar 3. Profil staf berdasarkan jenis kelamin dan asal divisi/departemen

Dari Gambar 3. di atas dapat diketahui bahwa mayoritas jumlah staf terbanyak terdapat pada divisi/departemen komersial dengan jenis kelamin laki-laki. Hal ini dapat disebabkan karena aktivitas utama PT Semen Indonesia (Persero) Tbk terletak pada kegiatan pemasarannya. Kebanyakan aktivitas pemasaran membutuhkan waktu kerja yang lebih fleksibel. Dan sebagian besar laki-laki memiliki fleksibilitas waktu kerja yang banyak dibandingkan wanita. Selisih antara staf yang berjenis kelamin laki-laki dengan wanita pada divisi/departemen internal audit dan sekretaris tidak terlalu banyak yang artinya kedua bidang tersebut membutuhkan keterampilan yang dimiliki oleh staf laki-laki dan wanita.

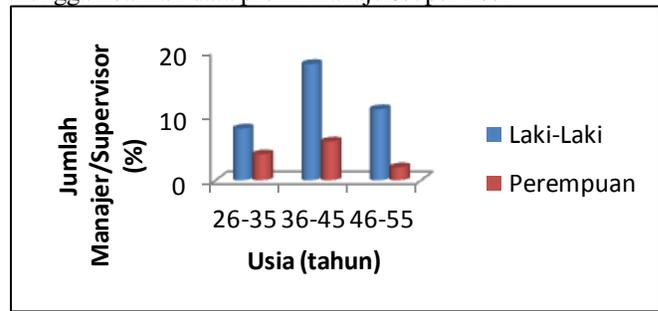
Gambar 4. di bawah ini diketahui bahwa mayoritas jumlah staf terbanyak bekerja pada divisi/departemen sumber daya manusia dan komersial. Jumlah staf terbanyak yang bekerja pada divisi/departemen sumber daya manusia berkisar pada usia 26-35 tahun sedangkan kebanyakan staf yang berusia 36-45 tahun bekerja pada divisi/departemen komersial. Rentang

usia baik 26-35 tahun dan 36-45 tahun merupakan rentang usia paling produktif dalam pekerjaan.



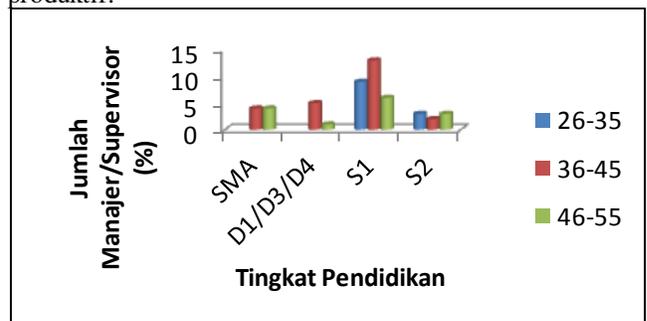
Gambar 4. Profil staf berdasarkan usia dan asal divisi/departemen

Selain staf, kuesioner juga ditujukan bagi para manajer/supervisor pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Di bawah ini merupakan grafik proporsi yang menggambarkan data profil manajer/supervisor



Gambar 5. Profil manajer/supervisor berdasarkan jenis kelamin dan usia

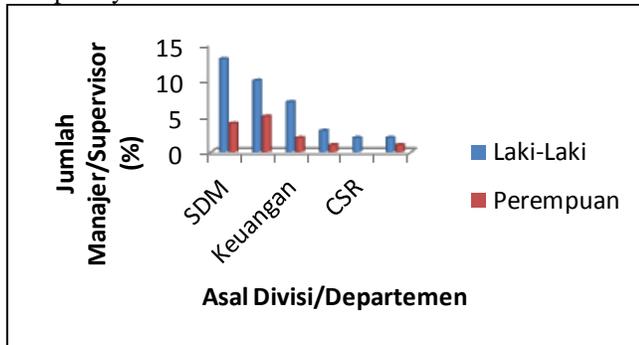
Berdasarkan Gambar 5. di atas, kebanyakan manajer/supervisor yang bekerja pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk berjenis kelamin laki-laki dan berada pada rentang usia 36-45 tahun. Selisih jumlah manajer/supervisor dengan jenis kelamin laki-laki dan wanita pada setiap divisi/departemen yang ada tergolong besar terutama pada usia 36-45 tahun. Selain itu, perusahaan lebih banyak mempekerjakan manajer/supervisor yang berusia 36-45 tahun. Dilihat dari rentang usia tersebut menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan banyak manajer/supervisor yang produktif.



Gambar 6. Profil manajer/supervisor berdasarkan usia dan tingkat pendidikan

Dari Gambar 4.6. di atas dapat disimpulkan bahwa mayoritas manajer/supervisor yang bekerja di PT Semen

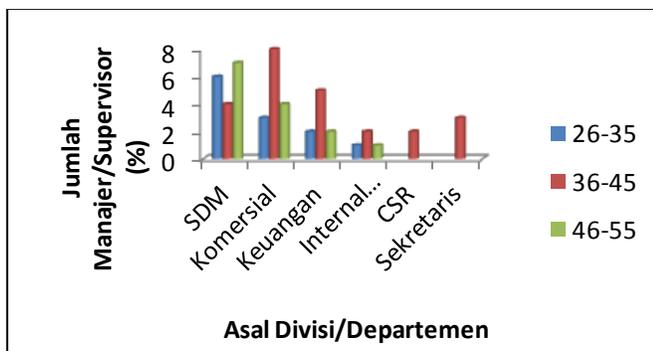
Indonesia (Persero) Tbk telah menempuh pendidikan S1 dengan rentang usia antara 36-45 tahun. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk lebih banyak mempekerjakan manajer/supervisor dengan tingkat pendidikan S1 karena diasumsikan mereka memiliki kemampuan yang memadai untuk berpikir secara strategis. Di dalam grafik tersebut, jumlah manajer/supervisor yang berpendidikan SMA juga cukup banyak.



Gambar. 7. Profil manajer/supervisor berdasarkan jenis kelamin dan asal divisi/departemen

Dari Gambar 4.7. di atas, mayoritas jumlah manajer/supervisor PT Semen Indonesia (Persero) terletak pada divisi/departemen SDM dan berjenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 13%. Namun manajer/supervisor yang berjenis kelamin perempuan lebih banyak bekerja pada divisi/departemen komersial ketimbang di divisi/departemen SDM. Secara keseluruhan jumlah manajer/supervisor paling sedikit terdapat pada divisi/departemen CSR.

Setelah itu, Gambar. 8. di bawah ini menjelaskan bahwa pada rentang usia 36-45 tahun, jumlah manajer/supervisor terbanyak terdapat pada divisi/departemen komersial yakni sebanyak 8%. Sedangkan pada rentang usia 26-35 tahun dan 46-55 tahun, jumlah manajer/supervisor terbanyak terdapat pada divisi/departemen SDM. Selain itu, dari hasil grafik di atas dapat dilihat bahwa jumlah manajer yang bekerja pada divisi/departemen CSR dan Sekretaris hanya berada pada rentang usia 36-45 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa manajer/supervisor yang berusia 36-45 tahun dibutuhkan di semua divisi/departemen dalam perusahaan.



Gambar. 8. Profil manajer/supervisor berdasarkan usia dan asal divisi/departemen

Setelah menampilkan profil responden, peneliti akan menganalisa hasil jawaban responden terhadap variabel praktek sumber daya manusia dan *corporate*

entrepreneurship. Hasil penyebaran angket kuesioner mengenai variabel praktek sumber daya manusia dan *corporate entrepreneurship* dapat digambarkan pada statistik deskriptif sebagai berikut

Tabel 1.
Statistik deskriptif untuk variabel Praktek Sumber Daya Manusia

| No | Variabel | N | Mean | SD |
|-------|--------------------------|----|-------|-------|
| 1 | Planning | 84 | 5,06 | 1,345 |
| 2 | Staffing | 84 | 4,79 | 1,43 |
| 3 | Appraisal | 84 | 5,02 | 1,29 |
| 4 | Compensating | 84 | 5,645 | 0,9 |
| 5 | Training and Development | 84 | 5,14 | 1,01 |
| Total | | 84 | 5,13 | 1,195 |

Dari kelima variabel dari konstruk praktek sumber daya manusia di atas, variabel keempat yakni pemberian kompensasi (*compensating*) yang memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 5,645 dan nilai standar deviasi terendah sebesar 0,9. Nilai rata-rata dari variabel *compensating* sebesar 5,645 berarti bahwa rata-rata jawaban responden atas variabel *compensating* berkisar diantara 5,645 dan ini menunjukkan rata-rata responden menyatakan agak setuju.

Nilai standar deviasi terkecil dari variabel *compensating* menunjukkan bahwa rentang bobot jawaban antara satu responden dengan responden lainnya tidak terlalu jauh. Hal ini menunjukkan dalam praktek sumber daya manusia, praktek pemberian kompensasi telah berjalan dengan baik di perusahaan ini. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan tingkat pemberian kompensasi yang tinggi terhadap stafnya.

Tabel 2.
Statistik deskriptif untuk Variabel Praktek Sumber Daya Manusia

| No | Variabel | N | Mean | SD |
|-------|----------------|----|------|------|
| 1 | Innovativeness | 50 | 5,95 | 0,72 |
| 2 | Risk Taking | 50 | 5,56 | 1,16 |
| 3 | Proactiveness | 50 | 5,58 | 0,68 |
| Total | | 50 | 5,71 | 0,85 |

Dari ketiga variabel dari konstruk *corporate entrepreneurship* di atas, variabel pertama yakni *innovativeness* yang memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 5,95 sedangkan variabel ketiga yakni *proactiveness* memiliki nilai standar deviasi terendah sebesar 0,68. Nilai rata-rata dari variabel *innovativeness* sebesar 5,95 berarti bahwa rata-rata jawaban responden atas variabel *innovativeness* berkisar diantara 5,95 dan ini menunjukkan rata-rata responden menyatakan agak setuju.

Nilai standar deviasi terkecil dari variabel *innovativeness* menunjukkan bahwa rentang bobot jawaban antara satu responden dengan responden lainnya tidak terlalu besar. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa karyawan dan manajer/supervisor telah memiliki pola pikir dan tindakan yang inovatif dalam melakukan berbagai hal untuk kemajuan perusahaan.

III.3 Hasil Korelasi Praktek Sumber Daya Manusia dan *Corporate Entrepreneurship*

Tabel 3

Korelasi antara Praktek Sumber Daya Manusia dan Inovasi

| | | PL | SP | AP | CP | TP | INOV |
|------|---------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| PL | Pearson Correlation | 1 | .430** | .158 | -.025 | .101 | -.096 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .152 | .821 | .361 | .387 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| SP | Pearson Correlation | .430** | 1 | .188 | -.154 | .171 | -.017 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .087 | .163 | .119 | .878 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| AP | Pearson Correlation | .158 | .188 | 1 | .078 | .263* | .192 |
| | Sig. (2-tailed) | .152 | .087 | | .480 | .016 | .080 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| CP | Pearson Correlation | -.025 | -.154 | .078 | 1 | .033 | .041 |
| | Sig. (2-tailed) | .821 | .163 | .480 | | .764 | .708 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| TP | Pearson Correlation | .101 | .171 | .263* | .033 | 1 | -.048 |
| | Sig. (2-tailed) | .361 | .119 | .016 | .764 | | .667 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| INOV | Pearson Correlation | -.096 | -.017 | .192 | .041 | -.048 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .387 | .878 | .080 | .708 | .667 | |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |

Tabel korelasi antara praktek sumber daya manusia dan inovasi di atas menunjukkan bahwa variabel perencanaan, penempatan kerja dan pelatihan dan pengembangan kerja memiliki hubungan yang negatif. Bila dilihat dari uji signifikansi > 1,645 ($\alpha = 10\%$), variabel penilaian kinerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap inovasi. Di antara semua variabel dari praktek sumber daya manusia, variabel pemberian kompensasi yang memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap inovasi.

Tabel 4

Korelasi antara Praktek Sumber Daya Manusia dan Pengambilan Risiko

| | | PL | SP | AP | CP | TP | RT |
|----|---------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| PL | Pearson Correlation | 1 | .430** | .158 | -.025 | .101 | .177 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .152 | .821 | .361 | .107 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| SP | Pearson Correlation | .430** | 1 | .188 | -.154 | .171 | .119 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .087 | .163 | .119 | .282 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| AP | Pearson Correlation | .158 | .188 | 1 | .078 | .263* | -.093 |
| | Sig. (2-tailed) | .152 | .087 | | .480 | .016 | .398 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| CP | Pearson Correlation | -.025 | -.154 | .078 | 1 | .033 | .024 |
| | Sig. (2-tailed) | .821 | .163 | .480 | | .764 | .831 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| TP | Pearson Correlation | .101 | .171 | .263* | .033 | 1 | -.071 |
| | Sig. (2-tailed) | .361 | .119 | .016 | .764 | | .519 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| RT | Pearson Correlation | .177 | .119 | -.093 | .024 | -.071 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .107 | .282 | .398 | .831 | .519 | |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |

Tabel di atas menggambarkan tentang korelasi antara praktek sumber daya manusia terhadap pengambilan risiko di suatu perusahaan. Semua variabel praktek sumber daya

manusia di atas kecuali perencanaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengambilan risiko karena memiliki nilai sig > 1,645. Namun, variabel penilaian kinerja dan pelatihan serta pengembangan memiliki hubungan yang negatif.

Tabel 3

Korelasi antara Praktek Sumber Daya Manusia dan Sikap Proaktif Perusahaan

| | | PL | SP | AP | CP | TP | PRO |
|-----|---------------------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|
| PL | Pearson Correlation | 1 | .430** | .158 | -.025 | .101 | -.090 |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .152 | .821 | .361 | .415 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| SP | Pearson Correlation | .430** | 1 | .188 | -.154 | .171 | -.068 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .087 | .163 | .119 | .540 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| AP | Pearson Correlation | .158 | .188 | 1 | .078 | .263* | .043 |
| | Sig. (2-tailed) | .152 | .087 | | .480 | .016 | .697 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| CP | Pearson Correlation | -.025 | -.154 | .078 | 1 | .033 | -.001 |
| | Sig. (2-tailed) | .821 | .163 | .480 | | .764 | .992 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| TP | Pearson Correlation | .101 | .171 | .263* | .033 | 1 | -.040 |
| | Sig. (2-tailed) | .361 | .119 | .016 | .764 | | .721 |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| PRO | Pearson Correlation | -.090 | -.068 | .043 | -.001 | -.040 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .415 | .540 | .697 | .992 | .721 | |
| | N | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |

Tabel di atas merupakan korelasi antara praktek sumber daya manusia dan sikap proaktif dalam perusahaan. Hasilnya menunjukkan semua variabel praktek sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan. Namun hanya variabel penilaian kinerja yang memiliki hubungan positif terhadap sikap proaktif perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Hasil penerapan praktek sumber daya manusia yakni perencanaan, penempatan kerja, penilaian kinerja, pemberian kompensasi dan pelatihan dan pengembangan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah berjalan cukup baik. Diantara kelima variabel dalam praktek sumber daya manusia ini, pemberian kompensasi paling baik sedangkan penempatan kerja masih perlu ditingkatkan.
2. Hasil penerapan *corporate entrepreneurship* baik dari dimensi inovasi, pengambilan risiko dan sikap proaktif pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk telah berjalan baik. Inovasi pada perusahaan ini mampu diwujudkan lebih baik dibandingkan tingkat pengambilan risiko dan sikap proaktif dalam perusahaan.
3. Diantara kelima komponen pada praktek sumber daya manusia, hanya komponen perencanaan, penempatan kerja serta pelatihan dan pengembangan yang memiliki hubungan yang signifikan terhadap *corporate entrepreneurship*. Perencanaan sumber daya manusia memiliki pengaruh negatif namun signifikan terhadap inovasi. Penempatan kerja memiliki pengaruh negatif namun signifikan terhadap pengambilan risiko. Hanya

komponen pelatihan dan pengembangan kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi dan sikap proaktif dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Birdi, K., Chung-Jen Chen, Jing-Weun Huang, Dizgah, Luren dan Foss dan Shipton. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personnel Psychology*, 61, 467-501.
- Chen, Chung-Jen dan Jing-Weun Huang. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 104-114.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 7-25.
- Dessler, Gary. (2005). *Human resources management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Floren, Henrik, Jonas Rundquist dan Sebastian Fischer. (2014). Entrepreneurial orientation and human resource management: Effects from hrm practice. *SHRM Workshop*, 1-16.
- Hollenbeck, Raymond A., Noe, Gerhart dan Wright. (2008). *Human resources management gaining a competitif advantage*. Boston: McGraw Hill.
- Kuratko, Donald F. dan Richard M Hodgetts. (2007). *Entrepreneurship theory, process, practices*. Mason: Thomson South-Western.
- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. (2008). *Human resources management*. Mason: Thomas South-Western.
- Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Schuler, Randall S. dan Susan E. Jackson. (1987). Linking competitive strategies with human resources management practices. *The Academic of Management Executive*, 207-219.
- Sugihyono. (2008). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, ownership and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological oppurtunities. *Academy of Management Journal*, 39, 1713-1735.