

# **PENGARUH KEMAMPUAN ADAPTASI DAN KEUNGGULAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA KINERJA PROSES UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KUALITAS PRODUK PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH DI JAWA TENGAH**

Oleh :

Susilo Toto Raharjo

E-mail: susilo\_tr@yahoo.com

Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro

## **ABSTRACT**

*The background of this research was based on the phenomenon in SMEs business. As one of the Indonesian business entities, SMEs plays a significant role during the 1998 economic crisis. The same contribution was also played by SMEs in the East Asian and European countries. Despite its contribution to the economy, many challenges have to be faced by SMEs, creating the needs for intensive research in SMEs.*

*Adaptability and human resource excellence are among many factors that need to be given attention in relation to the change in the SMEs' business environment. The sample of this study was 200 non-agricultural SMEs in Central Java, analyzed with the structural equation modeling technique to prove the proposed hypothesis: that adaptability and human resource excellence will affect the process performance, and process performance will affect to the product quality.*

*The result shows that adaptability and human resource excellence have a positive and significant effect toward process performance. Furthermore, process performance also has a positive and significant effect toward product quality. The more important aspect that needs to be given attention, however, is the higher effect of adaptability compared to the human resource excellence.*

**Keywords:** (1) adaptability (2) human resource excellence (3) process quality (4) product quality

## **PENDAHULUAN**

Usaha Kecil dan Menengah berperan sangat penting dalam perekonomian. Pada perekonomian global Usaha Kecil dan Menengah berkontribusi hingga 80 % (Jutla et al, 2002). Peran UKM pada perekonomian tidak hanya pada negara-negara berkembang akan tetapi juga pada negara-negara yang telah maju (Fumo and Jabbour, 2011; Husband and Mandal, 1999). UKM memberikan kontribusi yang besar dari ekspor manufaktur dari Asia Timur (56 persen di Taiwan, lebih dari 40 persen di Cina dan Republik Korea)serta di India memberikan kontribusi sebesar 31 persen. (Singh et al, 2010). Di Eropa, 99,8 persen dari

perusahaan swasta adalah usaha kecil dan menengah (UKM) dengan 90 persen dari UKM ini merupakan usaha kecil dengan jumlah karyawan kurang dari sepuluh orang (Reijonen and Komppula, 2007).

Kontribusi UKM pada perekonomian di Indonesia dapat dilihat dari pertumbuhan jumlah unit usaha, pertumbuhan penyerapan tenaga kerja maupun sumbangannya pada PDRB. Berdasarkan data dari Departemen Koperasi ([www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)) perkembangan unit usaha Usaha Kecil (UK) dari tahun 2011 sampai tahun 2012 sebesar 4,52 % sedangkan Usaha Menengah (UM) sebesar 10,65 %. Penyerapan tenaga kerja Usaha Kecil dari tahun 2011 hingga tahun 2012 sebesar 15,71 % sedangkan Usaha Menengah (UM) sebesar 14,67 %. Produk Domestik Bruto (PDB) berdasarkan harga berlaku Usaha Kecil (UK) mengalami peningkatan 10,54 % sedangkan Usaha Menengah (UM) sebesar 11,79 % dari tahun 2011 hingga tahun 2012. Investasi atas dasar harga berlaku Usaha Kecil (UK) meningkat 27,44 % dan Usaha Menengah (UM) meningkat 29,22 % dari tahun 2011 ke tahun 2012.

Namun demikian ekspor non migas untuk Usaha Kecil mengalami penurunan sebesar 17,31 % sedangkan Usaha Menengah (UM) juga mengalami penurunan sebesar 9,71 % dari tahun 2011 ke tahun 2012.

Terdapatnya kontradiksi kontribusi UKM di Indonesia yang meningkat baik dilihat dari perkembangan jumlah unit usaha, penyerapan tenaga kerja maupun jumlah Produk Domestik Bruto dibandingkan dengan penurunan besaran ekspor dari UKM menunjukkan masih terdapat masalah. Masalah tersebut diduga karena produk UKM masih kurang mampu bersaing dengan produk yang dihasilkan oleh negara lain. Hal ini dapat dilihat dari fenomena merajainya produk-produk impor dari China di Indonesia (Berita Industri, [www.kemenperin.go.id](http://www.kemenperin.go.id)).

Kemampuan bersaing merupakan senjata bagi perusahaan untuk eksis dan tumbuh pada lingkungan bisnis. Demikian pula untuk UKM khususnya UKM di Indonesia, agar tetap dapat bertahan dalam bisnis harus memiliki kemampuan bersaing. Menurunnya ekspor UKM menunjukkan kurangnya kemampuan bersaing dari UKM tersebut.

Kemampuan bersaing perusahaan dapat dibangun dari berbagai sumber keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan. UKM China memperlihatkan bahwa strategi keunggulan kunci yang dimiliki meliputi keunggulan pada biaya, diferensiasi dan strategi inovasi (Shigang Yan, 2010) pada masa transisi ekonomi. Elemen produk sebagai strategi bersaing menunjukkan 55,5 % karena kualitas produk dan kinerjanya (Julien and Ramangalahy, 2003). Hal ini sesuai dengan pendapat Rakich (2000) bahwa sebuah organisasi yang meningkatkan kualitas layanan atau produk akan meningkatkan kinerja dan posisi kompetitif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa UKM di Indonesia juga harus memiliki keunggulan kompetitif.

Dari berbagai sumber keunggulan bersaing yang mungkin dikembangkan oleh perusahaan, untuk UKM di Indonesia perlu meningkatkan kualitas produknya sebagai salah satu sumber keunggulan bersaingnya. Esensi dari output yang dibeli konsumen dari perusahaan adalah produk baik barang atau jasa. Oleh karena itu kualitas produk merupakan pertimbangan utama dari seorang pembeli untuk memutuskan membeli produk tersebut. Setelah kualitas produk konsumen akan mempertimbangkan atribut keunggulan produk lainnya seperti harga, penampilan, maupun atribut-atribut keunggulan lainnya. Mempertahankan dan mengembangkan kualitas produk penting bagi UKM. Hal ini sesuai dengan pendapat Singh (2006) bahwa UKM tidak membuat perbedaan yang jelas dalam mengembangkan strategi untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kualitas.

Dengan demikian dalam penelitian masalah utamanya adalah masih lemahnya keunggulan bersaing produk UKM Indonesia yang ditunjukkan dari adanya penurunan tingkat ekspor, walaupun kontribusi pada perekonomian mengalami kenaikan, sehingga masalah penelitiannya adalah bagaimana mengembangkan keunggulan bersaing UKM dalam hal ini adalah kinerja kualitas produk dari UKM. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kemampuan adaptasi dan keunggulan sumber daya manusia terhadap kinerja kualitas sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing UKM di Indonesia melalui kinerja proses.

## PEMBAHASAN

### **Kemampuan Adaptasi**

Adaptasi secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah penyesuaian yang dibuat dalam sebuah perjalanan dari suatu proses. (Vickers dan Sword, 2008). Kemampuan adaptasi menunjukkan kesiapan dan kemampuan dari individu, kelompok dari individu atau organisasi untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Adaptasi diperlukan bagi perusahaan disebabkan adanya perubahan-perubahan yang terjadi disekitar perusahaan. Keberhasilan beradaptasi perusahaan tergantung pada (Mühlbacher et al, 1987):

1. Tingkat penerimaan karyawan terhadap rumusan misi dan tujuan-tujuan strategik perusahaan
2. Kesesuaian antara norma social yang dipesyaratkan yang harus diikuti karyawan dan sikap personal dari karyawan tersebut terkait dengan norma social ini.

Adaptasi yang dilakukan perusahaan akan menuntut individu yang ada dalam perusahaan tersebut beradaptasi terus-menerus dan ide yang paling bermasalah adalah seseorang dalam perusahaan tersebut mampu bertahan atau berhasil melalui individu semata-mata akan mungkin menjadi Nampak alami. (Brown, 2003). Di sisi yang lain keberhasilan adaptasi perusahaan ditentukan oleh sikap kepemilikan karyawan terhadap perusahaan tersebut. (Thompson et al, 2013), kapabilitas manajerial eksekutif IT (Heart et al, 2010). Sebaliknya adaptabilitas organisasi berpengaruh pada komitmen organisasional dari karyawannya (Liu et al, 2010).

### **Kinerja Proses**

Organisasi adalah sekelompok proses dan perlu dikelola dengan lebih baik untuk bertahan hidup dan berkembang dalam iklim usahanya (Dowdle et al, 2003). Proses dapat diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang mengubah masukan menjadi output/keluaran dalam kerangka aturan dan penggunaan sumber daya yang telah ditetapkan. Kinerja proses dalam organisasi yang baik akan menentukan (Nenadál, 2008):

- meningkatkan kinerja proses;
- menurunkan biaya proses;
- memahami kapasitas proses untuk memenuhi persyaratan output;
- memenuhi tujuan kinerja internal;
- proses pemendekan siklus waktu produksi, dan
- peningkatan, proses yang konsisten dan prediktabilitas dari output.

Lingkungan bisnis selalu mengalami perubahan dan tidak banyak perusahaan yang mampu beradaptasi. Untuk beradaptasi perusahaan harus melakukan perubahan. Upaya perubahan organisasi sebagai bentuk adaptasi tidak selalu berhasil, 65 – 70 % upaya organisasi untuk melakukan perubahan mengalami kegagalan (Glor, 2007). Keadaan setiap organisasi di masa depan secara langsung berkaitan dengan tindakan yang diambil di masa sekarang. Kebutuhan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang cepat membutuhkan pengkajian ulang hubungan tradisional antara strategi dan struktur (Labovitz, 1971). Kinerja proses baik jangka panjang maupun jangka pendek dipengaruhi oleh konstruk pembelajaran yang diantaranya terdiri dari beberapa variabel seperti: pembelajaran konsep (conceptual learning); pembelajaran operasional (operational learning); dan cakupan (scope) (Lambert dan Ouedraogo, 2008). Keberhasilan dari suatu proses khususnya untuk pekerjaan-pekerjaan yang bersifat proyek diantaranya ditentukan oleh interaksi antara stakeholder internal dan eksternal serta informasi dan manajemen kualitas (Haponava dan Al-Jibouri, 2010). Peran informasi terhadap kinerja proses khususnya teknologi informasi diperkuat oleh dari hasil penelitian Jeffers et al (2008); Ray et al (2005).

### **Hubungan Kemampuan Adaptasi dan Kinerja Proses**

Penelitian berkaitan dengan pengaruh kapabilitas adaptasi terhadap kinerja proses telah banyak dilakukan oleh para peneliti. Stoica dan Schindehutte (1999) menyimpulkan bahwa adaptasi yang dilakukan oleh perusahaan kecil dan menengah memiliki relasi dengan kinerja. Qui dan Tannock (2010) menegaskan bahwa untuk membangun kualitas diperlukan kemampuan/sikap untuk beradaptasi terhadap perubahan, sedangkan menurut Hanfield dan Gosh (1994) untuk membangun kualitas yang diperlukan adalah kemampuan untuk melakukan perubahan kultur maupun infrastruktur organisasi. Lee (2004) menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan daya saing industry manufaktur skala kecil di China yang diperlukan adalah fokus pada perubahan-perubahan internalnya, serta menerapkan strategi yang terbuka terhadap inovasi (Luo dan Chang, 2011). Hal yang sama juga disimpulkan oleh Nwankwo (2000) bahwa kegagalan perusahaan skala kecil dan menengah di Inggris disebabkan oleh kegagalan manajemen dalam mendorong kemampuan adaptasi anggota organisasinya. Peranan tim adaptasi berpengaruh pada outcome dari proses yang dikembangkan dalam tim tersebut (Woolley, 2009).

Dengan demikian dari telaah referensi tersebut diajukan hipotesis 1 bahwa ***Kemampuan Adaptasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Proses.***

### **Keunggulan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia bagi perusahaan merupakan asset strategik yang berkontribusi terhadap keunggulan bersaing. Sumber daya manusia (*human capital*) dalam organisasi tidak dilihat dari fisiknya akan tetapi dilihat dari kapabilitasnya, karena inti dari sumber daya manusia adalah kecerdasan yang dimilikinya. Modal manusia bagi perusahaan merupakan sumber daya dalam mendukung inovasi dan pembaharuan-pembaharuan yang bersifat strategik (Bontis, 1998). Modal manusia merupakan kombinasi dari empat faktor: warisan genetik, tingkat pendidikan, pengalaman, dan sikap tentang kehidupan dan bisnis (Hudson, 1993 dalam Bontis dan Fitzenz, 2002).

Pengembangan strategis dan penciptaan nilai sebagai nilai-nilai tersembunyi dari perusahaan dapat dikelola dengan memanfaatkan indikator dan rasio intelektual (Wang, 2007). Pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah strategik yang harus dilakukan oleh

perusahaan karena modal manusia merupakan (1) Sebagai kemakmuran organisasi dalam dekade setelah 2010 dan setelahnya (2) Pengembangan sumber daya manusia merupakan mitra strategis dalam organisasi yang paling sukses dalam perekonomian global yang sangat kompetitif (3) Pengembangan sumber daya manusia untuk mendorong organisasi menjadi lebih besar. (Holton dan Yamkovenko, 2008).

Pada perusahaan skala kecil dan menengah peran *intangible assets* dapat dilihat dari persepsi manajernya. Studi pada perusahaan skala kecil dan menengah di New Zealand ini menyimpulkan bahwa *intangible assets* pada perusahaan kecil dan menengah berpengaruh antara lain kepada loyalitas pelanggan, reputasi perusahaan dan reputasi produk selain pada pengetahuan karyawan itu sendiri (Steenkamp dan Kashyap, 2010).

### **Hubungan Keunggulan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Proses**

Pengembangan sumber daya manusia telah banyak memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan seperti, produktivitas dan kualitas (MacDuffie, 1995; Markos dan Sridevi, 2010), berpengaruh pada profitabilitas, produktivitas dan kualitas (Stavrou and Brewster, 2005). Pengembangan strategis perusahaan skala kecil dan menengah di India untuk meningkatkan kemampuan bersaing, diantaranya melalui pengembangan kompetensi dan pengembangan sumber daya manusianya, begitu pula untuk pengembangan kemampuan bersaing perusahaan skala kecil dan menengah di China (Singh *et al.*, 2010). Modal manusia (human capital) juga berpengaruh terhadap inovasi produk dan proses (Rodrigues *et al.*, 2010).

Modal intelektual (*Intellectual capital*) yang terdiri dari modal fisik, modal manusia dan modal struktural ternyata merupakan kunci kinerja perusahaan yang berupa profitabilitas, produktivitas dan nilai pasarnya. Hal ini merupakan studi yang dilakukan Firer dan Williams (2003) di Afrika Selatan. Hasil yang sama juga ditunjukkan dalam studi Ivanković (2010) yang menyatakan bahwa modal manusia merupakan faktor kunci sukses pada industri perhotelan di Slovenia. Hal yang sama terjadi pada studi Tadic (2010) di Kroasia yang menyimpulkan bahwa modal manusia yang berupa pengetahuan dan ketrampilan merupakan penentu bagi industri untuk selalu kompetitif. Pengaruh modal manusia pada kinerja organisasi dapat pula dikaji dari studi Ma'ani dan Jaradat (2010) yang menyimpulkan bahwa modal manusia yang terdiri dari pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya dalam organisasi merupakan pilar bagi organisasi untuk bertahan dan berevolusi.

Pengembangan hubungan kausalitas ini didasarkan pada penelitian Hernández dan Noruzi (2010), bahwa modal sosial (manusia, organisasi dan pelanggan) adalah nilai aset tidak berwujud yang dapat digunakan untuk meningkatkan keuntungan bisnis

Semakin berpendidikan dan berpengalaman seorang pendiri perusahaan (modal manusia) maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan tersebut khususnya perusahaan skala menengah dan kecil (Segal *et al.*, 2010) maupun produktivitasnya pada industri makanan (Afrooz *et al.*, 2010).

Ditemukan bahwa pengembangan dan peningkatan modal manusia dalam organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kompetensi organisasi yang pada gilirannya menjadi dorongan yang besar untuk meningkatkan inovasi lebih lanjut (Bontis dan Fitzenz, 2002) juga sangat diperlukan oleh perusahaan dalam rangka melakukan merger dan akuisisi (Rizvi, 2010).

Dengan demikian maka dari telaah referensi tersebut diajukan hipotesis 2 bahwa ***Keunggulan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap Kinerja Proses.***

## **Kualitas Produk**

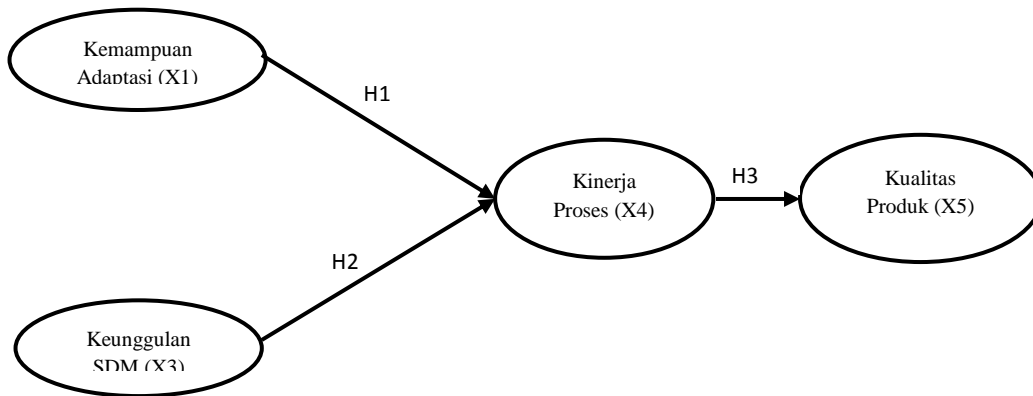
Hingga tahun 1990-an, kualitas adalah satu-satunya strategi bersaing yang sangat penting, dan tetap menjadi yang paling sering sebagai bentuk keunggulan bersaing; namun setelah 1990-an, basis keunggulan kompetitif telah diperluas untuk mencakup keunggulan pasar dan produk juga (Corbett et al, 1998). Peningkatan kualitas akan berpengaruh tidak hanya hanya faktor-faktor internal seperti biaya kegagalan internal akan tetapi juga berpengaruh terhadap kinerja keuangan (Adam, Flores dan Macias 2001). Kualitas produk juga memiliki peran keunggulan kompetitif yang kritis pula ketika suatu perusahaan memperkenalkan produk baru Castillo et al, 2013). Kualitas produk yang dihasilkan dari proses pengelolaan kualitas dengan menggunakan pendekatan structural equation modeling praktek TQM ternyata merupakan faktor mediasi bagi kinerja keuangan pada perusahaan (Rong-Ruey Duh et al, 2012; Yuan Li et al, 2011). Penelitian Ghaderi dan Ahmadabad (2007) menyimpulkan bahwa untuk meningkatkan dan memperbaiki kondisi industri terhadap kualitas produk kita harus memperbaiki kondisi tiga indeks, yaitu cacat produksi, pengerjaan ulang di departemen pengendalian kualitas dan biaya manusia dalam kualitas departemen kontrol.

## **Hubungan Kinerja Proses dan Kualitas Produk**

Kinerja kualitas produk ditentukan diantaranya adalah oleh praktek manajemen kualitas (Lakhal et al, 2006) yang merupakan proses untuk menghasilkan outcome dalam suatu sistem produksi. Lee et al (2003) menyimpulkan bahwa hasil dari kualitas dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia dan manajemen proses. FJ Molina-Castillo et al (2013) menyimpulkan dari penelitiannya bahwa kualitas produk yang merupakan determinan dari kinerja produk baru merupakan variabel yang dibangun dari variabel-variabel formatif seperti kinerja, fitur, kesesuaian, layanan yang merupakan kualitas obyektif dan estetika dan ergonomic yang merupakan kualitas subyektif. Kedua konsep kualitas tersebut (obyektif dan subyektif) dibangun melalui upaya proses manajemen. Adam Jr et al (2001) menyimpulkan untuk meningkatkan kualitas diperlukan keterlibatan karyawan yang perlu dikelola melalui proses manajemen yang dilakukan melalui pendekatan metode-metode manajemen seperti TQM. Mandall et al (2000) menyimpulkan bahwa QMP (Quality Management Process) merupakan kunci untuk mempertahankan kualitas pada industry manufaktur di India. Dengan demikian dari telaah referensi tersebut dapat diajukan hipotesis 3 bahwa ***Kinerja Proses berpengaruh positif terhadap Kinerja Kualitas Produk.***

Berdasarkan pada hipotesis yang telah dinyatakan sebelumnya maka diajukan model empiris penelitian sebagai berikut :

Gambar 1: Model Empiris Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini, 2014.

**Metode Penelitian**

Populasi penelitian ini adalah UKM di Jawa Tengah di luar sektor pertanian. Kriteria UKM dalam penelitian disini menggunakan kriteria jumlah tenaga kerja 5 – 9 untuk usaha kecil dan 20 – 99 orang. Kerangka sampling dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 1**  
**Kerangka Sampling Penelitian**

Karesidenan	Wilayah Sampel	Industri Pengolahan (Skala Menengah dan Kecil)	%	Jumlah Sampel
Karesidenan Banyumas	Purwokerto	24.644	21	43
Karesidenan Kedu	Magelang	12.393	11	22
Karesidenan Surakarta	Klaten	22.151	19	39
Karesidenan Pati	Jepara	17.421	15	30
Karesidenan Semarang	Semarang	20.669	18	36
Karesidenan Pekalongan	Pekalongan	17.534	15	30
Jumlah		114.811	100	200

Sumber : Data sekunder (BPS) di olah, 2014.

Teknik sampling dengan pendekatan convenience sampling. Instrumen penelitian dengan kuesioner yang diturunkan dari dimensi-dimensi penelitian berikut:

**Kemampuan Adaptasi**

- a. kemampuan menangani situasi darurat atau kritis

- b. kapabilitas berkaitan dengan situasi kerja yang tidak pasti
- c. kemampuan mempelajari tugas, teknologi, atau prosedur baru

**Keunggulan SDM**

- a. Kompetensi/pengetahuan
- b. Ketrampilan
- c. Pengalaman
- d. Kesetiakawanan/soliditas

**Kinerja Proses**

- a. Kepatuhan pada proses
- b. Efisiensi Proses
- c. Effektivitas Proses

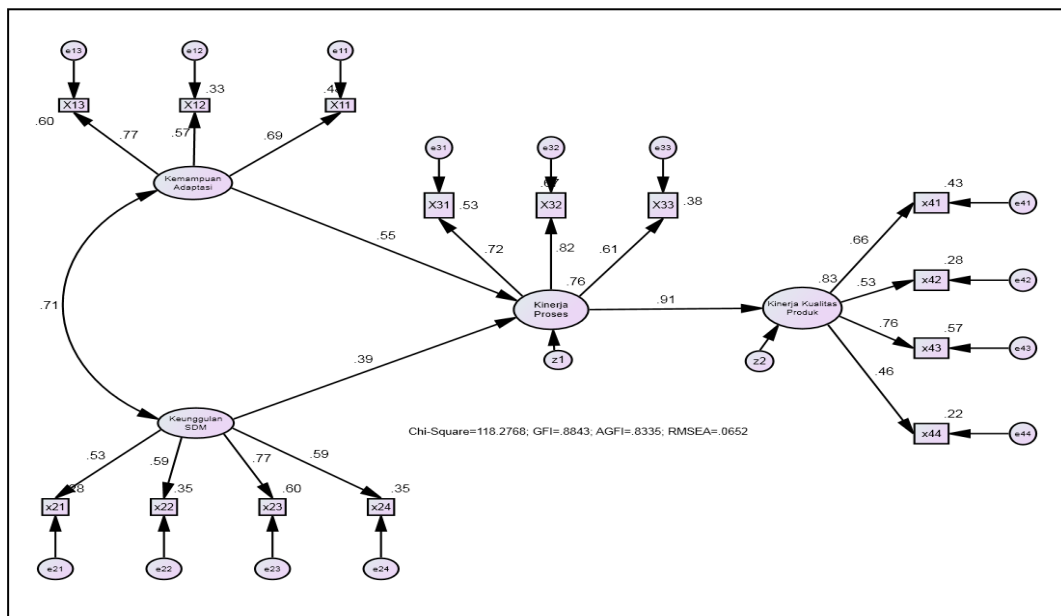
**Kinerja Kualitas Produk**

- a. Ketepatan fungsi
- b. Effisiensi Produk
- c. Kepatuhan/kesesuaian pada Standar
- d. Keawetan/Keandalan

**KESIMPULAN**

Dari model yang diajukan sebelumnya maka hasil analisis dengan menggunakan perangkat lunak Amos 20 dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2: Full Model Penelitian



Sumber: data primer diolah, 2014.

Uji model tersebut sesuai dengan kaidah statistik telah memenuhi syarat seperti syarat normalitas univariate dan multivariate serta model fit yang lainnya. Uji estimasi untuk menguji signifikansi hipotesis penelitian dapat dilihat pada tabel berikut:



Tabel 2  
Hasil Uji Hipotesis

Keterangan		Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja Proses	<--- Kemampuan Adaptasi	0.659 6	0.2237	2.9481	0.0032
Kinerja Proses	<--- Keunggulan SDM	0.528 8	0.2778	1.9035	0.057
Kinerja Kualitas Produk	<--- Kinerja Proses	0.749 9	0.1323	5.66 7	***

Sumber: data primer dilah, 2014

Dari hasil analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif dari Kemampuan Adaptasi dan Keunggulan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Proses dan terdapat pengaruh signifikan positif Kinerja Proses terhadap Kinerja Kualitas Produk. Kemampuan Adaptasi memiliki peran lebih kuat relative dari Keunggulan Sumber Daya Manusia. Hal ini berimplikasi bahwa pengelolaan UKM lebih menekankan pada peran manajemen untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis kemudian baru diperlukan mempertahankan dan mengembangkan keunggulan sumber daya manusianya.

Dalam Kemampuan Adaptasi, faktor kemampuan mempelajari tugas, teknologi, atau prosedur baru merupakan faktor refleksi yang tertinggi dari kemampuan adaptasi hal ini menunjukkan bahwa faktor mempelajari tugas, teknologi atau prosedur baru merupakan faktor terpenting dalam pengelolaan UKM untuk menjaga proses manajemen sehingga tercipta produk yang berkualitas.

Dalam Keunggulan Sumber Daya Manusia unsur pengalaman merupakan refleksi keunggulan sumber daya manusia yang terpenting. Dengan demikian faktor pengalaman merupakan faktor yang harus dipertimbangkan. Oleh karena itu pengelolaan UKM harus dapat meningkatkan kompetensi yang diperoleh dari pengalaman tanpa harus mengalami sendiri tetapi mampu mengadopsi dari pengalaman orang lain sehingga tidak membuang waktu.

## DAFTAR PUSTAKA

Berita Industri, <http://www.kemenperin.go.id/artikel/3757/Produk-Impor-China-Merajalela-di-Tanah-Air-> diakses tanggal 1 Januari 2014.

A. Azadeh, S. F. Ghaderi and M. Fazli Ahmadabad, 2007, *Multi Criteria Quality Assesment of Products by Integrated DEA-PCA Approach*, *International Journal of Reliability, Quality and Safety Engineering*, Vol. 14, No. 3 (2007) 201–218

Ahmad Afrooz, Khalid B Abdul Rahim, Zaleha Bt Mohd Noor & Lee Chin, 2010, *Human Capital and Labor Productivity in Food Industries of Iran*, *International Journal of Economics and Finance*, Vol. 2, No. 4; November 2010.

Ahmad I. AL-Ma'ani and Nasser "M. S" Jaradat , 2010, *Impact of Human Capital on the*

- Organization Performance*, interdisciplinary journal of contemporary research in business, August 2010 Vol 2, No 4.
- Anita Williams Woolley, 2009, *Means vs. Ends: Implications of Process and Outcome Focus for Team Adaptation and Performance*, *Organization Science*, Vol. 20, No. 3, May–June 2009, pp. 500–515
- Chih-Ming Luo and Hung-Fan Chang, 2011, *SME competitive strategy: learning from Taiwan's ODM industry*, *Business Strategy Series J* Vol. 12 No. 3 2011.
- Choong Y. Lee, 2004, *TQM in small manufacturers: an exploratory study in China*, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 21 No. 2, 2004
- Dawn Jutla, Peter Bodorik and Jaswir Dhaliwar, (2002), *Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: Approaches and metrics*, *Internet Research*, 12, 2.
- Deeksha A. Singh · Ajai S. Gaur · Florian P. Schmid, 2010, *Corporate Diversification, TMT Experience, and Performance Evidence from German SMEs*, *Manag int Rev* 50:35–56
- Eleanor D. Glor, 2007, *Applying Innovative Processes to Improve Governance and Public Administration and Reduce Poverty*, *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Volume 12(2).
- Eleni Stavrou, Chris Brewster, 2005, *The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance*, *Management Review*,16-2.
- Elwood F. Holton Iii And Bogdan Yamkovenko, 2008, *Strategic Intellectual Capital Development: A Defining Paradigm for HRD?*, *Human Resource Development Review* Vol. 7, No. 3 September 2008 270-291
- Everett E. Adam Jr, Benito E. Flores And Arturo Macias, 2001, *Quality Improvement Practices And The Effect On Manufacturing Performance: Evidence From Mexico And The USA*, *Int. J.Prod.Res.*, Vol. 39, No. 1, 43- 63
- Francisco-Jose Molina-Castillo, Roger J. Calantone, Michael A. Stanko, and Jose-Luis Munuera-Aleman, 2013, *Product Quality as a Formative Index: Evaluating an Alternative Measurement Approach*, *J Prod Innov Manag* 2013;30(2):380–398
- Fumo, N. D., & Jabbour, C. J. (2011). *Barriers faced by MSEs : Evidence from Mosambique*. *Industrial Management and Data Systems*, 111 (6), 849 - 868.
- Gautam Ray, Waleed A. Muhanna, and Jay B. Barney, 2005, *Information Technology And The Performance Of The Customer Service Process: A Resourcebased Analysis*

- Geoffrey Vickers, L. Deborah Sword, 2008, *Is Adaptability Enough?* Issue Vol. 10 No. 4 2008 pp. 74-88.
- George H Labovitz, 1971, *Organizing for Adaptation The case for a behavioral view*, Business Horizons, June.
- Gerry Segal, Dan Borgia and Jerry Schoenfeld , 2010, *Founder Human Capital And Small Firm Performance: An Empirical Study Of Founder-Managed Natural Food Stores*, Journal of Management and Marketing Research.
- Gilles Lambert and Noufou Ouedraogo, 2008, *Empirical Investigation Of ISO 9001 Quality Management Systems' Impact On Organisational Learning And Process Performances*, Total Quality Management , Vol. 19, No. 10, October 2008, 1071–1085
- Gordana Ivankovič And Mateja Jerman, 2010, *Human Capital As The Critical Success Factor: A Comparative Analysis Of The Slovene Hotel Industry*, *Tourism & Hospitality Management 2010*, Conference Proceedings
- Hans Muhlbacher, Wilfried Vyslozil and Angelika Ritter, *Successful Implementation of New Market Strategies—A Corporate Culture Perspective*, Journal of Marketing Manajemen, 3 No. 2.
- Helen Reijonen, Raija Komppula, (2007), *Perception of success and its effect on small firm performance*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 14 Iss: 4, pp.689 – 701
- Helena Santos-Rodrigues; Pedro Figueroa Dorrego; Carlos Fernandez Jardon, 2010, *The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms*, The International Business & Economics Research Journal; Sep 2010; 9, 9;
- Husband, Stuart and Mandal, Purnendu (1999). *A Conceptual Model For Quality Integrated Management In Small And Medium Enterprises*, International Journal of Quality and Reliability, Vol.16, No.7, pg. 669-713.
- Ivana Tadic, 2010, *Human Capital Practices in Different Industries in Croatia*, The Business Review, Cambridge. Vol. 15, Num. 2, Summer 2010
- Jaroslav Nenada, 2008, *Process Performance Measurement In Manufacturing Organizations*, International Journal of Productivity and Performance Management Vol. 57 No. 6, 2008 pp. 460-467
- John Paul Macduffie, 1995, *Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry*, Industrial and Labor Relations Review, Vol. 48, No. 2 (Jan., 1995), pp. 197-221
- José G. Vargas-Hernández and Mohammad Reza Noruzi, 2010, *A Literature Review Of The Characteristics Of Firms, Communities And Multiparty Partnerships And*

*Challenges Of Firm-Community Partnerships With Cases*, African Journal of Business Management Vol. 5(6), pp. 2006-2016,

Jui-Chi Wang, 2007, *Executing Strategies On Intellectual Capital: Case Study For Management And Corporate Governance*, Journal of American Academy of Business, Cambridge Hollywood, Vol.11, Iss. 1

Kavita Singh, 2010, *Developing Human Capital By Linking Emotional Intelligence With Personal Competencies In Indian Business Organizations*, Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 5, Issue 2, 2010

L. M. Corbett, E. E. Adam JR, N. J. Harrison, T. S. Lee, B.H. Rho and D. Samson, 1998, *A Study Of Quality Management Practices And Performance In Asia And The South Pacific*, International Journal Production, 1998, vol. 36, no. 9, 2597 - 607

Lakhal, Lassa<sup>^</sup>ad, Federico Pasin dan Mohamed Limam. 2006. *Quality Management Practices And Their Impact On Performance. International Management Practices And Their Impact On Performance*, Journal of Quality & Reliability Management Vol. 23 No. 6, 2006 pp.

Megan Brown, 2003, *Survival At Work: Flexibility And Adaptability In American* , Cultural Studies 17(5) 2003, 713–733.

Natasja Steenkamp and Varsha Kashyap, 2010, *Importance And Contribution Of Intangible Assets: SME Managers' Perceptions*, Journal of Intellectual Capital Vol. 11 No. 3, 2010

Nick Bontis and Jac Fitzenz, 2002, *Intellectual Capital ROI: A Causal Map Of Human Capital Antecedents And Consequents*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No. 3, 2002, pp. 223-247.

Nick Bontis, 1998, *Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures And Models*, Management Decision 36/2 [1998] 63–76

P. Mandal, P.E.D. Love, A.S. Sohal and B. Bhadury, 2000, *The propagation of quality management concepts in the Indian manufacturing industry: some empirical observations*, The TQM Magazine, Volume 12 . Number 3. pp. 205±213

Pat Dowdle; Jerry Stevens; Bob McCarthy; Dennis Daly, *Process-Based Management: The Road To Excellence*, Cost Management; Jul/Aug 2003; 17, 4

Patrick I. Jeffers, Waleed A. Muhanna and Barrie R. Nault, 2008, *Information Technology and Process Performance: An Empirical Investigation of the Interaction Between IT and Non-IT Resources*, Decision Sciences. Volume 39 Number 4

Rajesh K Singh, Suresh K. Garg and S.G. Desmukh, (2010), *The Competitiveness of SMEs in*

*Globalized Economy*, Management Research Review, 33, 1.

Rajesh K. Singh and Suresh K. Garg and S.G. Deshmukh, 2010, *The competitiveness of SMEs in a globalized economy Observations from China and India*, Management Research Review Vol. 33 No. 1, 2010 pp. 54-65

Rong-Ruey Duh, Audrey Wen-Hsin Hsu, and Pei-Wen Huang, 2012, *Determinants And Performance Effect Of TQM Practices: An Integrated Model Approach*, Total Quality Management, Vol. 23, No. 6, June 2012, 689–701.

S. M. Lee, B.H. Rho, And S.G. Lee, 2003, *Impact Of Malcolm Batdrige National Quality Award Criteria On Organizational Quality Performance*, International Journal Production, Vol. 41, No. 9. 2003-2020.

Singh, R.K., Garg, S.K. and Deshmukh, S.G. (2006), *Competitiveness analysis of a medium scale organisation in India: A Case*, International Journal of Global Business and Competitiveness, Vol. 2 No. 1, pp. 27-40

Solomon Markos and M. Sandhya Sridevi, 2010, *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12; December 2010

Sonny Nwankwo, 2000, *Quality Assurance In Small Business Organisations: Myths And Realities*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 17 No. 1, 2000, pp. 82-99.

Steven Firer; S Mitchell Williams, 2003. *Intellectual capital and traditional measures of corporate performance*, Journal of Intellectual Capital; 2003; 4, 3.

Stoica, Michael;Minet Schindehutte,1999, *Understanding Adaptation In Small Firms: Links To Culture And Performance*, Journal of Developmental Entrepreneurship; Spring 1999; 4,1

Tatsiana Haponava And Saad Al-Jibouri, 2010. *Influence Of Process Performance During The Construction Stage On Achieving End-Project Goals*, Construction Management and Economics (August 2010) 28 , 853–869

Thompson, Peter B.; Shanley, Mark; McWilliams, Abigail. *Journal of Business Strategies*. Fall2013, Vol. 30 Issue 2, p145-179. 35p. 1

Tsipi Heart, Hanan Maoz, and Nava Pliskin, 2010. *From Governance to Adaptability: The Mediating Effect of IT Executives' Managerial Capabilities*, Information Systems Management, 27:42–60.

Yasmeen Rizvi, 2010. *Human Capital Development Role of HR during Mergers and Acquisitions*, The South East Asian Journal Of Management © April 2010 • Vol. 4 •

No.1

Yonghong Liu; Kai Zhang; Jun Xiong, 2010. *Why Employees Commit? A Multilevel Study Of The Effects Of autonomy Supportive Climate And Adaptability*, Academy of Management Annual Meeting Proceedings

Yuan Li, Longwei Wang, and Yi Liu, 2011, *Organisational learning product quality and performance: the moderating effect of social ties in Chinese cross-border outsourcing*, International Journal of Production Research, Vol. 49, No. 1, 1 January 2011, 159–182

Yun Qui and James D.T. Tannock, 2010, *Dissemination and adoption of quality management in China Case studies of Shanghai manufacturing industries*, International Journal of Quality & Reliability Management Vol. 27 No. 9, 2010 pp. 1067-1081