

**Membangun Model Harmonisasi Manajemen  
Proses Adaptif Untuk Meningkatkan Kinerja  
Kualitas Produk  
Studi pada UKM Di Jateng**

**Disertasi**



**Susilo Toto Raharjo  
C5B005018**

**Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi  
Universitas Diponegoro  
Semarang  
2012**



### *Pernyataan Keaslian Karya Ilmiah*

Saya yang bertanda tangan dibawah ini Susilo Toto Raharjo menyatakan bahwa Disertasi yang berjudul: “Membangun Model Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif Untuk Meningkatkan Kinerja Kualitas Produk Studi pada UKM Di Jateng” adalah hasil karya saya sendiri. Karya ilmiah ini belum pernah digunakan untuk mendapat gelar keilmuan apapun.

Karya ini sepenuhnya milik saya, semua informasi yang berasal dari penulis lain telah penulis jelaskan sumbernya. Oleh karena itu semua tulisan dalam disertasi ini menjadi tanggung jawab saya sebagai penulis.

Semarang, Maret 2012  
Penulis,

Susilo Toto Raharjo  
C5B005018

**Halaman Persetujuan**

**DISERTASI**

**Membangun Model Harmonisasi Manajemen Proses  
Adaptif Untuk Meningkatkan Kinerja Kualitas Produk  
Studi pada UKM Di Jateng**

**Oleh :**

Susilo Toto Raharjo

NIM. C5B005018

Semarang,       Maret 2012

Telah disetujui untuk dilaksanakan Ujian Promosi oleh:

Promotor:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. H. Sugeng Wahyudi, MM

Co-Promotor:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Dr. H. Ibnu Widiyanto, MA

## **DISERTASI**

### **Membangun Model Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif Untuk Meningkatkan Kinerja Kualitas Produk Studi pada UKM Di Jateng**

**Telah diuji pada Ujian Pra-Promosi  
Pada Hari Kamis, 2 Februari 2012  
Tim Penguji Ujian Pra-Promosi:**

1. Prof. Dr. H. Sugeng Wahyudi, MM (Promotor) .....
2. Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo (Co-Promotor) .....
3. Drs. Ibnu Widiyanto, MA, PhD (Co-Promotor) .....
4. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA (Penguji) .....
5. Dr. H. M. Chabachib, M.Si., Akt. (Penguji) .....
6. Dr. Hj. Indi Djastuti, MS (Penguji) .....
7. Dr. Ir. Patdono Suwignjo, M.Eng.Sc (Penguji Eksternal) .....

## ABSTRAK

Kemampuan bertahan dan berkembang perusahaan dalam persaingan ditentukan oleh kemampuan perusahaan tersebut menciptakan nilai yang berkualitas dengan suatu proses rantai nilai yang efisien. Penelitian ini bertujuan mengajukan sebuah pendekatan baru untuk memastikan terciptanya sebuah proses rantai nilai yang berkualitas.

Penelitian dilakukan dengan unit analisis pengelola atau pemilik sekaligus pengelola sebagai representasi dari obyek penelitian UKM di Jawa Tengah. Sampel sebanyak 200 diambil dari 6 wilayah Eks Karesidenan di Jawa Tengah untuk mewakili populasi penelitian. Analisis deskripsi menggunakan pendekatan angka indeks dengan kriteria penilaian *three box method*. Analisis statistik inferen menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*).

Hasil penelitian dengan menggunakan angka indeks menunjukkan indikator yang memenuhi syarat sebagai representasi konstruk seluruhnya pada posisi tinggi.

Hasil penelitian dengan menggunakan model persamaan struktural menunjukkan Kepemimpinan efektif berpengaruh signifikan positif terhadap harmonisasi manajemen proses adaptif, namun berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja proses. Perencanaan kualitas berpengaruh signifikan positif terhadap harmonisasi manajemen proses adaptif, namun berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja proses. Aset tak berwujud berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja proses tetapi berpengaruh tidak signifikan terhadap harmonisasi manajemen proses adaptif. Harmonisasi manajemen proses adaptif berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja proses. Kinerja proses berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja kualitas produk. Harmonisasi manajemen proses adaptif terbukti sebagai konsep yang menjadi variabel mediator antara Kepemimpinan efektif, Perencanaan kualitas dan Aset tak berwujud terhadap Kinerja proses. Dengan demikian Harmonisasi manajemen proses adaptif memberikan kontribusi terhadap proses rantai nilai yang lebih berkualitas untuk menciptakan nilai yang tinggi bagi perusahaan.

Kata kunci : *Aset Tak Berwujud, Perencanaan Kualitas, Kepemimpinan Efektif, Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif, Kinerja Proses dan Kinerja Kualitas Produk.*

## ABSTRACT

In recent competitive environment, the survival and developing ability of a company is determined by its ability to create a quality value with an efficient value chain process. The aim of this research is to propose a new approach to ensure the creation of a quality value chain process.

The unit of analysis in this research is the managers and/or the owners as the representatives of SMEs in Central Java. 200 samples were taken from 6 Ex-Residencies in Central Java to represent the population in this research. The descriptive statistics were analyzed by using index number approach, while the inferential statistics were conducted by using SEM (Structural Equation Modeling).

Using index number analysis, the results show all indicators that qualify as a representation of the construct entirely in high position.

Finding disclosed a significant positive relationship between effective leadership and adaptive process of management harmonization but insignificant on process performance, a significant positive relationship between quality planning and adaptive process of management harmonization, but insignificant on process performance. Intangible asset has a significant positive effect on process performance but insignificant effect on adaptive process of management harmonization. Adaptive process of Management harmonization has positive – significant effect on process performance. Process performance has positive – significant effect on product quality performance. These results support the argument stated that adaptive process of harmonization management is a concept which contributes a more qualified value chain process to craft high value for the company.

Keywords : *Intangible Asset, Quality Planning, Effective Leadership, Adaptive process of harmonization management, Process performance and Product Quality Performance.*

## INTISARI

Kualitas produk yang dihasilkan dari suatu aktivitas penciptaan nilai diyakini merupakan jalan terbaik membangun kesuksesan perusahaan maupun negara (Anderson, Rungtusanatham dan Schroeder, 1994; Watson, 2005; Mandal *et al.*, 2000; Tim Lynch dan Wayne Dauphinee, 2005; Zhang, 2000).

Prajogo dan Brown (2006) dalam penelitiannya menyimpulkan apa yang dilakukan pada manajer SMEs di Australia dengan melakukan pendekatan yang lebih luas pada kualitas seperti TQM akan memberikan *outcome* kualitas yang lebih baik. Briscoe *et al.* (2005) menyimpulkan perusahaan manufaktur menengah akan sukses mengimplementasikan praktek manajemen kualitas seperti ISO 9000 serta dapat memperoleh manfaatnya bila mampu menanamkan inti dari praktek-praktek ISO 9000. Yeh dan Lin (1998) menyimpulkan bahwa keberhasilan perusahaan skala kecil dan menengah di Taiwan ditentukan pertama pada kemampuan mengintegrasikan antara struktur organisasi, teknologi dan orang (*structure, technology and people*). Kedua, keberhasilan tersebut lebih ditentukan oleh faktor yang berkaitan dengan faktor orang/people dibandingkan dengan oleh faktor yang berkaitan dengan faktor *structure* dan *technology*. Ketiga, ditentukan oleh faktor manajemen *skill* dan konsep daripada ketrampilan teknis. Keempat, faktor sukses dari perusahaan skala kecil dan menengah di Taiwan adalah ketrampilan karyawan.

Salah satu cara membangun kualitas adalah melalui implementasi Total Quality Management. Dengan implementasi Total Quality Management diyakini akan membawa peningkatan kinerja bisnis ((Mann *et al.*, 1994). Pendekatan pengelolaan kualitas dengan *Total Quality Management* yang diimplemetasikan dengan tepat akan menjadi alat yang kuat untuk mencapai keberhasilan kinerja bisnis (Seetharaman *et al.*, 2006). Hendricks dan Singhal (1997) melakukan eksplorasi bahwa program implementasi *total quality management* yang efektif akan meningkatkan kinerja operasi perusahaan.

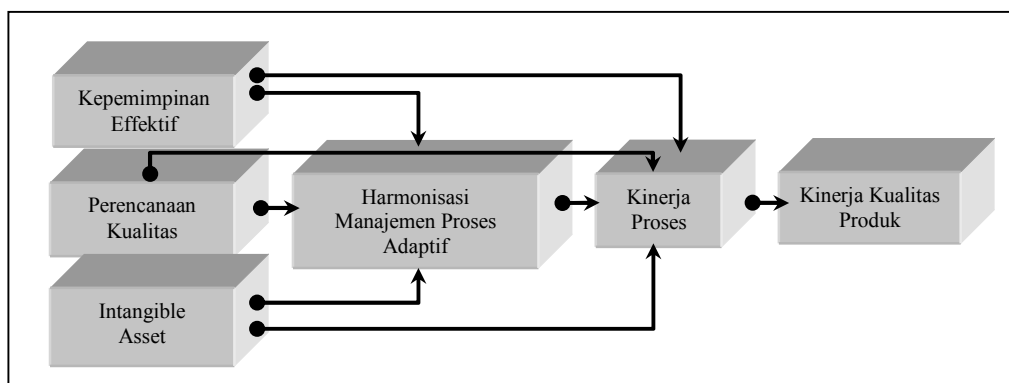
Namun demikian tidak selamanya implemetasi pendekatan suatu sistem manajemen kualitas seperti Total Quality Management selalu sukses. Salah satu kegagalan utama dari Total Quality Management adalah disebabkan oleh kurangnya komitmen manajemen senior dan partisipasi mereka yang nyata-nyata terlihat. (Rodgers *et al.*, 1993; Choi dan Behling, 1997; Soltani, 2006, 2008). Menurut Kotter (1995) terdapat berbagai penghambat keberhasilan implementasi TQM diantaranya adalah: tidak membangun rasa urgensi, kurangnya visi, komunikasi yang kurang, tidak ada perencanaan yang sistematis, menyatakan keberhasilan terlalu cepat, dan tidak upaya menjaga (*anchoring*) perubahan ke dalam budaya perusahaan. Master (1996) menyebutkan beberapa penyebab kegagalan TQM diantaranya adalah kurangnya komitmen manajemen, ketidakmampuan untuk mengubah budaya

organisasi, perencanaan yang tidak tepat, kurangnya pelatihan dan pendidikan yang berkelanjutan, struktur organisasi yang tidak kompatibel dan terisolasi dari individu/departemen, teknik pengukuran yang tidak efektif dan kurangnya akses pada data dan hasil, perhatian yang tidak cukup kepada pelanggan internal dan eksternal serta penggunaan yang tidak memadai pemberdayaan dan kerja sama tim. Perancangan program kualitas yang terpisah dengan strategi bisnis akan membawa kepada kegagalan dari program kualitas itu sendiri (Muhammad Asif *et al.*, 2009). Morris (2006) menyatakan bahwa tidak terdapat bukti yang cukup untuk mendukung hipotesis bahwa perusahaan yang mempraktekkan manajemen kualitas melalui sertifikat ISO 9000 memiliki kinerja keuangan yang superior dibandingkan dengan perusahaan yang tidak mempraktekkan manajemen kualitas melalui sertifikasi ISO 9000. Berlandaskan kesenjangan tersebut maka penelitian ini dilakukan.

Penelitian ini mengkombinasikan teori *Resource-Based View* dengan konsep dasar *Input – Process – Output* dalam Manajemen Operasi serta dilengkapi dengan konsep manajemen kontemporer yakni *change management*; *knowledge management* dan *conflict management*. *Resource-Based View* menyatakan sumber daya internal perusahaan yang penting untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Sumber daya internal perusahaan meliputi (1) sumber daya fisik (2) sumber daya manusia (3) sumber daya organisasi. (Barney, 1991). Konsep dasar *Input – Process – Output* dalam Manajemen Operasi adalah upaya transformasi untuk merubah input menjadi output untuk meningkatkan nilai yang memberi manfaat bagi pelanggan atau pemakai.

Telaah pustaka yang telah dilakukan sebelumnya menghasilkan tiga variabel eksogen yakni Kepemimpinan Effektif, Perencanaan Kualitas dan Intangible Assets. Tiga variabel endogen terdiri dari Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif, Kinerja Proses dan Kinerja Kualitas Produk. Model penelitian yang akan diuji kebenarannya adalah :

Gambar 1 Model Penelitian



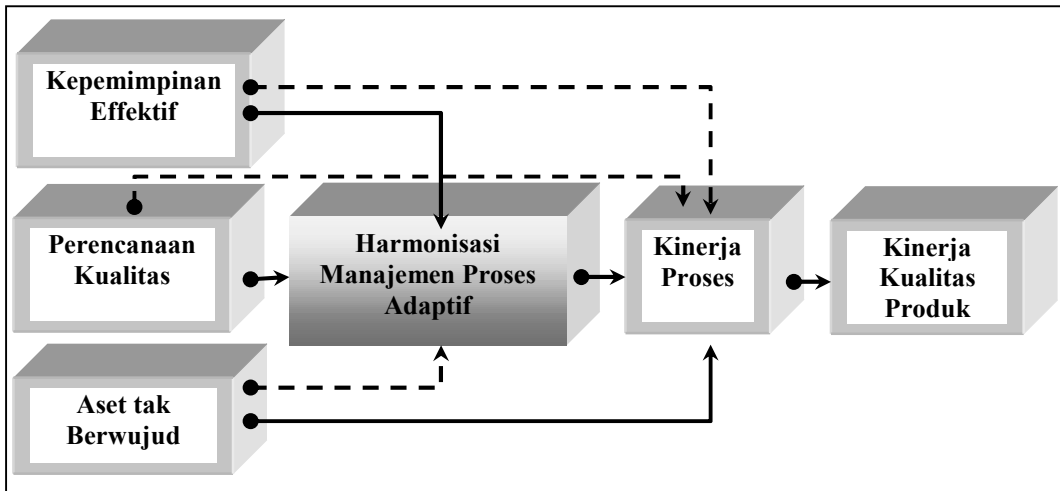


Penelitian ini dilakukan di Jawa Tengah dengan mengambil sampel sebanyak 200. Wilayah titik pengambilan sampel meliputi 6 eks wilayah karesidenan untuk mewakili wilayah penelitian. Wilayah sampel terdiri dari wilayah Eks Karesidenan Banyumas, Eks Karesidenan Kedu, Eks Karesidenan Pekalongan, Eks Karesidenan Surakarta, Eks Karesidenan Semarang dan Eks Karesidenan Pati. Proporsi jumlah masing-masing wilayah berbeda sesuai dengan proporsi kuantitas Usaha Skala Kecil dan Menengah yang menjadi obyek penelitian. Unit analisis adalah pengelola atau pengelola sekaligus pemilik usaha skala kecil dan menengah. Uji instrumen telah dilakukan baik dengan ukuran validitas dan reliabilitas maupun uji bias respon menunjukkan instrumen layak digunakan. Pengujian model empiris menggunakan *Structural Equation Modelling* dengan pendekatan *composite constrained* dan dengan pengolahan menggunakan perangkat lunak Amos 16.0 dan SPSS 11.5. Uji kecocokan model dari persamaan struktural yang telah disusun sebelumnya menunjukkan model telah cukup fit dengan data yang ada. Uji evaluasi normalitas baik *univariate* maupun *multivariate* dapat diterima. Uji outlier dengan uji jarak mahalanobis menunjukkan tidak ada *multivariate outliers* begitu pula *outlier univariate* dengan uji normalitas *z-score*. Uji *Multicollinearity* dan *Singularity* dengan uji korelasi indikator dan variabel eksogen menunjukkan tingkat korelasi yang rendah atau tidak ada korelasi yang kuat diantara indikator dan variabel eksogen tersebut.

Analisis indeks menunjukkan seluruh indikator terpilih pada posisi tinggi dengan pendekatan three box method.

Hasil analisis data dan pengujian hipotesis, penelitian ini menyimpulkan beberapa temuan: pertama, kepemimpinan efektif berpengaruh positif signifikan terhadap harmonisasi proses adaptif, tidak signifikan terhadap kinerja proses. Kedua, perencanaan kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap harmonisasi manajemen proses adaptif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja proses dan ketiga aset tak berwujud perusahaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap harmonisasi manajemen proses adaptif, tetapi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja proses. Keempat, harmonisasi proses adaptif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja proses dan kelima, kinerja kualitas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kualitas produk. Variabel Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif merupakan variabel mediator kepemimpinan efektif, perencanaan kualitas dan intangible assets terhadap kinerja proses. Secara diagramatis hasil penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2 : Hasil Temuan Konsep Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif



---> : Hubungan yang tidak signifikan  
 ———> : Hubungan yang signifikan

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap konsep transformasi penciptaan nilai dengan basis sumber daya internal pada bidang manajemen operasi. Penelitian ini juga mengkonfirmasi beberapa penelitian sebelumnya serta memberikan bukti empiris baru akan suatu variabel mediator harmonisasi manajemen proses adaptif yang didukung aset strategik perusahaan untuk membangun kinerja proses.

Temuan penelitian ini memberikan implikasi manajerial terhadap pelaku, pengambil kebijakan maupun akademisi yang memiliki perhatian terhadap perusahaan skala kecil dan menengah. Untuk membangun kinerja kualitas produk perusahaan skala kecil dan menengah diperlukan suatu proses yang memiliki kemampuan adaptabilitas yang tinggi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat dengan tetap memperhatikan aset strategik tak berwujud yang bersumber pada *human capital*. Upaya adaptabilitas yang dijaga keselarasan merupakan syarat mutlak yang diperlukan sesuai dengan hasil penelitian ini.

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini terutama pada masalah kualitas data dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk penelitian berikutnya.

## SUMMARY

Product quality which created from a value creating activity is believed as the best way to build the success of the company and the country (Anderson, Rungtusanatham and Schroeder, 1994; Watson, 2005; Mandal *et al*, 2000; Tim Lynch and Wayne Dauphinee, 2005; Zhang, 2000).

Prajogo and Brown (2006) in their research involving SMEs managers in Australia, stated that the involvement of a more extensive approach on quality (such as TQM) will give a better outcome on quality. Briscoe *et al* (2005) summarize that middle class manufacturing companies will be successful in implementing quality management practice such as ISO 9000 and will gain the advantage from it if they put the core principle of ISO 9000 into practice. Yeh and Lin (1998) stated that the successes of SMEs in Taiwan are firstly based on their ability to integrate the organization structure, technology, and people. Secondly, its successes are more determined by “soft factors” – related to people – rather than the “hard factors” – related to structure and technology. Thirdly is the ability of management skill and technical capability concept. And fourthly, the success factors of SMEs in Taiwan are their employee’s capability.

One technique to advancing quality is the implementation of Total Quality Management. With the implementation of Total Quality Management, it is believed that business performance will be improved (Mann *et al.*, 1994). The approach of quality management using TQM which correctly implemented will form a strong instrument to achieve the success of business performance (Seetharaman *et al*, 2006). Hendricks and Singhal (1997) conducted an exploration on how the implementation of effective TQM will increase company’s operational performance.

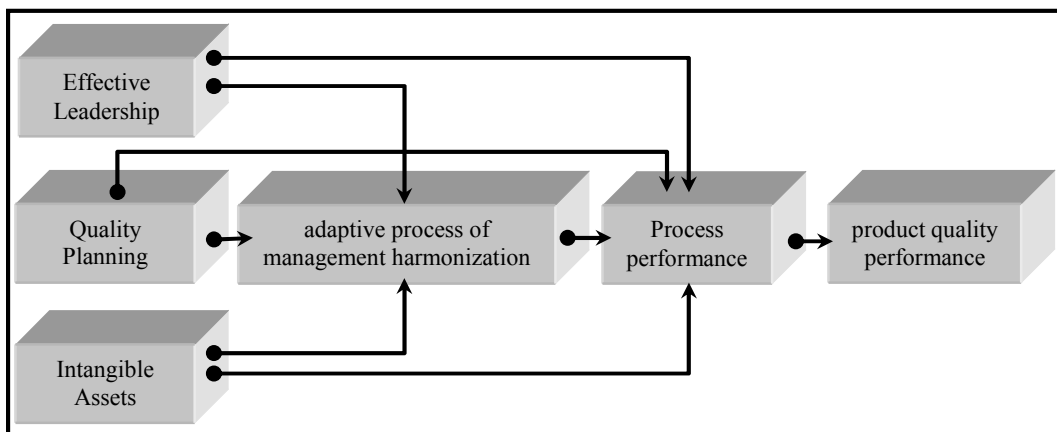
Even so, not every implementation of quality management system such as TQM end up successfully. One major failure of TQM is caused by the lack of commitment and participation from senior management (Rodgers *et al*, 1993; Choi and Behling, 1997; Soltani, 2006, 2008). Based on Kotter (1995), there are many factors preventing the success of TQM implementation such are: the non existing feeling of urgency, the lack of vision, the lack of communication, unsystematic planning, the delusion statement that the company’s has won the competition, and the lack of effort to synergize change into company’s culture. Master (1996) stated that the failures of TQM are the lack of commitment from management, the inability to alter the company’s culture, unsystematic planning, the lack of the continuous training and education, organization structure which incompatible and isolated from individual/department, ineffective measurement technique and the lack of access toward data and results, inadequate attention toward internal, and

external customers and inadequate teamwork. When the company cannot align their business strategy with their quality program design, it will bring the program into failure (Muhammad Asif *et al*, 2009). Morris (2006) concluded that there is no evidence to support the hypothesis that company which has implementing their quality management through ISO 9000 certification has superior financial performance compared to companies which did not implement quality management system through ISO 9000 certification. This research is conducted based on the gap stated above.

This research combines Resource-Based View theory with the basic concept of Input – Process – Output in Operation Management. Resource-Based View stated that internal resource of the company is very important to achieve competitive advantage. Internal resources are (1) physical resource (2) human resource (3) organizational resource (Barney, 1991). The basic concept of Input – Process – Output in Operation Management is a transformation effort to transform input into output which will enhance the value and benefit to the customer and end user.

Review of former studies found 3 exogenous variables. There are effective leadership, quality planning and Intangible Assets. Those three endogenous variables consist of adaptive process of management harmonization, process performance, and product quality performance. The research model of this study can be represented in diagrammatic form as shown in Figure 1.

Figure 1. Research Model



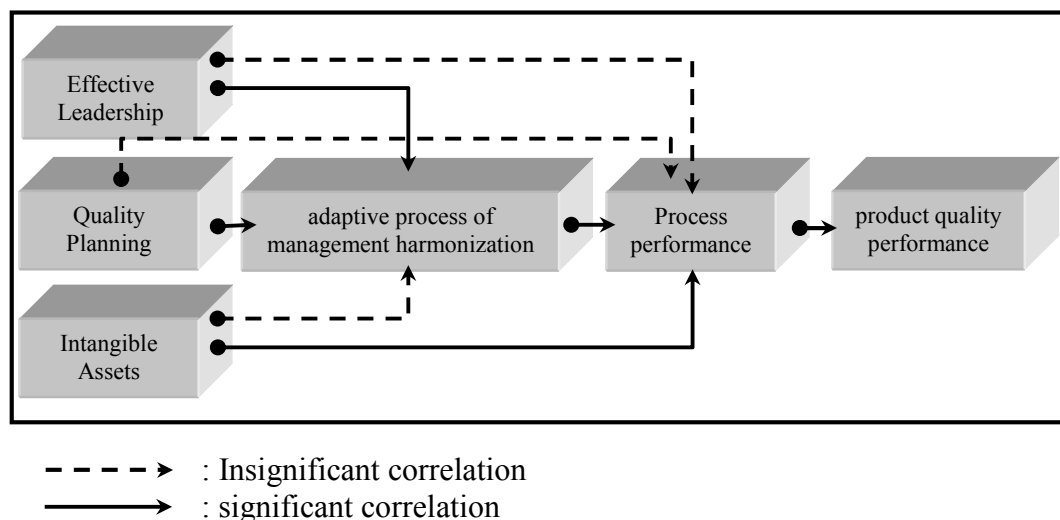
This research was conducted in Central Java Province using 200 samples. The location includes 6 Ex-Residency regions which are Ex-Residency Banyumas, Ex-Residency Kedu, Ex-Residency Pekalongan, Ex-Residency Surakarta, Ex-Residency Semarang and Ex-Residency Pati. The sample proportion of each region is dissimilar, depending on the quantity of SMEs. The unit of analysis is the managers and/or the owners of SMEs. Instrument has been tested using validity and reliability measurement and bias response testing which the results shows that these instruments are

appropriate. Empirical model was tested using Structural Equation Modeling using Amos 16.0 and SPSS 11.5 software. The goodness of fit test using the structural equation shows that the model is in good fit condition using the existing data. Normality test both univariate and multivariate are satisfactory. Outlier test using Mahalanobis distance shows that only one case can be considered as outliers, and it can be neglected because there is no special reason to drop it off. Multicollinearity and singularity test using exogenous indicator and variable correlation test resulted in a low correlation level, can be said that there is no strong correlation between indicators and exogenous variables.

Using index number analysis, the result shows that structural flexibility indicator is in moderate position, while the other indicators are high.

From the data analysis result and hypothesis testing, this research has concluded some findings as follows: firstly, quality planning has positive – significant effect on adaptive process of management harmonization but not on process performance. Secondly, effective leadership has positive – significant effect on adaptive process of management harmonization but not on process performance. Thirdly, intangible asset has positive and significant effect on process performance but not on adaptive process of management harmonization. Fourthly, adaptive process of management harmonization has positive – significant effect on process performance, and fifthly process performance has positive – significant effect on product quality performance. Besides that, the variable of adaptive process of management harmonization is mediator variable of quality planning, effective leadership and intangible asset, over process performance. The result of this study can be represented in diagrammatic form as shown in Figure 2.

Figure 2. Research Finding



The findings of this research give the contribution toward the transformation concept of value creating with the internal resource basis in operation management. This research also confirmed the findings from previous researches, and give the new empirical prove of an intervening variable – adaptive process of harmonization management – supported by company’s strategic assets to build process performance.

The findings of this research give managerial implications to practitioners, policy makers as well as academicians who have strong interest on SMEs. To increase the product quality performance of SMEs, a process with strong adaptability toward the transformation of business environment is needed, along with the attention toward intangible strategic assets which based on human capital. A harmonious adaptive process is a main condition that needs to be implemented, which comes as the conclusion of this research.

There are limitations in this research especially on the appropriateness in choosing the indicators, and also the quality of the data. These can be used as consideration in future research.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji dan syukur selalu penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala perkenan, karunia, tuntunan serta segala kemudahan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “Membangun Model Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif Untuk Meningkatkan Kinerja Kualitas Produk Studi pada UKM di Jateng”.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis dengan segala kerendahan hati menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Prof. Sudharto P. Hadi, MES, PhD, selaku Rektor Universitas Diponegoro, Prof. Dr. Ir. Sunarso, MS, selaku Sekretaris Senat dan Prof. Dr. dr. Anies, M.Kes, PKK, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Diponegoro serta Prof. Dr. R. Benny Riyanto, SH.Cn., M.Hum selaku Asisten Direktur I Program Pascasarjana Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan dan ijin kepada penulis untuk kuliah dan menyelesaikan studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Prof. Dr. H. Sugeng Wahyudi, MM., selaku promotor sekaligus Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah menyelesaikan masa pengabdian beliau sebagai Ketua Program pada bulan Januari 2012, yang telah dengan sabar dan teliti memberikan bimbingan, arahan dan pemikiran serta semangat selama proses penyusunan disertasi

ini hingga selesai. Terima kasih penulis ucapkan pula kepada Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo selaku co-promotor yang disela-sela waktu beliau telah dengan sabar dan tekun mengarahkan dan memberikan semangat pada penulis untuk menyelesaikan disertasi ini. Kepada Dr. H. Ibnu Widiyanto, MA selaku co-promotor penulis ucapkan terima kasih pula atas segala waktu, curahan pemikiran, ide dan semangatnya sehingga penulis terpacu untuk menyelesaikan disertasi ini.

3. Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, MSi, Akt, PhD, selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro saat ini dan Dr. H.M.Chabachib, Msi, Akt sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro pada saat penulis memulai studi serta sekaligus sebagai penelaah dan penguji, Drs. H. Tarmizi Achmad, MBA, PhD selaku Sekretaris Program Doktor Ilmu Ekonomi atas segala kemudahan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi serta Prof.Dr. Imam Ghozali, M.Com, Akt atas segala bantuan dan dukungannya.
4. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA, selaku penelaah dan penguji sekaligus Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro untuk masa bakti 2012 - 2016 dan Dr. Hj. Indi Djastuti, MS, selaku penelaah dan penguji atas kesediaan waktunya untuk menguji serta memberikan masukan yang sangat berharga hingga terselesainya disertasi ini.



5. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan materi, petunjuk dan informasi selama penulis menempuh studi pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro.
6. Kepada kedua orang tua penulis ayahanda H. S. Harno dan ibunda Hj. Moetiatoen yang telah melahirkan, membesarkan dan mendidik penulis tanpa berharap imbalan dengan penuh ketulusan. Serta abah HM. Yusuf serta ibu Hj. Darijah atas segala iringan doa dan perhatiannya.
7. Kepada istri yang tersayang Amien Ariyatna Yusuf atas segala dukungan doa dan kasih sayang serta kesabarannya mendukung penulis untuk menyelesaikan disertasi ini. Kepada ananda Ariawan Aji Rahardian, Ryan Rahman Hakim dan Irham Aulia Yahdiyan atas segala pengertian dan dukungannya sehingga penulis terpelihara semangatnya untuk menyelesaikan disertasi ini.
8. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro atas bantuan dan dukungannya.
9. Staf Admisi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan pelayanan dengan baik selama penulis menempuh pendidikan.
10. Semua responden yang penulis tidak dapat menyebutkan satu-persatu, atas curahan waktu dan perhatian untuk berbagi informasi yang penulis butuhkan untuk penyelesaian disertasi ini.

11. Achtian Ferdhani, Dhista Adi Prabowo, M. Riksa A , Yudhi Bagus Setiawan, Aisyah Oktasari DP, Beni, dan Kristiyanto selaku tim *field worker* yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data.
12. Rekan-rekan sejawat di Fakultas Ekonomika Dan Bisnis maupun di Jurusan Manajemen (Dr. Sugiarto PH, SU, dkk) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
13. Rekan-rekan seperjuangan di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah lulus (Bu Tina, Pak Paulus, dan Pak Harjum) maupun yang masih harus berjuang (Bu Irine, Pak Syaicu, Pak Banter dan Pak Faqih).
14. Semua pihak yang telah ikut membantu, yang penulis tidak dapat sebutkan semuanya dalam penyusunan disertasi ini.

Semua bantuan dan pengorbanan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan disertasi ini, merupakan bantuan yang sangat berharga bagi penulis untuk meningkatkan dan mengembangkan diri.

Oleh karena itu penulis mendoakan dengan sepenuh hati semoga segala bantuan dan dukungan baik moral maupun material dapat menjadi amal ibadah dan mendapatkan pahala dari Allah SWT. Amin, amin ya rabbal'amin.

Semarang, Maret 2012

Susilo Toto Raharjo

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Pernyataan Keaslian Karya Ilmiah.....	ii
Halaman Persetujuan.....	iii
Halaman Revisi.....	iv
Abstrak .....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
Intisari .....	vii
Summary.....	xi
Ucapan Terima Kasih.....	xv
Daftar Tabel .....	xxiii
Daftar Gambar .....	xxv
<i>Glossary</i> .....	xxvii
Daftar Lampiran .....	xxviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Pengantar .....	1
1.2 Latar Belakang .....	2
1.3 <i>Research Gap</i> .....	8
1.4 Praktek Manajemen Kualitas Usaha Kecil dan Menengah .....	12
1.5 Masalah Penelitian .....	20
1.6 Orisinalitas Penelitian .....	22
1.6.1 Orisinalitas Konsep Baru .....	22
1.6.2 Orisinalitas Pengembangan Model Teoretikal..	28
1.7 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	28
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b> .....	<b>30</b>
2.1 Pengantar .....	30
2.2 Pengembangan Proposisi.....	31
2.2.1 Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	31
2.2.2 Kinerja Proses.....	41
2.3 Pengembangan Model Teoretikal Dasar.....	48
2.3.1 Praktek Manajemen Kualitas.....	48

2.3.2	Aset Tak Berwujud.....	57
2.3.3	Kinerja Hasil .....	65
2.4	Pengembangan Model Penelitian Empirik.....	69
2.4.1	Kepemimpinan Efektif, Perencanaan Kualitas dan Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif...	70
2.4.2	Perencanaan Kualitas dan Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	77
2.4.3	Aset tak berwujud/ <i>Intangible Assets</i> Organisasi dan Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif....	82
2.4.4	Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif dan Kinerja Proses.....	89
2.4.5	Kinerja Proses dan Kinerja Hasil.....	94
2.4.6	Kepemimpinan Efektif dan Kinerja Proses.....	97
2.4.7	Perencanaan Kualitas dan Kinerja Proses.....	100
2.4.8	Aset Tak Berwujud dan Kinerja Proses.....	103
2.5	Definisi Konseptual Variabel .....	106
2.6	Hipotesis dan Model Empiris Penelitian .....	109
2.7	Dimensionalisasi Variabel .....	110
2.7.1	Dimensionalisasi Kepemimpinan Efektif.....	110
2.7.2	Dimensionalisasi Perencanaan Kualitas.....	111
2.7.3	Dimensionalisasi Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	113
2.7.4	Dimensionalisasi Aset Tak Berwujud.....	114
2.7.5	Dimensionalisasi Kinerja Proses .....	115
2.7.6	Dimensionalisasi Kinerja Kualitas Produk.....	116
BAB III METODE PENELITIAN .....		118
3.1	Pengantar .....	118
3.2	Jenis dan Sumber Data .....	119
3.3	Populasi dan Sampel .....	119
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	125
3.5	Desain Kuesioner dan Instrumen Penelitian.....	125
3.6	Teknik Analisis .....	129
3.7	Analisis Konfirmatori dan Validitas Konstruk .....	135

BAB IV ANALISIS DATA .....	136
4.1 Pengantar .....	136
4.2 Adminstrasi Data .....	137
4.2.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen.....	138
4.2.2 Pengujian Non-Response Bias.....	140
4.3 Deskripsi Penelitian .....	142
4.3.1 Deskripsi Obyek.....	142
4.3.2 Deskripsi Responden.....	143
4.4 Statistik Deskriptif Responden .....	152
4.4.1 <i>Screening</i> Data.....	152
4.4.2 Analisis Indeks.....	153
4.5 Pengujian dan Pengembangan Model Penelitian .....	172
4.5.1 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	172
4.5.2 Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	176
4.5.3 Analisis <i>Full Model Structural Equation                 Modelling</i> (SEM).....	180
4.6 Pengujian Hipotesis .....	198
4.6.1 Pengujian Hipotesis 1.....	199
4.6.2 Pengujian Hipotesis 2.....	200
4.6.3 Pengujian Hipotesis 3.....	201
4.6.4 Pengujian Hipotesis 4.....	202
4.6.5 Pengujian Hipotesis 5.....	202
4.6.6 Pengujian Hipotesis 6.....	203
4.6.7 Pengujian Hipotesis 7.....	203
4.6.8 Pengujian Hipotesis 8.....	204
4.7 Pengujian Variabel Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif Sebagai Variabel Moderator .....	205
BAB V PEMBAHASAN DAN TEMUAN PENELITIAN.....	208
5.1 Pengantar .....	208
5.2 Pembahasan Hasil Statistik Deskriptif.....	209
5.2.1 Kepemimpinan Efektif.....	209

5.2.2	Perencanaan Kualitas.....	211
5.2.3	Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	215
5.2.4	Aset Tak Berwujud.....	217
5.2.5	Kinerja Proses.....	219
5.2.6	Kinerja Kualitas Produk.....	221
5.3	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis.....	223
5.3.1	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Pertama.....	223
5.3.2	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Kedua.....	228
5.3.3	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Ketiga.....	231
5.3.4	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Keempat.....	233
5.3.5	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Kelima.....	236
5.3.6	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Keenam.....	238
5.3.7	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Ketujuh.....	241
5.3.8	Pembahasan Hasil Uji Hipotesis Kedelapan.....	243
5.4	Pembahasan Hasil Uji Variabel Mediator.....	244
5.5	Sintesis Hasil Temuan Konsep Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	248
BAB VI KESIMPULAN DAN IMPLIKASI PENELITIAN.....		252
6.1.	Kesimpulan Penelitian.....	252
6.2	Skenario Pengembangan UKM.....	252
6.3	Implikasi Teoritis dan Temuan Penelitian.....	255
6.4	Implikasi Manajerial.....	260
6.5	Keterbatasan Penelitian.....	269
6.6	Agenda Penelitian Yang Akan Datang.....	270
DAFTAR PUSTAKA .....		271
Lampiran-lampiran		

## DAFTAR TABEL

Tabel	1.1	<i>Research Gap</i> .....	10
Tabel	2.1	Kerangka untuk Fasilitasi Adaptabilitas Personal.....	37
Tabel	2.2	Pendukung Konsep Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	39
Tabel	2.3	Kejadian Penting dalam Pengembangan TQM.....	50
Tabel	2.4	Variabel dan Definisi Penelitian .....	107
Tabel	2.5	Variabel dan Definisi Operasional .....	108
Tabel	2.6	Hipotesis Penelitian .....	109
Tabel	3.1	Kategori Skala Usaha UKM Menurut Kekayaan, Nilai Penjualan dan dan Tenaga Kerja.....	120
Tabel	3.2	Jumlah UKM menurut Sektor di Jawa Tengah Tahun 2006 .....	122
Tabel	3.3	Jumlah Usaha UKM Sub Sektor Industri Pengolahan di Jawa Tengah Tahun 2006 .....	123
Tabel	3.4	Jumlah Sampel sesuai Wilayah .....	124
Tabel	3.5	Instrumen Penelitian .....	126
Tabel	3.6	Persamaan Struktural .....	132
Tabel	3.7	Indeks Pengujian Kelayakan Model .....	134
Tabel	4.1	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	139
Tabel	4.2	Perbedaan Rata-Rata Pengumpulan Awal dan Akhir .	141
Tabel	4.3	Distribusi Sampel Penelitian .....	142
Tabel	4.4	Bidang Usaha Responden .....	143
Tabel	4.5	Status dan Tingkat Pendidikan Responden.....	144
Tabel	4.6	Status dan Usia Responden .....	146
Tabel	4.7	Status dan Pengalaman Responden .....	147
Tabel	4.8	Jumlah Karyawan Usaha Kecil .....	148
Tabel	4.9	Jumlah Karyawan Usaha Menengah .....	149
Tabel	4.10	Kekayaan Usaha Kecil dan Menengah .....	150
Tabel	4.11	Jumlah Omset per tahun Skala Usaha Kecil dan Menengah .....	152
Tabel	4.12	Indeks Variabel Kepemimpinan Efektif .....	154
Tabel	4.13	Persepsi Responden tentang Kepemimpinan Efektif..	156
Tabel	4.14	Indeks Variabel Perencanaan Kualitas .....	159
Tabel	4.15	Persepsi Responden tentang Perencanaan Kualitas ....	160
Tabel	4.16	Indeks Variabel Harmonisasi Manajemen Adaptif .....	161
Tabel	4.17	Persepsi Responden tentang Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	163

Tabel	4.18	Indeks Variabel Aset Tak Berwujud.....	166
Tabel	4.19	Persepsi Responden tentang Aset Tak Berwujud.....	167
Tabel	4.20	Indeks Variabel Kinerja Proses .....	168
Tabel	4.21	Persepsi Responden tentang Kinerja Proses .....	169
Tabel	4.22	Indeks Variabel Kinerja Kualitas Produk .....	170
Tabel	4.23	Persepsi Responden tentang Kinerja Kualitas Produk	171
Tabel	4.24	Hasil Uji Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	175
Tabel	4.25	<i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> Konstruk Eksogen.....	175
Tabel	4.26	Hasil Uji Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	178
Tabel	4.27	<i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extract</i> Konstruk Endogen.....	179
Tabel	4.28	Indeks Pengujian Kelayakan Model Persamaan Struktural Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif...	181
Tabel	4.29	Penghitungan Indikator Komposit Variabel Kepemimpinan Efektif.....	183
Tabel	4.30	Penghitungan Indikator Komposit Variabel Perencanaan Kualitas.....	184
Tabel	4.31	Penghitungan Indikator Komposit Variabel Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	185
Tabel	4.32	Penghitungan Indikator Komposit Variabel Intangibel Asset.....	186
Tabel	4.33	Penghitungan Indikator Komposit Variabel Kinerja Proses.....	187
Tabel	4.34	Penghitungan Indikator Komposit Variabel Kinerja Kualitas Produk.....	188
Tabel	4.35	Normalitas Data.....	190
Tabel	4.36	Statistik Deskriptif Data Penelitian.....	191
Tabel	4.37	<i>Observation Forthest the Centroid</i> Model Lengkap Persamaan Struktural <i>Composite Constraint</i> .....	192
Tabel	4.38	Korelasi Antar Indikator Variabel Eksogen.....	194
Tabel	4.39	Korelasi Antar Variabel Eksogen.....	195
Tabel	4.40	Indeks Pengujian Kelayakan Model Persamaan Struktural Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif <i>Composite Constraint</i> .....	198
Tabel	4.41	Standard Estimate-Regression Weight Model Persamaan Struktural Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif <i>Composite Constraint</i> .....	199
Tabel	4.42	Kesimpulan Hipotesis.....	204
Tabel	4.43	Kontribusi Pengaruh Tidak Langsung Variabel Mediator Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	206



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	1.1	Sistematika Bab I .....	1
Gambar	1.2	Orisinalitas Konsep Baru.....	27
Gambar	2.1	Sistematika Bab II .....	30
Gambar	2.2	Pengembangan Konsep Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif .....	40
Gambar	2.3	Model Proses Berkelanjutan.....	45
Gambar	2.4	<i>Structural Metrics Model</i> .....	46
Gambar	2.5	Proposisi Penelitian.....	47
Gambar	2.6	Keterkaitan Tertutup Kapabilitas Intelektual.....	58
Gambar	2.7	Kerangka Teoritis Fungsional.....	58
Gambar	2.8	Model Pengukuran Modal Intelektual.....	63
Gambar	2.9	Keterkaitan <i>Knowledge Assets</i> dan <i>Intellectual Capital</i> .....	64
Gambar	2.10	Model Teoretikal Dasar Penelitian .....	69
Gambar	2.11	Model Diseminasi dan Adopsi.....	92
Gambar	2.12	Kerangka Model Empiris Penelitian .....	110
Gambar	2.13	Dimensi Kepemimpinan Efektif.....	111
Gambar	2.14	Dimensi Perencanaan Kualitas.....	112
Gambar	2.15	Dimensi Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	113
Gambar	2.16	Dimensi Aset Tak Berwujud.....	115
Gambar	2.17	Dimensi Kinerja Proses.....	116
Gambar	2.18	Dimensi Kinerja Kualitas Produk.....	117
Gambar	3.1	Sistematika Bab III .....	118
Gambar	3.2	Diagram Alur Model Penelitian .....	131
Gambar	4.1	Sistematika Bab IV .....	136
Gambar	4.2	Alur Administrasi Data.....	138
Gambar	4.3	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen.....	173
Gambar	4.4	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Eksogen Revisi.....	174
Gambar	4.5	Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Endogen.....	177
Gambar	4.6	Persamaan Struktural Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif <i>Multi Indicator Model</i> .....	180
Gambar	4.7	Persamaan Struktural Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif <i>Composite Constrained Model</i> ..	189

Gambar	4.8	Persamaan Struktural tanpa Variabel Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	207
Gambar	5.1	Sistematika Bab V .....	208
Gambar	5.2	Perbandingan Indeks Kepemimpinan Efektif...	210
Gambar	5.3	Perbandingan Indeks Perencanaan Kualitas.....	212
Gambar	5.4	Perbandingan Indeks Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	215
Gambar	5.5	Perbandingan Indeks Aset Tak Berwujud.....	218
Gambar	5.6	Perbandingan Indeks Kinerja Proses.....	220
Gambar	5.7	Perbandingan Indeks Kinerja Kualitas Produk...	222
Gambar	5.8	Hasil Temuan Konsep Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif.....	251
Gambar	6.1	Skenario 1 Upaya Peningkatan Kinerja Kualitas UKM Jawa Tengah .....	253
Gambar	6.2	Skenario 2 Upaya Peningkatan Kinerja Kualitas UKM Jawa Tengah .....	254
Gambar	6.3	Skenario 3 Upaya Peningkatan Kinerja Kualitas UKM Jawa Tengah .....	256

## *Glossary*

### **Adaptabilitas:**

Kemampuan individu menyesuaikan diri dan menangani situasi yang sifatnya tak terduga, seberapa efisien dan lancar individu bisa menggeser orientasi mereka atau fokus bila perlu, dan sejauh mana individu mengambil tindakan yang wajar, meskipun dalam situasi ketidakpastian.

### **Harmonisasi Manajemen Proses Adaptif:**

Kemampuan beradaptasi, berubah dari satu kondisi ke kondisi lainnya dan bertoleransi terhadap ketidakpastian sehingga tetap mampu beroperasi secara efektif dalam perubahan tersebut maupun lingkungan yang bervariasi tingkat individu, team maupun organisasi.

### **Kekayaan Tak Berwujud;**

Materi yang bersifat intelektual seperti pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, pengalaman yang dapat digunakan untuk menciptakan kesejahteraan.

### **Kepemimpinan Effektif:**

Atribut yang diberikan pada seorang pemimpin dari bawahannya yang memiliki sifat-sifat memiliki rasa percaya diri, dapat dipercaya, memiliki sifat humanis, bersikap profesional, sensitif terhadap kebutuhan orang lain, mau mendengarkan orang lain dan menyampaikan sesuatu dengan jelas.

### **Kinerja Kualitas Produk:**

Kualitas produk maupun layanan yang dihasilkan organisasi sesuai dengan harapan pelanggan.

### **Kinerja proses:**

Output yang dihasilkan dari aktivitas organisasi untuk meningkatkan kualitas produk.

### **Perencanaan Kualitas:**

Serangkaian aktivitas menerjemahkan visi-misi organisasi untuk mencapai peningkatan kualitas.

### **Proses Manajemen :**

Perputaran beberapa gugusan kegiatan dasar yang berhubungan secara integral, yang dilaksanakan di dalam manajemen secara umum, yaitu proses perencanaan, proses pengorganisasian, proses pelaksanaan dan proses pengendalian, dalam rangka mencapai sesuatu tujuan secara ekonomis.

### **Total Quality Management (TQM) :**

Pendekatan manajemen suatu organisasi yang terpusat pada kualitas, berdasarkan partisipasi semua anggotanya dan bertujuan untuk kesuksesan jangka panjang melalui kepuasan pelanggan serta memberi keuntungan untuk semua anggota dalam organisasi serta masyarakat.

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	A	Kuesioner Penelitian
Lampiran	B	Uji Validitas dan Reliabilitas
Lampiran	C	Uji Bias Response
Lampiran	D	Data
Lampiran	E	Hasil Pengujian CFA Eksogen
Lampiran	F	Hasil Pengujian CFA Endogen
Lampiran	G	Hasil Pengujian Model <i>Multi Indicator</i>
Lampiran	H	Hasil Pengujian Full Model <i>Composite</i>
Lampiran	I	Hasil Pengujian Mediator Variabel