

Vol. 8 No.2 September 2012

Volume 8
Nomor 2
2012

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

Center for Business Studies - CeBiS
Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fisip - Unpar

J.Adm.Bisnis	Vol. 8	No. 2	Hlm. 106 - 202	Bandung Sept 2012	ISSN 0216-1249
--------------	--------	-------	-------------------	----------------------	-------------------

Jurnal Administrasi Bisnis

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis

ISSN 0216-1249

Volume 8, Nomor 2, Tahun 2012

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) adalah jurnal ilmiah Ilmu Administrasi Bisnis, diterbitkan oleh Center for Business Studies (CeBiS), Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Katolik Parahyangan. Jurnal Administrasi Bisnis diterbitkan 2 (dua) kali dalam satu tahun, setiap bulan Maret dan September, yang memuat essay dan atau hasil penelitian dalam kajian Ilmu Administrasi Bisnis. Jurnal Administrasi Bisnis bertujuan untuk menyebarluaskan hasil pemikiran dan analisis ilmiah dalam bidang Ilmu Administrasi Bisnis. Pada tahun 2010 JAB diterbitkan juga secara on-line melalui <http://journal.unpar.ac.id/>

Pelindung	Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan
Pengarah	Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Katolik Parahyangan
Ketua Penyunting Penyunting pelaksana	Gandhi Pawitan
Penyunting ahli	Hasan Mustafa, Urip Santoso, Sanerya Hendrawan, Fransisca Mulyono, Marihhot Tua Effendi H.
Mitra bestari	Ferdinand Saragih , <i>Universitas Indonesia</i> A.B.M. Witono , <i>President University</i> David P.E. Saerang , <i>Universitas Sam Ratulangi</i> A.Y. Agung Nugroho , <i>Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya</i> Kertahadi , <i>Universitas Brawijaya</i> Elvira Luthan , <i>Universitas Andalas</i>
Tata usaha dan sirkulasi	B. Cucu Suhesih
Alamat Penerbit	Center for Business Studies - CeBiS Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis - FISIP Unpar Ciumbuleuit 94, Bandung 40141 Telp : 022 2032655 - ext : 342 Fax : 022 2035755 Email : cebis@unpar.ac.id
Percetakan	<i>Karyamanunggal Lithomas</i>

Penggandaan artikel untuk keperluan pengajaran dan penelitian diijinkan dengan syarat menyebut sumber dengan jelas. Untuk tujuan lain harus mendapat ijin dari penerbit.

Daftar isi

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 8, Nomor 2, Tahun 2012

Editorial	iv
James R. Situmorang Pemasaran Pada Era Globalisasi	106
Fransisca Mulyono Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Usaha Kecil dan Menengah : Kajian Konseptual	117
Rulyusa Pratikto <i>Analisa Exchange Rate Overshooting</i> Melalui Pendekatan <i>Error Correction</i> Model	132
Maria Widyarini dan Yovita Poppy Oktaviani Pengaruh Ownership Concentration terhadap Kinerja Operasional Perbankan di Indonesia	143
Gandhi Pawitan dan Vivi Bunga Ratih Evaluasi Kualitas Layanan Berdasarkan <i>House of Quality</i> : Studi Kasus Cafe di Bandung	156
Nia Juliawati Koordinasi dan Usaha Koordinasi dalam Organisasi : Sebuah Kerangka Studi	177
M.E.Retno Kadarukmi Asas Keadilan dalam Transaksi Derivatif (Khusus yang Diperdagangkan dalam Bursa) Sebagai Objek Pengenaan Pajak Penghasilan	193

Editorial

Jurnal Administrasi Bisnis
Volume 8, Nomor 2, Tahun 2012

Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Volume 8 Nomor 2 Tahun 2012 menyajikan tujuh artikel yang berisi hasil penelitian dan juga kajian konseptual. **James R. Situmorang** memaparkan konsep bisnis global serta strategi yang perlu dilakukan dalam menghadapi globalisasi. Sedangkan **Fransisca Mulyono** memaparkan kajian konseptual mengenai pengembangan sumber daya manusia di usaha kecil dan menengah. Ada kecenderungan penerapan manajemen sumber daya manusia yang informal di sektor UKM.

Rulyusa Pratiko membahas hasil penelitian tentang *exchange rate overshooting* dengan pendekatan *error correction model*. Peneliti menyajikan analisis fenomena nilai tukar overshooting di Indonesia pada periode Agustus 1997 sampai Juni 2007. **Maria Widyarini dan Yovita Poppy Oktaviani** membahas hasil penelitian tentang pengaruh ownership concentration terhadap kinerja operasional perbankan nasional. Ada dua kelompok bank yang diamati yaitu bank BUMN dan bank swasta.

Gandhi Pawitan dan Vivi Bunga Ratih menyajikan hasil penelitian tentang aplikasi *house of quality* dalam melakukan evaluasi kinerja layanan. Sebagai objek penelitian yang diteliti adalah sebuah cafe di Kota Bandung. Penggunaan teknik *house of quality* akan memberikan arah pada evaluasi kinerja layanan yang lebih detail. **Nia Juliawati** memaparkan sebuah kerangka studi tentang koordinasi dan usaha koordinasi dalam organisasi. Hasilnya adalah sebuah model koordinasi dan usaha koordinasi yang dapat diaplikasikan dalam organisasi. Penulis **M.E.Retno Kadarukmi** memberikan uraian tentang asas keadilan dalam transaksi derivatif (khusus yang diperdagangkan dalam bursa) sebagai objek pengenaan pajak penghasilan. Faktor kunci derivatif adalah orang dapat membeli dan menjual semua risiko dari aset pokok tanpa memperdagangkan aset tersebut. Transaksi derivatif keuangan sebagian besar lebih sering digunakan sebagai alat untuk meraih keuntungan dari kegiatan spekulasi, bukan untuk mengurangi risiko atau perlindungan nilai.

Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Usaha Kecil dan Menengah : Kajian Konseptual

Fransisca Mulyono

*Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Katolik Parahyangan, sisca@unpar.ac.id*

Abstract

Human resource development in small and medium scale enterprises (SMEs) is known to have a role as important as large-scale enterprises in achieving competitive advantage. The purpose of this paper is to provide a brief overview of human resources development in SMEs. Management and development of human resources in SMEs generally done informally, i.e. do not have written rules; recruitment process done through employees' word-of-mouth; selection process is done based on consideration of small business owners; training process is determined to SME owners; and motivation in SMEs in terms of salary or wages are often considered smaller than large enterprises.

Keywords: Informal human resource, recruitment and selection in SME, training and development in SME, Motivation in SME

1. Pendahuluan

Menurut Pfeffer (1994) dalam Carmeli & Tishler (2004 : 303) sumber daya manusia sudah tidak diragukan lagi merupakan aset paling berharga bagi organisasi manapun - baik yang profit oriented maupun not-profit-oriented - dalam level manapun dalam upaya meraih mencapai competitive advantage. Pemahaman ini pada umumnya berlaku untuk perusahaan berskala besar. sementara pemahaman peran sumber daya manusia di perusahaan berskala kecil dan menengah (UKM) masih sedikit.

Curran (1986) dalam Wilkinson (1999 : 206) menyatakan begitu banyak literatur berkenaan UKM telah diungkapkan, tetapi fokus yang ada amat sedikit diarahkan membahas manajemen sumber daya manusia. Fokus yang ada lebih banyak dicurahkan membahas masalah seperti marketing atau finance. Karena hal ini para pekerja di sektor UKM sering digambarkan sebagai the invisible workforce. Jarangnya bahasan tentang sumber daya manusia di UKM juga diperkuat oleh beberapa ahli seperti Bickerstaff (1993), Hendry et al (1995), Dueler & Wally (1995), Wilkinson (1999), Chassell et al (2002) dalam Rathore & Gakhar (2011 : 217).

Ada beberapa alasan yang diungkap berkenaan dengan kurangnya fokus para ahli kepada manajemen sumber daya manusia di bisnis UKM :

1. Dalam UKM sendiri, Ritchie (1993) dalam Wilkinson (1999 : 206) menyatakan bahwa para pelaku UKM masih kurang memperhatikan rencana pengembangan sumber daya manusia, karena tidak adanya ahli sumber daya manusia dalam banyak UKM disamping adanya pandangan bahwa mengelola orang bukan sebuah masalah teknis yang memerlukan ahlinya.
2. Secara umum para pelaku UKM melakukan apa yang disebut Scott et al. (1989) dalam Wilkinson (1999 : 206) sebagai informal routinisation dalam menjalankan bisnis sehari-hari, termasuk proses rekrutmen. Carroll et al. (1999) dalam Wilkinson (1999 : 209) menyatakan bahwa proses rekrutmen dilakukan melalui jaringan keluarga atau teman-teman karyawan guna memperoleh pekerja yang 'tepat'. Wilkinson (1999 : 209) menegaskan bahwa informalitas akan membentuk hubungan karyawan dalam UKM : ikatan emosi dan hubungan positif lainnya ditentukan sejauh mana karyawan bertindak dan berperilaku sebagaimana diharapkan atau diinginkan pemilik UKM; reaksi ad hoc atas masalah pribadi karyawan menguat.
3. Ada pandangan dalam para pemilik UKM bahwa bawahan harus tunduk kepada apa yang diinginkan pemilik UKM. Berkenaan dengan hal ini, Ram & Holliday (1993) dalam Wilkinson, 1999 : 209) menegaskan bahwa UKM dipenuhi oleh ideologi keluarga. Hal ini diperkuat oleh pendapat Kotey & Meredith (1997) bahwa pengelolaan sumber daya manusia di UKM didominasi oleh idiosinkretik pemiliknya.

Menurut Kotey & Slade (2005) dalam Knol & van Riemsdijk (2009 : 3), pemilik UKM dinyatakan lebih dekat dengan lingkungan dan tergantung kepada sedikit klien, menjadikan mereka rentan dan responsif terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal. Dengan demikian pengelolaan perusahaan harus fleksibel yang difasilitasi komunikasi internal yang face-to-face.

McEvoy (1984) dalam Wilkinson (1999 : 206) menyatakan bahwa kurangnya penekanan para pelaku UKM di Amerika Serikat kepada sumber daya manusia merupakan salah satu alasan utama mengapa banyak UKM gagal melanjutkan eksistensinya. Menurut Priyanath (2006 : 103) alasan utama mengapa para pelaku UKM tidak mempraktekan manajemen sumber daya manusia dikarenakan para pelaku UKM tidak memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai tentangnya, sehingga tidak memfasilitasi sarana pelatihan dan kesejahteraan karyawannya. Menurut penulis hal ini adalah wajar dikarenakan pendanaan yang ada pada UKM tidaklah besar, sehingga dana yang ada lebih diprioritaskan kepada hal lain daripada memberikan pelatihan dan mensejahterakan karyawannya.

2. Sumber Daya Manusia Informal dalam UKM

Berkenaan dengan praktek manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan kecil, Westhead & Storey pada tahun 1997 mengatakan bahwa proses pengembangan sumber daya manusia untuk perusahaan kecil adalah berbeda dibandingkan dengan perusahaan besar (Panagiotakopoulos, 2011 : 15). Pendapat Westhead & Storey ini memperkuat pendapat Carsrud et al. di tahun 1987 yang menyatakan bahwa praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang sesuai untuk perusahaan berskala besar tidak selalu sesuai diterapkan di perusahaan berskala kecil dan menengah (Van Bruystegem et al., 2008 : 4).

Senada dengan pendapat Carsrud et al. di atas adalah pendapat Delmotte et al. di tahun 2001 yang menyatakan bahwa perusahaan berskala kecil dan menengah bukanlah perusahaan berskala besar dalam bentuk miniatur (Van Bruystegem et al., 2008 : 4). Pendapat-pendapat di atas juga diperkuat De Kok & Uhlaner di tahun 2001 yang menyatakan bahwa pelaku usaha kecil dan menengah pada umumnya cenderung melakukan praktek manajemen sumber daya manusia yang tidak seformal perusahaan besar (Umer, 2012 : 35).

Penemuan Westhead & Storey dan De Kok & Uhlaner juga diperkuat oleh banyak ahli lainnya bahwa di bisnis mikro terdapat kecenderungan penerapan manajemen sumber daya manusia yang informal. Dengan demikian informalitas menjadi karakteristik utama manajemen sumber daya manusia di bisnis mikro, yang berarti proses manajemen sumber daya manusia dilakukan tidak tertulis (De Barros & Chanboonyawat, 2009 : 11).

Senada dengan hal ini, beberapa ahli juga menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia di bisnis UKM bersifat : informal, intuitif, ad hoc dan umumnya sederhana (Umer, 2012 : 35). Menurut De Kok & Uhlaner (2001), manajemen sumber daya manusia yang formal memiliki ciri prosedur atau praktek yang : (a) tertulis - seperti daftar keahlian dan kualifikasi yang diperlukan untuk mengerjakan sebuah pekerjaan, (b) secara teratur diterapkan di organisasi - seperti ulasan kinerja tahunan, (c) ada kepastian akan dilakukan - misalnya pelatihan yang disponsori perusahaan (Barrett & Mayson, 2007 : 308).

Ada beberapa alasan mengapa para pelaku UKM menggunakan manajemen sumber daya manusia yang informal (De Barros & Chanboonyawat, 2009 : 10), yaitu :

1. para pelaku UKM menghadapi tingkat ketidakpastian bisnis yang tinggi, sehingga mengadopsi praktek manajemen sumber daya manusia yang formal menjadikan mereka sulit untuk fleksibel menghadapi berbagai tantangan yang ada. Hal ini adalah wajar dikarenakan cakupan bisnis pelaku UKM seringkali masih sangat sederhana.
2. para pelaku UKM menganggap praktek manajemen sumber daya manusia bukanlah sebuah keharusan, tetapi sekedar pilihan saja dan hanya digunakan ketika ia tidak bisa dihindarkan lagi. Pendapat ini juga wajar dikarenakan jumlah tenaga kerja dalam UKM masih terbatas dan jenis keahlian yang diperlukan juga belum tinggi.

3. Pada umumnya mayoritas pelaku UKM kurang memahami masalah-masalah berkenaan dengan sumber daya manusia dan bagaimana praktek sumber daya manusia dapat membantu mereka memecahkan permasalahannya. Hal ini adalah wajar dikarenakan pelaku UKM pada umumnya tidak memiliki tingkat pendidikan tinggi. Walaupun demikian menurut Puplampu (2005 dalam Ofori & Aryeetey, 2011 : 46) ada beberapa pemilik UKM yang merasa bisnis mereka tidak berhasil dikarenakan ada masalah dengan sumber daya manusia dan kinerja perusahaannya.

Manajemen sumber daya manusia dalam penulisan ini merujuk kepada definisi Knol & van Riemsdijk (2009 : 3) sebagai intensi manajemen dan tindakan pembuatan keputusan yang mempengaruhi sifat hubungan antara organisasi dan karyawannya. Atau dengan kata lain menurut Boxall et al. (2007 : 1) manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen pekerjaan dan orang dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Lebih lanjut Boxall et al. (2007 : 1) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan konsekuensi dimulainya dan berkembangnya sebuah organisasi. Berlandaskan kepada pernyataan Boxall et al. ini, dapat dinyatakan bahwa sebuah perusahaan jika ingin terus berkembang perlu memfokuskan diri untuk mengelola sumber daya manusianya, karena tanpa manusia mustahil perusahaan dapat bertahan lama. Karena itu tidak heran jika banyak yang menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah aset terpenting perusahaan atau organisasi manapun.

3. Pentingnya Sumber Daya Manusia

Barney pada tahun 1991 menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sumber bagi *competitive advantage* perusahaan (Barret & Mayson, 2007 : 309). Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan Mathi & Jackson (2010) dalam Ofori & Aryeetey (2011 : 47-8) bahwa sumber daya manusia merupakan perekat yang mengikat semua sumber daya lainnya yang dibutuhkan perusahaan. Senada dengan pernyataan ini adalah pernyataan Prahalad & Hamel (1990 dalam Canbaz & Yilmaz, 2009 : 18) bahwa sumber keunggulan perusahaannya terletak pada kemampuan manajemen untuk mengkonsolidasikan teknologi dan keahlian produksi perusahaan ke dalam kompetensi yang pada akhirnya akan memberdayakan individu dalam perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat pada peluang-peluang yang ada.

Sumber daya manusia sebagai salah satu sumber *competitive advantage* juga dikemukakan Wernerfelt pada tahun 1984 bahwa sumber daya perusahaan - di mana manusia merupakan salah satu bagian dari sumber daya perusahaan - ketika dikelola dengan baik akan mengarah kepada pencapaian profit yang tinggi (Umer, 2012 : 33). Dengan demikian menurut penulis adalah wajar jika manusia dalam perusahaan yang merupakan aset terpenting perlu dikembangkan dengan baik keahliannya antara lain melalui pelatihan dan pengembangan diri. Walaupun pelatihan dan pengembangan diri karyawan memerlukan biaya yang tidak sedikit, tetapi ketika biaya ini dianggap investasi, maka pengeluarannya tidak akan menjadi beban yang berat bagi perusa-

haan mengingat di masa mendatang hasil pelatihan dan pengembangan tersebut akan memberikan buah yang manis bagi perusahaan.

Selain itu perusahaan juga perlu menyaring calon-calon karyawan yang memiliki potensi tinggi sejak awal - melalui proses seleksi yang benar - guna menjadikan perusahaan semakin berkembang. Dengan kata lain, kemampuan sumber daya manusia bagi pencapaian profit maupun *competitive advantage* menurut Grigore (2008 : 84) disebabkan oleh manusia sebagai karyawan perusahaan memungkinkan dirinya memberikan nilai tambah ekonomi bagi perusahaannya. Hal ini mungkin terjadi jika perusahaan mampu mengembangkan karyawannya melalui pengembangan sumber daya manusia yang akan meningkatkan kompetensi. Pengembangan keahlian dan kualitas karyawannya dan meningkatkan motivasi dan komitmen kepada organisasi serta pengembangan tim dalam organisasi (Beaver & Hutchings, 2005 : 594).

Pentingnya sumber daya manusia dikelola dengan baik karena merupakan salah satu sumber *competitive advantage* juga dikemukakan oleh Schuler & Jackson (1987 : 213) yang menyatakan bahwa praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang utama berkenaan dengan beberapa hal, yaitu :

1. menentukan job description secara tetap dan eksplisit. Menurut penulis adanya job description yang tetap dan jelas akan memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya tanpa ragu. Hal ini akan mengarah kepada keyakinan diri karyawan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya.
2. adanya partisipasi yang tinggi dari karyawan dalam proses pembuatan keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja dan pekerjaan. Menurut penulis adanya partisipasi karyawan yang dimungkinkan terjadi dalam pembuatan keputusan berkenaan dengan kondisi kerja dan pekerjaan karyawan merupakan indikator adanya kepercayaan pimpinan kepada para bawahannya. Ketika hal ini dilakukan, maka karyawan akan merasakan *feeling* yang positif kepada atasannya karena mereka merasa didukung. Efeknya akan mengarah kepada pencapaian produktivitas yang tinggi.
3. adanya performance appraisal yang digabungkan berdasarkan kriteria kelompok maupun individu yang berjangka pendek dan berorientasi kepada hasil. Menurut penulis orientasi kepada hasil perlu dicermati dengan baik, karena orientasi kepada proses tetap juga penting dilakukan. Jika orientasi kepada hasil dan jangka pendek, maka kualitas produk dapat turun. Jika orientasi kepada hasil dibarengi dengan proses, maka hasilnya akan jauh lebih baik karena karyawan akan merasa dihargai dan didukung atasannya ketika mengalami proses produksi yang kurang nyaman bagi mereka atau ketika kondisi karyawan kurang pas dalam situasi tertentu. hal ini perlu diperhatikan karena manusia bukan mesin yang emosi dan situasi kondisinya selalu dapat diprediksi setiap saat.
4. adanya perlakuan yang bersifat egalitarian terhadap karyawan dan jaminan keselamatan. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil oleh pimpinan, maka mereka akan mampu berkonsentrasi diri lebih baik dalam melakukan tugasnya. Efeknya akan mengarah kepada ketenangan batin pekerja, sehingga mereka akan loyal.

Jaminan keselamatan bekerja yang diberikan juga akan semakin membuat batin karyawan tenang, sehingga fokusnya akan semakin mengarah kepada melakukan tugasnya dengan lebih baik.

5. adanya pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersifat berkelanjutan. Pelatihan dan pengembangan diri karyawan yang berkelanjutan dilakukan perusahaan akan mengarah kepada semakin tingginya kualitas karyawan yang ujung-ujungnya adalah pencapaian kualitas produk yang lebih baik tanpa perlu adanya paksaan atau kontrol yang ketat dari pimpinan.

4. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Pelaku UKM

Menurut beberapa ahli sebagaimana dikutip Zakaria et al. (2011 : 80), ada beberapa manfaat manajemen sumber daya manusia bagi pelaku UKM, yaitu :

1. Menurut Baron (2003), kunci kegagalan bisnis UKM pada umumnya dikarenakan kurangnya perhatian pemilik UKM kepada sumber daya manusia. Hal ini senada dengan yang dinyatakan Wyer & Mason di tahun 1998 dan Stacey di tahun 1993 bahwa fokus kepada manajemen sumber daya manusia adalah krusial untuk menghadapi tantangan ketidakpastian yang tinggi dari lingkungan perusahaannya (Beaver & Hutchings, 2005 : 597).

Agar bisnis UKM mampu bertahan dalam menghadapi tingkat persaingan yang ada, menurut Bhattacharyya di tahun 2006 diperlukan adanya upaya memotivasi karyawan yang kompeten (Van Bruystegem et al., 2008 : 4).

2. Menurut Huang & Brown (1999), manajemen sumber daya manusia merupakan masalah kedua yang dihadapi banyak pelaku UKM : praktek manajemen sumber daya manusia sering dianggap harus secanggih praktek di perusahaan berskala besar, seperti perlu adanya teamwork, fleksibilitas pekerjaan, desentralisasi, penilaian kinerja. Padahal sudah terbukti bahwa penerapan praktek manajemen sumber daya manusia seperti ini mengarahkan bisnis UKM kepada keberhasilan.
3. Ada beberapa fungsi sumber daya manusia, yaitu : sebagai anteseden kinerja organisasi dan sebagai sumber competitive advantage perusahaan. Dengan demikian sumber daya manusia dalam bisnis UKM adalah amatlah krusial demi pengembangan dan eksistensi perusahaan di masa mendatang.
4. Kebijakan sumber daya manusia yang baik yang dijadikan sumber penting bagi perusahaan untuk mengarah kepada kinerja perusahaan yang baik : pekerja yang termotivasi tinggi dan berkeahlian tinggi akan menjadi penentu bagi kapabilitas bisnis UKM dalam mempertahankan persaingan yang terjadi dalam bisnisnya. Hal ini tampaknya mendukung pernyataan Grigore (2008 : 89) bahwa human capital menjadi semakin penting bagi bisnis UKM dalam upayanya bertahan dan

juga menghadapi persaingan dengan perusahaan berskala besar yang lebih mudah mendapatkan human capital.

5. Sumber daya manusia memiliki peran utama dalam menghasilkan transformasi bagi pengembangan bisnis UKM.

Pernyataan di atas secara teoretis mengemukakan pentingnya mengelola sumber daya manusia di UKM. Tapi dalam pelaksanaannya khususnya pada beberapa pelaku UKM di Kota Cimahi berdasarkan pantauan penulis, masih ada pelaku UKM - termasuk yang dapat dikategorikan sebagai pengusaha yang sukses - tidak memberikan porsi yang besar kepada tenaga kerjanya dikarenakan bisnis mereka banyak yang sederhana, sehingga pengelolaan karyawannya belum dirasakan mendesak dalam ukuran perusahaannya sekarang ini.

5. Rekrutmen dan Seleksi di UKM

Rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu faktor kunci bagi keberhasilan organisasi karena dalam proses rekrutmen organisasi memastikan persyaratan pribadi dan pekerjaan yang dibutuhkan organisasi. Sehingga ketika persyaratan yang ada kurang pas, maka dapat dipastikan pelamar yang berminat mengisi lowongan pekerjaan dalam organisasi bukanlah yang sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi yang sebenarnya. Ketika proses rekrutmen kurang tepat, maka perusahaan melalui seleksi akan memilih karyawan yang juga kurang tepat dan dampaknya adalah kepada penempatan karyawan yang juga akan kurang tepat pada pekerjaan yang ada. Hal ini senada dengan yang diungkapkan Ongori (2010 dalam Ofori & Aryeetey, 2011 : 45) bahwa praktek rekrutmen dan seleksi merupakan kunci utama sebagai pintu masuk sumber daya manusia ke dalam organisasi yang juga cenderung menentukan keberhasilan dan keberlangsungan bisnis UKM. Hal ini disebabkan karena melalui proses rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja dalam perusahaan akan diperoleh tenaga kerja yang sikap dan perilaku tenaga kerja yang dianggap sesuai dengan budaya perusahaan. Hal ini dinyatakan sebagai praktek rekrutmen bagi perusahaan dalam *Encyclopedia of international business and management* (1996 dalam Ofori & Aryeetey, 2011 : 45) :

The ultimate goal of recruitment, selection and placement of people is to bring to bear on organisations, preferred attitudes, behavior and culture to elicit better performance irrespective of one's ability or otherwise.

Pentingnya rekrutmen bagi bisnis UKM sudah banyak disadari para pemiliknya. Dengan kesadaran ini pelaku UKM memilih saluran rekrutmen dengan menggunakan pihak-pihak yang dapat dipercaya melalui cara-cara informal, seperti 'iklan' yang diinformasikan melalui 'mulut ke mulut', baik melalui anggota keluarga, teman, tetangga, pemasok atau karyawan maupun mantan karyawan (De Barros & Chanboonyawat, 2009 : 14). Pendapat ini memperkuat pendapat Cardon & Stevens (2004 dalam Coetzer et al., 2007 : 18-9) yang menyatakan bahwa praktek rekrutmen staf dalam bisnis UKM menggunakan cara-cara yang mudah, murah dan langsung dapat

dikontrol perusahaan, seperti rekomendasi personal dari pihak yang dipercaya pelaku UKM - dalam hal ini antara lain melalui word-of-mouth), kedatangan pelamar yang tidak diminta dan iklan di koran lokal dan di Inggris terbukti metoda yang paling banyak dilakukan adalah metoda melalui word-of-mouth. Cara-cara informal dalam proses rekrutmen dan seleksi juga diungkap oleh Batram et al. (1995) yang menyatakan bahwa praktek rekrutmen dan seleksi dalam bisnis UKM berbeda dengan perusahaan berskala besar, karena dalam bisnis UKM rekrutmen dan seleksi dilakukan melalui mekanisme yang informal dan tidak terstruktur. Selain itu pemilik bisnis UKM juga mempertimbangkan karakteristik pelamar, seperti kejujuran, integritas dan ketertarikan akan pekerjaan serta kemampuan dan bakat (Ofori & Aryeetey, 2011 : 49). Apa yang dinyatakan Ofori & Aryeetey ini senada dengan yang penulis temukan dalam pengamatan pada beberapa pelaku UKM di Kota Cimahi.

Alasan dilakukannya proses rekrutmen informal seperti ini oleh para pelaku UKM dikarenakan proses rekrutmen dipandang sebagai beban bagi pemilik UKM, sehingga merekrut karyawan melalui orang-orang yang dikenalnya akan meringankan beban ini (De Barros & Chanboonyawat, 2009 : 14). Proses rekrutmen akan menjadi beban pelaku UKM jika prosesnya dilakukan seperti dalam perusahaan berskala besar, padahal keahlian yang dibutuhkan di UKM tidak secanggih di perusahaan besar.

Menurut De Winne di tahun 2006, upaya pelaku UKM untuk menarik calon karyawan yang potensial dan mempertahankannya ketika mereka bergabung dalam perusahaan adalah penting sekali dengan alasan (Van Bruystegem et al., 2008 : 4) :

1. dampak dari satu orang karyawan kepada kinerja perusahaan adalah lebih besar dibandingkan dalam perusahaan berskala besar. Menurut penulis, hal ini adalah hal yang wajar mengingat jumlah karyawan di bisnis UKM pada umumnya terbatas dan juga memiliki multiskills, sehingga dampaknya akan lebih terasa dibandingkan pada perusahaan berskala besar yang memiliki jumlah karyawan ribuan orang dengan single skill.
2. bisnis UKM kurang memiliki toleransi terhadap inefisiensi. Menurut penulis kurangnya toleransi terhadap inefisiensi perlu dipahami dalam pengertian positif, yaitu bukan berarti pelaku UKM tidak peduli terhadap inefisiensi, tetapi dikarenakan pelaku UKM tidak serajin pelaku bisnis berskala besar dalam mengukur kinerja perusahaannya. Berdasarkan pengamatan penulis pada beberapa warung di satu daerah di Kota Bandung, tujuan pelaku UKM berbisnis adalah lebih kepada upaya mempertahankan hidup karena mayoritas dari mereka jarang memisahkan tujuan bisnis dari kehidupannya sehari-hari. Banyak terjadi pelaku UKM akhirnya gagal menjalankan bisnisnya dikarenakan modal usahanya habis untuk menghidupi kebutuhan sehari-hari keluarganya.
3. Evaluasi bagi aset- aset yang intangible (seperti nilai human capital dan pengetahuan) menjadi semakin penting dalam menaksir kelangsungan hidup perusahaan dan keputusan-keputusan yang berkenaan dengan investasi. Menurut penulis, pentingnya dilakukan evaluasi pada aset-aset intangible seperti ini akan cukup sulit dilakukan oleh pelaku UKM mengingat tingkat pemahaman mereka

akan hal-hal itu masih minim yang mungkin dikarenakan oleh tingkat pendidikan mereka yang tidak tinggi. Selain itu berdasarkan pengamatan penulis terlihat bahwa keahlian karyawan di UKM tidak tinggi.

Meskipun rekrutmen dan seleksi merupakan faktor kunci bagi pengembangan bisnis UKM, tetapi ada beberapa masalah berkenaan dengan penerapan proses rekrutmen di bisnis UKM (Zheng & Liu, 2009 : 484-5), yaitu :

1. Banyaknya kegagalan dalam melakukan penentuan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang diperlukan. Hal ini akan mengarah kepada tingginya turn over dan biaya rekrutmen karena tenaga kerja yang telah dipilih tidak sesuai dengan pekerjaan yang ada. Dalam pengamatan penulis di beberapa UKM di kota Cimahi, tingginya turn over dan biaya rekrutmen tidak terjadi.
2. Kurangnya profesionalisme dari spesialis rekrutmen. Hal ini disebabkan kurangnya pemahaman mereka akan teori dan metoda yang sesuai, sehingga pemilihan kandidat lebih banyak dilakukan secara subyektif. Dalam beberapa praktek di Kota Cimahi, rekrutmen selalu dilakukan melalui karyawan yang sudah ada.
3. Kurangnya pemahaman akan standar rekrutmen di kalangan pelaku UKM dalam arti penerapan rekrutmen kurang disesuaikan dengan konteks UKM, sehingga standar yang ditetapkan adalah tinggi seperti untuk perusahaan berskala besar, padahal manfaatnya belum tentu setinggi yang diperoleh perusahaan berskala besar. Menurut penulis hal ini dapat terjadi bukan karena kurangnya pemahaman para pelaku UKM akan praktek dan manfaat diperolehnya tenaga kerja yang berkeahlian tinggi bagi pengembangan perusahaannya, tetapi karena keahlian yang dibutuhkan pelaku UKM masih sederhana.
4. Kurangnya dana untuk melakukan proses rekrutmen dan seleksi. Sudah menjadi fakta umum bahwa bisnis UKM memiliki modal terbatas dalam mengelola bisnisnya. Dengan demikian dana untuk praktek rekrutmen dan seleksi pun terbatas sekali sifatnya. Sehingga tidak heran jika ada beberapa literatur menyatakan bahwa penerapan rekrutmen dan seleksi di bisnis UKM bersifat fleksibel. Beberapa pelaku UKM di Kota Cimahi menerapkan proses rekrutmen dan seleksi yang sederhana : karyawan lama membawa calon karyawan baru dan setelah diwawancara sejenak dan diberi tahu apa saja pekerjaannya, maka calon karyawan baru tersebut dihire hari itu juga.

6. Pelatihan dan Pengembangan di UKM

Tujuan dilakukannya pelatihan menurut Winterton (2007 : 328) adalah memastikan semua karyawan memiliki dan mempertahankan kompetensi yang diminta perusahaan untuk berkarya dalam pekerjaannya. Artinya melalui pelatihan karyawan, terutama yang baru, akan belajar untuk mendapatkan atau meningkatkan pengetahuan maupun keahlian yang diperlukannya dalam melakukan pekerjaannya. Hal ini

sesuai dengan manfaat pelatihan bagi perusahaan antara lain terciptanya tenaga kerja yang semakin termotivasi dan kompeten, mengurangi tingkat absen, meningkatnya produktivitas (Devins et al., 2004 : 103-4). Pelatihan dan Pengembangan menurut Gamage & Sadoi (2008 : 49) merupakan

any activities at all through which managers and workers improve their work-related skills and knowledge. These activities may occur in short burst or be over a longer period of time.

Dari pengertian pelatihan dan pengembangan di atas dapat dilihat pentingnya pelatihan dan pengembangan bagi peningkatan keahlian dan pengetahuan karyawan yang akan berguna bagi pelaksanaan tugas yang terkait dengan pekerjaan karyawan.

Sama seperti praktek rekrutmen dan seleksi yang dilakukan secara informal, pelatihan di bisnis UKM pun dilakukan secara informal dalam arti dilakukan sendiri tanpa mengandalkan bantuan dari pihak luar perusahaan dan tidak direncanakan terlebih dahulu tetapi dilakukan sebagai respon terhadap kebutuhan aktual yang ada (De Barros & Chanboonyawat, 2009 : 15). Pernyataan ini tampaknya mendukung pendapat Jameson (2000) yang menyatakan bahwa pemilik bisnis UKM melakukan penilaian subyektif atas nilai pelatihan yang dilakukannya (Beaver & Hutchings, 2005 : 596). Dengan demikian menurut penulis adalah wajar jika praktek pelatihan dilakukan tidak terencana dan terstruktur seperti yang dilakukan perusahaan berskala besar karena menurut beberapa pelaku UKM, pelatihan hanya dilakukan ketika ada karyawan baru dan pelatihan dilakukan oleh karyawan lama, kecuali ketika pelaku menerima karyawan pertamanya, maka pelatihan langsung diberikan oleh pemilik.

Menurut Storey & Westhead (1997) ada dua penjelasan mengapa pelatihan tidak sering dilakukan bisnis UKM (Barrett & Mayson, 2007 : 310), yaitu :

1. Penjelasan ignorance : pelatihan tidak dilakukan dalam bisnis UKM dikarenakan manfaat pelatihan diremehkan oleh banyak pelaku UKM. Anggapan yang ada ini lebih banyak dikarenakan kurangnya bukti akan manfaat pelatihan bagi pengembangan karyawan di perusahaan dan keberhasilan perusahaan. Menurut Hendry et al. (1995) sikap negatif atas pelatihan ini disebabkan karena para pelaku UKM lebih cenderung memfokuskan diri kepada profitabilitas jangka pendek (Panagiotakopoulos, 2011 : 15).

Menurut penulis, berdasarkan pengamatan kepada beberapa pelaku UKM di Kota Cimahi, ada dua catatan mengenai ignorance ini :

- a) manfaat pelatihan bukan diremehkan, tetapi karena keahlian yang diperlukan tidak kompleks, sehingga proses pelatihan menjadi jarang dilakukan,
- b) fokus pelaku UKM kepada profitabilitas jangka pendek tidak terjadi. Mereka justru ingin berbisnis dalam jangka panjang, sehingga profitabilitas jangka pendek tidak dipikirkan.

Menurut Saru (2007 dalam Huang & Bo, 2010 : 15) alasan lain jarang dilakukannya pelatihan di bisnis UKM adalah karena para pelaku UKM memiliki rasa takut akan meningkatnya mobilitas karyawannya. Menurut penulis kekhawatiran

ini adalah wajar karena ketika seorang karyawan memiliki peningkatan keahlian, maka nilai jual keahliannya akan semakin tinggi untuk ditawarkan kepada perusahaan lainnya yang dianggap memiliki jenjang karir yang lebih baik. Tapi penemuan penulis pada beberapa pelaku UKM yang sudah berhasil, kenyataan yang ada justru sebaliknya.

2. Penjelasan market forces : pelatihan jarang dilakukan dalam bisnis UKM dikarenakan biayanya yang terlalu tinggi untuk bisnis berskala kecil dan menengah. Dalam praktek beberapa pelaku UKM di Kota Cimahi, pelatihan bagi calon karyawan baru tidak membutuhkan biaya sama sekali, karena dilakukan oleh karyawan lama yang melakukannya sebagai ucapan terima kasih kepada bosnya.

Menurut Johnson (2002), pelatihan yang jarang dilakukan di bisnis UKM selain disebabkan oleh pihak pemilik bisnis UKM juga disebabkan oleh sikap karyawan yang ada, yaitu : (a) kesempatan perkembangan karirnya terbatas, dan (b) jarangya terbukti keterkaitan antara pelatihan yang diikuti dengan penghasilan (Panagiotakopoulos, 2011 : 15). Hal ini memperkuat pendapat Zheng & Liu (2009 : 485) yang menyatakan bahwa remunerasi bagi karyawan UKM adalah kecil, sehingga kurang menarik minat calon karyawan. Beberapa pelaku UKM di Kota Cimahi mengatakan bahwa upah karyawannya ada yang melebihi gaji PNS.

Fakta bahwa UKM memiliki sedikit karyawan dianggap Carroll et al. (1999) dalam Rathore & Gakhar (2011 : 222) sebagai hambatan dalam mengembangkan pasar tenaga kerja internal perusahaan, karena banyak pelaku UKM lebih memilih pasar tenaga kerja eksternal. Menurut penulis hal ini akan berdampak kepada fokus perusahaan dalam memberikan pelatihan dan pengembangan karyawannya. Artinya ketika perusahaan - dalam hal ini adalah UKM - lebih percaya akan pasar tenaga kerja eksternalnya, sebenarnya hal ini mencerminkan adanya ketidakpercayaan akan tenaga kerja yang sudah ada dalam perusahaan. jika hal ini diketahui oleh karyawannya, maka mereka akan merasa tidak dihargai dan motivasi kerjanya bisa menurun.

7. Motivasi Karyawan dalam UKM

Dalam kaitan dengan motivasi karyawan, Gerson (2003 dalam Edlund & Nilsson, 2007 : 7) menyatakan bahwa karyawan di bisnis UKM dapat meninggalkan pekerjaannya dengan mudah untuk pindah ke perusahaan berskala besar yang memiliki gaji dan benefit yang lebih baik dengan alasan karena adanya konflik budaya, kondisi pekerjaan, perasaan kurang dihargai, kurang percaya diri atau kurang dukungan dari pimpinan maupun kurangnya kemajuan yang dapat dicapai, padahal menurut Hornsby & Kuratko (1990 dalam Coetzer et al., 2007 : 20) upaya untuk mempertahankan karyawan yang baik adalah penting bagi bisnis UKM. Alasan lain mudah berpindahnya karyawan di bisnis UKM pindah ke bisnis berskala besar menurut Williamson (2000 Coetzer et al., 2007 : 20) adalah karena bisnis UKM memiliki

legitimasi yang lebih kecil dibandingkan perusahaan berskala besar dalam artian bekerja di bisnis UKM dianggap kurang tepat.

Menurut Moses (2005 dalam Edlund & Nilsson, 2007 : 7) ada dua dasar memotivasi diri karyawan, yaitu :

1. antisipasi imbalan karena bekerja dengan baik. Cara positif untuk memotivasi karyawan ini dianjurkan kepada para pelaku UKM. Ketika karyawan didorong dan didukung atasannya dan mendapatkan imbalan finansial yang lebih baik, maka perilaku karyawan akan mengarah kepada loyalitas karyawan dan peningkatan komitmen karyawan. Hal ini terjadi karena karyawan memperoleh kenyamanan dalam bekerja dengan adanya dukungan atasannya yang merupakan pemilik UKM dan juga keamanan dalam masalah finansial yang akan memberinya rasa aman dan tenang akan keberlanjutan masa depannya. Hal ini terjadi dalam beberapa UKM di Kota Cimahi dan upah yang diterima beberapa karyawan penting di UKM di Kota Cimahi ini malah ada yang lebih besar dibandingkan dengan gaji lulusan fresh graduate!
2. ketakutan berbuat kesalahan atau melakukan pekerjaan dengan tidak benar. Upaya memotivasi karyawan dengan cara negatif ini dalam beberapa kasus dapat menimbulkan efek positif karena diimbangi dengan perolehan manfaat finansial yang lebih baik. Sementara kelemahannya akan berdampak besar sekali kepada karyawan yang tidak memenuhi persyaratan, yaitu pemecatan. Menurut penulis, ketika seorang karyawan 'diancam' untuk melakukan pekerjaan dengan baik yang disertai dengan adanya imbalan finansial, akan menimbulkan dua perasaan negatif dalam diri karyawan tersebut yang dapat menghambatnya berkinerja dengan baik, yaitu (i) perasaan tidak percaya diri apakah mampu melakukan tugas sebagaimana yang diminta dan (ii) ketakutan akan gagal melakukan pekerjaan yang diminta. Ketika karyawan tersebut mampu memenuhi permintaan atasannya dan memperoleh imbalan finansial, tetapi bekerja dalam situasi yang sering disertai rasa was-was seperti ini secara psikologis tidaklah menyehatkan karyawan kecuali karyawan tersebut memiliki naluri bertempur yang tinggi. Jika karyawan yang ada tidak memiliki semangat tempur yang tinggi, maka ia akan keluar dari perusahaan. Satu dampak negatif dan merugikan bagi perusahaan dari mantan karyawannya ini adalah word-of-mouth yang juga negatif yang akan disebarkan karyawan tersebut ke banyak pihak. Artinya perusahaan mendapatkan informasi yang negatif yang akan sangat dipercayai oleh mereka yang mendengarnya langsung dari mantan karyawan yang notabene pernah menjadi pelaku di perusahaan secara langsung. Jika hal ini terjadi, dalam jangka panjang perusahaan akan kesulitan mendapatkan pasokan tenaga kerja baru dari lingkungan eksternalnya.

8. Penutup

Pengelolaan sumber daya manusia dalam UKM dapat disimpulkan sama pentingnya dengan perusahaan berskala besar, walaupun dalam beberapa kejadian peran pemilik

UKM masih dominan dalam menunjang keberhasilan bisnisnya. Proses pengelolaan sumber daya manusia di UKM secara umum dapat dikatakan sama dengan perusahaan berskala besar, yaitu mulai dari rekrutmen, seleksi, pelatihan dan motivasi. Perbedaannya adalah pada pengembangan sumber daya manusia di UKM yang lebih banyak dilakukan secara informal, artinya tidak dilakukan secara rigid dan tertulis sebagaimana dilakukan perusahaan berskala besar. Hal ini dikarenakan keahlian karyawan yang dibutuhkan di UKM belum sekompleks perusahaan besar. Karenanya proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan motivasi karyawan juga tidak serumit penerapannya dibanding perusahaan besar.

Walaupun demikian perlu membuat satu catatan penting, yaitu bahwa walaupun dalam UKM pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia tidak serumit di perusahaan berskala besar, tetapi keberadaan sumber daya manusia yang loyal sama pentingnya bagi pelaku UKM dalam arti adanya karyawan yang loyal tidak akan menjadikan perusahaan membuang waktu untuk merekrut, menyeleksi dan melatih karyawan baru, sehingga perusahaan dapat menjaga stabilitas proses produksi serta kualitas produknya dengan baik.

Daftar Rujukan

- Barrett, R. and Mayson, S. 2007. Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 14 No. 2, pp. 307-320.
- Beaver, G. & Hutchings, K. 2005. Training and developing an age diverse workforce in SMEs: The need for a strategic approach. *Education and Training*, Vol. 47 Iss: 8 pp. 592 - 604.
- Boxall, Peter & Purcell, John & Wright, Patrick. 2007. Human Resource Management Scope : Analysis and Significance, dalam *The Oxford handbook of Human Resource Management*, Boxall, Peter & Purcell, John & Wright, Patrick (eds.). Oxford : Oxford University Press, pp. 1-16.
- Canbaz, Düriye & Yilmaz, A. Spring 2009. Competitive Strategies of Ethnic Food Companies in Sweden.
- Carmeli, A. & Tishler, A. 2004. The Relationship between intangible Organizational Elements and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 25, pp. 1257-1278.
- Coetzer, A., Cameron, A., Lewis, K., Massey, C., and Harris, C. 2007. Human Resource Management Practices in Selected New Zealand Small and Medium-Sized Enterprises. Volume 12, No. 1, pp. 17-32.
- De Barros, J., and Chanboonyawat, P. June 2009. Human Resource Management Concepts within Micro Businesses : The study of Thai microbusinesses. Jönköping University.
- Devins, D., Johnson, S., and Sutherland, J. 2004. Different skills and their different effects on personal development: An investigation of European Social Fund Objective 4 financed training in SMEs in Britain. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 28 Iss: 1 pp. 103 - 118.

- Endlun, M. & Nilsson, H. 2007. Employee Motivation in Small-Medium Manufacturing Enterprises : two case studies from Northern Sweden. Lulea University of Technology, Sweden.
- Gamage, A., and Sadoi, Y. 2008. Determinants of Training and Development Practices in SMEs: A Case of Japanese Manufacturing Firms. Sri Lankan Journal of Human Resource Management Vol.2, No.1, pp. 46-61.
- Grigore, Ana-Maria. 2008. The Impact of Human Resources Practices upon Small Companies Performances. Buletinul, Universiti Petrol - Gaze din Ploieti Vol. LX, No. 2, pp. 83-92.
- Huang, Huakuai & Bo Wei. May 2010. The Human Resources Managerial Problems of Medium and Small Private Companies in China : –Case study on Unique Clothing Company. University of Gävle.
- Knol, Hilbrand & van Riemsdijk, Maarten. November 2009. Is HRM alignment effective in small firms? Exploring a configurations approach. Paper presented at the Dutch HRM network conference, Amsterdam, pp. 1-19.
- Ofori, Dan and Majoreen Aryeetey. August 2011. Recruitment and Selection Practices in Small and Medium Enterprises : Perspectives from Ghana. International Journal of Business Administration, Vol. 2, No. 3, pp. 45-60.
- Panagiotakopoulos, A. 2011. Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs). Development and Learning in Organizations, Vol. 25 Iss: 3 pp. 15 - 18.
- Priyanath, H.M.S. 2006. Managerial Deficiencies in the Small and Medium Enterprises (SMEs) in Sri Lanka: An Empirical Evidence of SMEs in the Ratnapura District. Sabaragamuwa University Journal, Vol. 6, No. 1, pp. 93-104.
- Rathore, R. & Gakhar, Neetu. 2011. Managing employee Diversity in Indoan SMEs. International Journal of Business and Management Research, Vol. 1 (4), pp. 217-225.
- Schuler, R. S. & Jackson, Susan E. August 1987. Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. The Academy of Management EXECUTIVE, Vol. 1, No. 3, pp. 207-219.
- Umer, Muhammad. 2012. Human Resource Management Theory and Practices in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) and Enterprises Performance in Pakistan. Global Journal of Management and Business Research, Volume 12 Issue 13 Version 1.0, pp. 29-44.
- Van Bruystegem, Kristien & Mieke Van De Woestyne & Koen Dewettinck. 2008. Human Resource Challenges for Growing SMEs : How Flemish Entrepreneurs Attract, Develop and Retain Employees. Vlerick Leuven Gent Working Paper Series 2008/24, pp. 1-33.
- Wilkinson, Adrian. 1999. Employment relations in SMEs. Employee Relations, Vol. 21 No. 3, pp. 206-217.
- Winterton, Jonathan. 2007. Training, Development and Competencies, dalam The Oxford handbook of Human Resource Management, Boxall, Peter & Purcell, John & Wright, Patrick (eds.). Oxford : Oxford University Press, pp. 324-43.
- Zakaria, Nazlina & Zainal, Siti Rohaida Mohamed & Nasurdin, Aizzat Mohd. January 2011. Investigating the Role of Human Resource Management Prac-

tice on the Performance of SME : a conceptual Framework. *Journal Of Global Management*, Volume 3. Number 1, pp. 74-92.

Zheng, Qiangguo and Huizhen Liu. 2010. Enterprise Grows in Sustaining Efficiency and Effectiveness. 2010 International Conference on the Development of Small and Medium-sized Enterprises, Sydney, Australia, pp. 483-7.