

Model *Training Needs Analysis* Untuk Membentuk Perilaku Inovatif SDM Industri Kecil Sepatu Di Jawa Timur

Anita Kristina

Jurusan Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi
Universitas Trunjoyo
Raya Telang PO BOX 2 Kamal

Abstrak

Perluasan pasar dan inovasi produk menjadi tuntutan dalam dunia industry, sehingga industry membutuhkan skill yang lebih baik khususnya pada tingkatan produksi sebagai upaya meningkatkan kinerja dan pemahaman terhadap produk baru. Tujuan dari penelitian ini adalah menyusun model kebutuhan pelatihan yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan digunakan untuk memperbaiki kesenjangan kebutuhan skill dan skill yang ada untuk perbaikan kinerja inovatif, dilakukan di industry kecil sepatu. Kebutuhan ini sangat penting karena akan didapatkan defisiensi inovasi yang dapat diperbaiki melalui sebuah pelatihan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kesenjangan skill menjadi hal dasar pemicu permasalahan dan menjadi permasalahan inti yang harus diselesaikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep model yang terbentuk adalah konsep input, proses dan output. Hasil pengembangan model pelatihan adalah kebutuhan pelatihan dan kebutuhan non pelatihan

Kata Kunci : Model, Analisis Kebutuhan Pelatihan, Skill Inovasi

Abstract

Market Extension and product innovation every moment is conducted by industry, this matter needs the better skill from the production to increase performance of innovative and understanding to new product. The aim of this research is to compile the model of Training Needs Analysis (TNA) which is needed to identify the training requirement in order to overcome the skill gap in innovative performance, this is in the small industry. TNA is very important because TNA assists to find whether deficiencies of innovative performance can be improved with the training. The result of this research indicates that the skill gap is fundamental problem and become the main problem which must be finished. The final result of TNA is shown in a model of concept of a system that is consist of input, process, and output. Process of analysis finds the discrepancy and cause from the problem of skill gap. The output of development of this training model is the training needs and non training needs.

Keywords : Model , Training Needs Analysis (TNA), Skill innovative

Pergeseran dan peristiwa krisis ekonomi tahun 1997, membuktikan bahwa di tengah-tengah porakporanda industri besar, industri kecil mampu berdiri kokoh. Pertumbuhan industri besar yang pesat (sebelum krisis) tidak didukung oleh industri kecil yang kuat sehingga pada saat krisis ekonomi industri besar sangat terpuakul dan berdampak pada perekonomian

nasional. Adanya berbagai pengaruh perubahan kondisi ekonomi tersebut menuntut semua industri untuk lebih membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan upaya menyusun sebuah strategi baru agar tetap survive dalam dunia bisnis. Perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek internal dan eksternal (Schuller, 1990: 57), perubahan internal dalam lingkungan bisnis

meliputi permasalahan puncak (nilai dan budaya, hal, etika, serta program pengembangan), struktur organisasi (manajemen sumber daya strategis), budaya organisasi (filosofi sumber daya manusia), ukuran organisasional (pengendalian perilaku) dan perubahan eksternal dalam lingkungan bisnis meliputi tantangan global dan persaingan akan penguasaan pasar internasional, persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan), karakteristik demografi (gender, pendapatan, *glass-ceiling effect*, minoritas, mayoritas dan diversitas angkatan kerja), karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja), serta trend ekonomi dan organisasional yang meliputi perubahan skill dan pekerjaan, perubahan organisasi, kemajuan teknologi, otomatisasi dan robotis.

Perubahan-perubahan di atas juga mempengaruhi iklim bisnis yang ada di sekitar perusahaan, perubahan membuat perusahaan lebih meningkatkan kemampuan inti karyawannya, perusahaan tidak mau kehilangan orang-orang yang sebenarnya mempunyai kemampuan yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Begitu juga pada industri kecil, menuntut sebuah perubahan kinerja, agar tetap survive dalam bisnis. Perbaikan kinerja tersebut tidak dapat dilakukan secara *sporadik* dan terkotak-kotak perlakuannya, harus memperhitungkan aspek lingkungan, karakteristik, strategi dan kinerja SDM yang dilihat dari perilaku inovatifnya. Pengembangan SDM sebagai upaya pemberdayaan yang selama ini dilakukan sering terjadi pola yang tumpang tindih (tidak fokus) sehingga menyebabkan potensi SDM sebagai salah satu pemegang potensi keberhasilan industri dan sebagai pelaku yang mencetak keuntungan sehingga tidak dapat diabaikan. Perbaikan kinerja mengharuskan perusahaan lebih meningkatkan kemampuan inti karyawannya, perusahaan tidak mau kehilangan orang-orang yang sebenarnya mempunyai kemampuan yang tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing.

Kompetensi inti merupakan dasar untuk merencanakan sebuah strategi bisnis dan menemukan keunikan produk dan pelayanan terhadap konsumen. Kompetensi inti diyakini sebagai bentuk dari *intellectual capital* atau sebuah aset yang tidak tampak, seperti budaya, *brand name* atau *knowledge* yang dipahami sebagai aset yang paling penting dalam kelangsungan hidup perusahaan, karena aset yang tampak lebih banyak dikendalikan oleh *knowledge*. Dan karyawan adalah aset yang mempunyai nilai yang tertinggi. Pengukuran dari aset yang tidak tampak (*intangible asset*) diukur dalam *skill*, pengetahuan (*knowledge*) dan informasi. *Intellectual capital* merupakan bentuk khusus dari human capital yang disusun, dibentuk dan dikumpulkan untuk mendapatkan sebuah aset yang bernilai tinggi.

Perubahan yang paling penting yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengimbangi perubahan iklim bisnis adalah dengan menambah kompetensi-kompetensi inti yang dimiliki oleh karyawannya, untuk itu diperlukan sebuah investasi yang efektif dan efisien. Salah satunya dengan pelatihan (*training*). Karena pelatihan diyakini sebagai sarana perubahan untuk meningkatkan *skill*, *knowledge* dan *ability*. Perubahan yang mendasar adalah perubahan skill karena skill merupakan kebutuhan dasar seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan profesional dan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Sedangkan *knowledge* merupakan sesuatu konstruk yang tidak dapat dilihat sebelum dilekatkan pada tindakan sehingga terjadi perubahan *knowledge*, *ability* akan merubah skill yang ada.

Penelitian mengkaji tentang pengembangan SDM industri kecil, dengan menyusun kebutuhan pelatihan. Pelatihan sangat dibutuhkan karena untuk dapat memenangkan persaingan, pengrajin atau pengusaha kecil dan karyawannya harus meningkatkan ketrampilan pengembangan desain dan teknik pengerjaan sepatu. Program pengembangan SDM dalam berbagai bentuk untuk menciptakan iklim

organisasi internal IK yang positif dan memberi kepuasan kerja merupakan cara yang sangat strategis dalam mengembangkan karyawan IK sepatu untuk meningkatkan kemampuan bersaing dengan pelaku industri dari negara lain (Kompas edisi Jatim, 06/04/05).

Di Jawa Timur para produsen dan pengrajin tidak berdaya menghadapi masuknya produk sepatu impor yang harganya lebih murah di pasaran. Akibat kalah bersaing, kemampuan produksi hampir seluruh pengrajin sepatu di Jawa Timur saat ini hanya berkisar 30 persen hingga 70 persen dari kapasitas total terpasang. Berbagai upaya struktural dilakukan antara lain dengan usulan kepada pemerintah untuk menaikkan bea masuk produk sepatu impor dari 15 persen menjadi sekitar 35 persen (lihat Kompas edisi Jawa Timur, 06/04/2005). Usulan ini tidak lain dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing harga sepatu bagi industri dalam negeri termasuk dari Jawa Timur

Cushway (1994:1) menyatakan bahwa kebutuhan pelatihan pada umumnya didasari oleh munculnya sejumlah fenomena internal dan eksternal organisasi seperti *staff turnover*, perubahan teknologi, perubahan dalam pekerjaan, dan prosedur baru dalam bekerja, *market pressure*, kebijakan pemerintah, kegiatan karyawan, *performance variations* dan *equality of opportunity*. Dan setiap perusahaan selalu dihadapkan pada situasi tersebut dimana kebutuhan pelatihan untuk menggantikan menjadi sebuah kebutuhan yang takterelakkan terlebih pada industri sepatu yang selalu berinovasi dalam produk-produknya. Karena TNA diyakini sebagai strategi pengembangan SDM/perbaikan kinerja maka diperlukan penyusunan model dan dengan perilaku karyawan yang inovatif, pengusaha IK sepatu di Jawa Timur

Model

Model merupakan suatu pola dari sesuatu yang dihasilkan dan menunjukkan suatu pola fungsi tertentu. Menurut Simarmata (1983: 9), model adalah suatu abstraksi dari realitas

dengan hanya memusatkan perhatian pada beberapa bagian atau sifat dari kehidupan sebenarnya.

Jenis-jenis model diklasifikasikan:

1. Kelas I, pembagian menurut fungsi:
 - a. Model deskriptif yaitu model yang hanya menggambarkan situasi sebuah sistem tanpa rekomendasi dan peramalan sebagai miniatur obyek yang dipelajari,
 - b. Model Prediktif yaitu model yang menggambarkan apa yang akan terjadi bila sesuatu terjadi,
 - c. Model Normatif, yaitu model yang menyediakan jawaban terbaik terhadap suatu persoalan. Model ini merekomendasikan tindakan-tindakan yang perlu diambil, disebut juga sebagai model simulatif. Masalah model normative biasanya berbentuk penemuan nilai-nilai dari variabel yang dikendalikan sehingga akan menghasilkan manfaat yang besar seperti yang diukur oleh variasi hasil atau kriteria.
2. Model Kelas II, pembagian menurut struktur:
 - a. Model Klasik, yaitu model yang dalam suatu skala tertentu meniru sistem aslinya,
 - b. Model Analog, yaitu model yang meniru sistem aslinya dengan hanya mengambil beberapa karakteristik utama atau menggambarkan dengan benda atau sistem lain secara analog,
 - c. Model Simbolis, yaitu model yang menggambarkan sistem yang ditinjau dengan simbol-simbol, biasanya simbol-simbol matematik. Dalam hal ini diwakili dengan variabel-variabel dari karakteristik sistem yang ditinjau.
3. Model Kelas III, menurut Referensi waktu:
 - a. Model Statis, yaitu model yang tidak memasukkan waktu dalam perumusannya,
 - b. Model Dinamis, yaitu model yang mempunyai unsur waktu dalam

- perumusannya dan menunjukkan perubahan setiap saat akibat aktivitasnya.
4. Model Kelas IV, pembagian menurut Referensi Kepastian:
 - a. Model Deterministik, yaitu model yang di dalam setiap kumpulan nilai input hanya ada satu output yang unik, merupakan solusi dari model keadaan yang pasti,
 - b. Model Probabilistik, yaitu model yang mencakup distribusi probabilistik dari input atau proses dan menghasilkan suatu deretan harga bagi paling tidak satu variabel output disertai dengan kemungkinan-kemungkinan dari harga-harga tersebut,
 - c. Model *Game*, yaitu model yang merupakan teori permainan mengembangkan solusi-solusi optimum dalam menghadapi situasi yang tidak pasti.
 5. Model Kelas V, pembagian menurut Generalitas;
 - a. Model Umum, yaitu model yang dapat diterapkan pada berbagai bidang fungsional,
 - b. Model Khusus yaitu model yang dapat diterapkan terhadap sebuah bidang usaha fungsional tertentu atau unik saja dan hanya dapat digunakan pada masalah-masalah tertentu.

Pengembangan model dalam penelitian ini termasuk dalam model normative yaitu model yang dapat memberikan solusi terbaik dalam sebuah persoalan, yang dalam hal ini memberikan solusi terbaik dalam penyusunan model pengembangan TNA untuk menyelesaikan permasalahan pada kesenjangan *skill*.

Training Needs Analysis (TNA) / Analisis Kebutuhan Pelatihan

Definisi Training Needs Analysis

Training needs analysis (TNA) adalah suatu studi sistematis tentang suatu masalah pendidikan dengan pengumpulan data dan informasi dari berbagai sumber, untuk

mendapatkan pemecahan masalah atau saran tindakan selanjutnya (Mangkunegara, 2003: 72).

TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* yang searah spesifik dimaksudkan untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang memang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu perusahaan dalam menggunakan sumber daya (waktu, dana, dan lain-lain) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu (Irianto, 2001: 17). Menurut Tovey (1997: 42) *training needs analysis is simply an analysis of the workplace to specifically determinate what training needs to be done so that money, time and effort is not wasted on unnecessary training activities*. Dari definisi keduanya maka dapat dikatakan bahwa TNA merupakan analisis sederhana yang dilakukan terlebih dulu untuk menghindarkan pada usaha-usaha yang tidak perlu dilakukan pelatihan. TNA sangat penting dilakukan karena keputusan didasarkan pada analisis yang ada. *Training* hanya dapat dilakukan jika hal tersebut dilakukan dengan tepat dan pada waktu yang tepat sehingga TNA ini berperan penting.

Makna dan Fungsi Training Needs Analysis

Adanya perubahan lingkungan bisnis mengakibatkan perusahaan untuk merespon perubahan tersebut dengan program pelatihan yang baru. Ada dua hal pokok yang harus diketahui oleh manajer (Irianto, 2001: 33) yaitu; *symptoms of the need for change* dan *cause(s) of those symptoms*. *Symptoms of the need for change* adalah sebuah masalah yang kemungkinan muncul dari beberapa sumber. Sedangkan *cause of the symptoms* adalah sebuah faktor yang harus diubah sedemikian rupa untuk mengurangi *symptoms* atau problem tersebut.

Untuk mengatasi dua hal pokok tersebut dibutuhkan sebuah model TNA, Karena TNA diakui sebagai model yang dirancang untuk menentukan *the cause(s)* yang telah memunculkan *symptoms* tersebut (Irianto, 2001: 33). Dengan demikian makna TNA menurut

Camp and Huzaezo (dalam Irianto, 2001: 33) sebagai *the examination or diagnostic portion of the training system. Symptoms* yang diuji oleh TNA sering merujuk pada persepsi *performance deficiencies* yang timbul manakala terdapat perbedaan (gap) antara *expected* dan *perceived job performance*.

Dan menurut Tovey (dalam Irianto, 2001: 33) TNA pada dasarnya merupakan *a process of comparing the actual performance of individuals with the standart of performance at which they are expected to operate*. Berdasarkan makna yang demikian inilah maka TNA memiliki berbagai fungsi yaitu:

1. *collect information on the skill, knowledge and feeling of the performers,*
2. *collect information on the job content and contex,*
3. *defined the desired and actual performance in useful detail,*
4. *involve stakeholders and build support,*
5. *provide data for planning.*

Jenis Training Needs Analysis (TNA)

TNA merupakan suatu proses sehingga secara umum TNA dapat dikategorikan ke dalam dua jenis yaitu (Irianto, 2001: 34):

1. Reaktif

TNA reaktif menurut Camp and Huszezo (dalam Irianto, 2001: 34) dapat terjadi bila *the perceived performance deficiency is a discrepancy between perceived and expected performance for the emplyee's current job*. Sesuai namanya TNA jenis ini sifatnya reaktif dimana sering terjadi perbedaan tingkat persepsi diantara para pengambil keputusan.

2. Proaktif

TNA jenis ini dirancang *to respond to the perception that current job behaviour reflects an inability to meet future standards or expectations*. Sesuai namanya pula bahwa TNA ini mencoba bersikap proaktif atas sejumlah fenomena dimana semuanya diarahkan pada refleksi kemampuan kinerja karyawan terhadap standart dan harapan yang sangat mungkin akan mengalami perubahan di masa mendatang. Terdapat dua varian dalam TNA proaktif yaitu;

preventive approach dan *developmental approach*. Dalam pendekatan *preventive* dalam TNA sengaja dirancang untuk menyakinkan bahwa seorang karyawan akan dapat memenuhi *future expectation* dari *current* jobnya, sedangkan *developmental purpose* merupakan buah hasil persepsi manajer sebagai supervisor yang menilai potensi yang kini dapat dilihat dan kelak dapat dikembangkan pada level tertinggi. Berdasarkan persepsi inilah manajer dapat merancang program pelatihan untuk karyawan potensial tersebut (Irianto, 2001: 35).

Proses Training Needs Analysis (TNA)

Menurut Tovey (1997: 49) terdapat enam tahapan pokok dalam proses TNA,yaitu

1. Dokumentasi Masalah

Dokumentasi masalah merupakan tahap pertama dalam proses TNA dimana manajer berupaya menemukan sebanyak mungkin persoalan dan kemudian mendokumentasikannya sehingga akhirnya dapat dibuat pertimbangan di dalam memutuskan tentang berbagai persoalan yang berhubungan dengan skill gap dan bagaimana hal itu dapat mengarahkan pada suatu tindakan analisis. Salah satu cara terbaik untuk melakukan tahap pertama ini adalah melalui wawancara dengan beberapa staf atau pihak tertentu yang terlibat dengan munculnya sejumlah isu permasalahan (Irianto, 2001: 36). Beberapa informasi dapat diperoleh dari tahapan pertama ini misalnya dengan: deskripsi lengkap persoalan, sejarah singkat munculnya persoalan, kapan dan bagaimana persoalan terjadi, dampak persoalan terhadap pekerja dan unit organisasinya, tindakan yang siap dilakukan dan mengapa manajer/staf memandang fenomena tersebut sebagai suatu persoalan.

2. Investigasi Masalah

Setelah melakukan dokumentasi masalah maka manajer menginvestigasi segala kemungkinan yang menjadi penyebab serta duduk persoalan apa yang sebenarnya. Investigasi permasalahan tidak dilakukan secara *indepth* namun sudah dianggap cukup memadai jika memungkinkan manajer membuat verifikasi bahwa memang telah terjadi persoalan serius dan

kemudian memutuskan apakah pelatihan diperlukan atau tidak untuk mengatasinya (Irianto, 2001: 39).

3. Merencanakan Kebutuhan Analisis

Setelah menginvestigasi persoalan dengan seksama, giliran manajer memulai merencanakan membuat kerangka analisisnya. Dalam hal ini manajer mengidentifikasi pelaksanaan analisis itu sendiri berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu; urgensi persoalan, kapasitas manajer dalam konteks penyelesaian masalah akses terhadap beberapa pihak dapat diajak konsultasi, serta segala sesuatu yang berkaitan dengan sarana pendukung untuk membuat analisis. Tovey (dalam Irianto, 2001: 38) memberikan sebuah outline yang mungkin dapat digunakan untuk melakukan analisis, yaitu:

1. Identifikasi apa yang ingin dicapai,
2. Identifikasi tugas utama analisis,
3. Membagi tugas-tugas utama ke dalam sub-tugas,
4. Identifikasi ketersediaan sumber daya manusia,
5. Identifikasi SDM mana yang dapat melaksanakan tugas,
6. Mengulas kembali jadwal dan *timeframe* yang telah disusun,
7. Penjadwalan SDM melaksanakan tugas di dalam *timeframe* yang telah dibuat,
8. Mengulas kembali rencana untuk menyakinkan bahwa semua tindakan akan menutup seluruh tujuan,
9. Perbaiki kembali beberapa rencana sebelum melakukan analisis.

Dalam tahapan proses ini perlu ditambahkan adanya tingkatan TNA yang meliputi (Irianto, 2001:38):

A. Analisis organisasional

Analisis ini berhubungan dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan diikuti dengan identifikasi bagaimana pelatihan dapat dieksploitasi sedemikian rupa untuk mencapai tujuan organisasi. Analisis ini berupaya memahami apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh organisasi.

B. Analisis Jabatan

Analisis jabatan ini dapat dikaitkan dengan kebutuhan terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi dan dapat digunakan sebagai informasi tentang substansi utama pekerjaan tersebut untuk selanjutnya dikembangkan standar kinerja. Di samping itu juga dimungkinkan untuk mengidentifikasi tingkat *skill*, *knowledge* dan *ability* yang dibutuhkan untuk mencapai standar yang telah ditetapkan.

C. Analisis Personal

Pada tingkatan ini manajer mengkaitkannya dengan kebutuhan individual dalam organisasi dan sampai sejauh mana kinerja yang telah dicapainya.

4. Pemilihan Teknik Analisis

Tahapan proses ini sangat penting karena manajer menetapkan dengan teknik apa analisis akan dilakukan. Pemilihan teknik dilakukan dengan cermat untuk memastikan bahwa data yang diperoleh adalah sesuai dengan teknik analisisnya. Terdapat berbagai macam pilihan teknik analisis (Irianto, 2001:39) yaitu; *survey of organizational data*, *survey and questionnaires*, *observations*, *performance analysis*, *task analysis*, *employee appraisal*, *work samples* dan sebagainya.

5. Melakukan Analisis

Dalam tahapan ini manajer harus mengidentifikasi kepada semua pihak yang terlibat tentang jadwal pelaksanaan analisis sekaligus ijin dari pihak yang berkepentingan. Pada tahap ini manajer memiliki kesempatan atas bentuk format analisis sebagai laporan kepada senior manajer (Irianto, 2001;39).

6. Analisis Data

Analisis data harus sesuai dengan metode pelaporan yang lazim digunakan secara umum karena akan dibaca oleh pihak lain.

7. Pelaporan Temuan

Tahapan ini adalah tahapan terakhir dari proses TNA, manajer membuat laporan tentang temuan sekaligus rekomendasi pemecahan masalah persoalan. Umumnya format pelaporan berisi tentang (Irianto, 2001;40): daftar isi, pendahuluan, rekomendasi, rencana pelatihan,

latar belakang, temuan, dan konklusi, metode analisis dan pengumpulan data, analisis biaya, usulan biaya terhadap solusi yang direkomendasikan.

Perilaku Inovatif

Perilaku inovatif (*innovative behavior*) dari individu merupakan isu yang sangat menarik dalam setiap pembicaraan tentang dinamika organisasi. Dari perspektif atau pendekatan perilaku organisasi dapat dilihat bahwa perilaku individu dalam bekerja pada umumnya bersifat kompleks sesuai dengan perbedaan karakteristik dan latar belakang individu, sementara dari pendekatan kognitif dapat ditekankan bahwa aspek-aspek positif dan *free-will* perilaku individu yang mencakup penggunaan konsep harapan atau *expectancy*, tuntutan atau *demand* dan insentif (Luthans, 1985: 16). Berdasarkan karakteristik dan latar belakang individu yang berbeda, maka perilaku inovatif masing-masing individu juga tidak sama (Barney & Griffin, 1992: 300).

Organisasi terdiri dari berbagai individu yang memiliki karakteristik dan latar belakang yang berbeda. Akibatnya praktek manajemen SDM dihadapkan pada sejumlah persoalan tentang isu keanekaragaman karyawan atau *workforce diversity* (D'Netto & Sohal, 1999:23) yang berdampak pada munculnya perbedaan perilaku individu dalam organisasi. Isu keberagaman atau keanekaragaman menjadi sangat menarik untuk diperhatikan karena keberhasilan organisasi tergantung pada karyawan yang dimilikinya, sementara untuk memperoleh karyawan yang tepat pada saat yang tepat tidaklah mudah dalam situasi yang beragam atau *diversity* (Manshor *et al.*, 2002: 21). Keanekaragaman dapat dipahami sebagai suatu kondisi yang merujuk pada sejumlah perbedaan diantara individu yang disebabkan oleh faktor-faktor umur, ras, agama, *functional specialty*, profesi, jenis kelamin, asal daerah, gaya hidup, masa kerja dalam organisasi, kedudukan atau posisi jabatan, dan faktor lainnya (Mondy & Noe, 2005: 50). Para karyawan dalam organisasi terdiri dari para

individu dengan karakteristik yang sangat beragam baik karakteristik kepribadian maupun perbedaan status geografisnya.

Karakteristik yang sangat spesifik melekat pada masing-masing individu tersebut menimbulkan adanya perbedaan perilaku. Dalam hal ini manajemen organisasi berperan penting untuk mewujudkan perilaku inovatif sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi (*desired behavior*) diantara para karyawannya. Perbedaan karakteristik yang terdapat pada masing-masing pribadi individu merupakan dasar bagi organisasi untuk memahami dan menganalisis sebab-sebab mengapa suatu perilaku dilakukan sementara perilaku lainnya tidak dilakukan oleh individu tertentu (Winardi, 2004: 195). Dengan demikian untuk mewujudkan perilaku inovatif sebagaimana yang diharapkan, dibutuhkan sebuah analisa bagaimana kebutuhan pelatihan yang sesuai.

Industri Kecil di Indonesia

Di Indonesia industri kecil memegang peran vital dalam perekonomian untuk menyerap tenaga kerja, serta tumbuhnya motivasi dan pertumbuhan. Oleh karena itu tidak mengherankan jika pemerintah memberi perhatian yang sangat besar terhadap industri kecil dengan mendorong terciptanya sektor tersebut untuk lebih bergairah dan dinamis (ADB, 2001: 24). Seperti halnya di negara lain, industri kecil di Indonesia menghadapi perubahan global yang menuntut kesiapan untuk menghadapi berbagai fenomena seperti persaingan usaha dan sebagainya. Kenyataan membuktikan bahwa industri kecil di Indonesia belum siap menghadapi tuntutan perubahan tersebut sehingga semua pihak perlu memikirkan secara serius untuk memperkuat program-program pengembangan industri kecil tersebut (Supriyono & Setyawan, 2004: 45).

Industri kecil merupakan salah satu sektor usaha yang banyak digeluti oleh masyarakat berpenghasilan rendah yang tersebar di berbagai daerah, termasuk daerah perkotaan dan pedesaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa industri kecil merupakan kegiatan inti

masyarakat kecil dalam rangka memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Industri kecil di Indonesia tumbuh dan berakar pada potensi masing-masing daerah sehingga sektor ini merupakan potensi perekonomian yang mendorong percepatan pertumbuhan ekonomi baik di perkotaan maupun pedesaan. Seiring dengan perkembangannya, industri kecil yang semula hanya merupakan kegiatan keluarga untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari ternyata pada akhirnya dapat menjadi lapangan kerja dengan kemampuan menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar.

Namun demikian patut diingat bahwa sejalan dengan berkembangnya dinamika lingkungan yang mempengaruhi kondisi dan iklim persaingan usaha, industri kecil menghadapi berbagai tekanan pasar yang juga mengalami perubahan permintaan. Pergeseran permintaan pasar terhadap industri kecil tersebut disebabkan oleh tiga faktor utama yaitu *pertama* terjadinya peningkatan informasi dan pengetahuan tentang barang yang mendorong pola pemenuhan kebutuhan konsumen. *Kedua*, terjadinya peningkatan pendapatan yang cenderung mengubah pola permintaan dan belanja konsumen. Serta faktor *ketiga* adalah terjadinya perubahan pola dan sumber mata pencarian konsumen yang mendorong pergeseran dalam cara berbelanja konsumen (Deperindag, 2003: 34). Dengan melihat perkembangan dan dinamika lingkungan terutama pasar (*market*) yang semakin kompleks, industri kecil perlu mendapat perhatian secara seksama.

Perhatian layak diberikan kepada industri kecil mengingat dalam lingkungan yang sangat kompetitif ini hanya industri skala menengah-besar yang diuntungkan (Husaini *et al*, 1996 : 23). Sementara industri kecil semakin terpinggirkan dengan kebijakan terakhir yang tidak memihak pada pengusaha kecil, misalnya berupa kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) yang sangat tinggi menjelang akhir tahun 2005. Kebijakan ini sangat mempengaruhi kemampuan produksi dan daya beli konsumen

terhadap produk yang dihasilkan industri kecil (Kompas Edisi Jawa Timur, 04/10/05). Dengan melihat konteks situasional tersebut, permasalahan yang dihadapi industri kecil di Indonesia selalu dikaitkan dengan permodalan, pemasaran., produksi, dan manajemen (Irianto, 1996: 12). Isu-isu seputar masalah tersebut mendominasi setiap pembicaraan tentang industri kecil.

Upaya pembinaan dan pengembangan industri kecil di Indonesia telah dan sedang diusahakan oleh beberapa lembaga pemerintah dan non-pemerintah, namun demikian permasalahan muncul ketika landasan konseptual untuk merumuskan makna industri kecil berbeda-beda menurut versi masing-masing instansi. Sebagai contoh Badan Pusat Statistik (BPS) merumuskan industri kecil (dengan istilah usaha kecil) difokuskan pada industri manufaktur berdasarkan serapan tenaga kerja yaitu untuk industri rumah tangga dan industri kecil menggunakan tenaga kerja antara 5 (lima) hingga 19 (sembilan belas) orang, untuk industri sedang atau menengah menggunakan tenaga kerja antara 20 (dua puluh) hingga 99 (sembilan puluh sembilan orang), dan untuk industri besar dengan tenaga kerja lebih dari 100 (seratus) orang. Sementara itu Departemen Perindustrian dan Perdagangan membagi usaha kecil menjadi 2 (dua) kelompok yaitu industri kecil dan perdagangan kecil. Menurut instansi ini, yang disebut industri kecil adalah usaha industri yang memiliki investasi peralatan di bawah Rp.70.000.000,00 (tujuh puluh juta rupiah) dengan jumlah tenaga kerja di bawah 20 (dua puluh) orang dan memiliki aset perusahaan tidak lebih dari Rp.100.000.000,00. (seratus juta rupiah). Sementara yang dimaksudkan dengan perdagangan kecil adalah usaha yang bergerak di bidang perdagangan dan jasa komersil dengan modal kurang dari Rp. 80.000.000,00 (delapan puluh juta rupiah).

Instansi pemerintah lainnya yaitu Departemen Keuangan dan Bank Indonesia menentukan industri kecil dengan kriteria lainnya. Menurut Departemen Keuangan kriteria

industri kecil adalah suatu usaha yang memiliki nilai aset maksimal Rp.600.000.000,00 (enam ratus juta rupiah) di luar tanah dan bangunan atau memiliki omset maksimal Rp.600.000.000,00 (enam ratus juta rupiah) per tahun. Sedangkan kriteria industri kecil menurut Bank Indonesia adalah mempunyai aset maksimal Rp.600.000.000,00 (enam ratus juta rupiah) di luar tanah dan bangunan dengan omset maksimal Rp.2 milyar.

Di luar batasan kriteria industri kecil tersebut, terdapat pula lembaga lain yang menentukan pengertian definitif industri kecil. Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Indonesia misalnya mendefinisikan industri kecil sebagai sektor usaha yang memiliki aset maksimal Rp.250.000.000,00 (dua ratus lima puluh juta rupiah) dengan jumlah tenaga kerja paling banyak 300 (tiga ratus) orang dan nilai penjualan di bawah Rp.100.000.000,00 (seratus juta rupiah). Instansi pemerintah lainnya yaitu Departemen Koperasi dan PKM menetapkan kriteria industri kecil yang sama dengan kriteria dari Bank Indonesia yaitu omset tidak melebihi Rp.2 milyar dengan kekayaan tidak lebih dari Rp.600.000.000,00 (enam ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan.

Mengingat banyaknya instansi pemerintah dan non-pemerintah yang menentukan kriteria industri kecil dengan versi yang berbeda, timbul masalah yang harus mendapat perhatian. Masalah tersebut berkaitan dengan arah pembinaan yang tidak efektif serta adanya indikator keberhasilan usaha yang tidak seragam (Deperindag, 2003:10). Kriteria industri kecil yang tidak konsisten dari berbagai macam lembaga ini menyulitkan upaya pengembangan kebijakan yang tepat bagi industri kecil di Indonesia (Husaini *et al*, 1996) sehingga pemerintah perlu memberi ketegasan untuk memberi batasan konseptual yang jelas bagi industri kecil. Untuk itu melalui Undang-undang (UU) Nomor 9 tahun 1995 tentang usaha kecil, pemerintah memberi batasan sebagai berikut:

 Usaha kecil adalah kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil yang meliputi

usaha kecil informal dan usaha kecil tradisional. Usaha kecil informal adalah usaha yang belum terdaftar, belum tercatat, belum berbadan hukum misalnya petani penggarap, industri rumah tangga, pedagang asongan, pedagang keliling, pedagang kaki lima, pemulung,.

2. Usaha kecil tradisional adalah usaha yang menggunakan alat produksi sederhana yang telah digunakan secara turun-temurun dan/atau berkaitan dengan seni dan budaya. Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dimiliki dan menghidupi sebagian besar rakyat.
3. Usaha menengah dan usaha besar adalah usaha nasional (milik negara atau swasta), usaha patungan dan usaha asing yang melakukan kegiatan ekonomi di Indonesia.
4. Usaha yang tangguh dan mandiri adalah usaha yang memiliki daya saing tinggi dan memiliki kemampuan memecahkan masalah bertumpu pada kepercayaan dan kemampuan sendiri.

Dengan pengertian tersebut dalam undang-undang ini juga ditentukan kriteria usaha kecil, yaitu:

1.  Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.200 juta tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1 milyar.
3. Milik warga negara Indonesia.
4. Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah dan besar.
5. Berbentuk badan usaha orang perorangan, tidak berbadan hukum, atau berbadan hukum, termasuk koperasi.

Kriteria tersebut mendapat tambahan dengan ketentuan bahwa nilai nominal dapat diubah

sesuai dengan perkembangan perekonomian yang diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Dengan merujuk pada UU 9/1995 tersebut beberapa instansi pemerintah telah mengadakan penyesuaian untuk mencapai kesamaan cara pandang. Departemen Perindustri dan Perdagangan misalnya, melalui Surat Keputusan (SK) Nomor 254/MPP/7/1997 menetapkan kriteria industri kecil dan perdagangan kecil sebagai berikut:

1. Industri kecil adalah industri yang memiliki nilai investasi perusahaan sampai dengan Rp.200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan dengan pemilik warga negara Indonesia.
2. Usaha Dagang Kecil adalah usaha di bidang perdagangan, jasa komersial yang memiliki nilai investasi perusahaan sampai dengan Rp.200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan dengan pemilik warga negara Indonesia.

Dengan pengertian yang sangat spesifik ini diharapkan secara pragmatis pengembangan industri kecil lebih terfokus, sementara secara teoritis penelitian ini mendapat kejelasan tentang sektor industri kecil yang menjadi fokus kajian yaitu industri kecil yang menghasilkan sepatu/alas kaki yang telah mendapat program intervensi berupa pelatihan untuk meningkatkan kapasitasnya.

METODE

Rancangan Penyusunan Model

Rancangan dalam penyusunan model ini dilakukan dengan paradigma sistem (input, proses, output). Penyusunan *Training Needs Analysis dalam* analisis kebutuhan, yaitu dengan mendokumentasikan permasalahan, identifikasi masalah, merencanakan kebutuhan analisis, melakukan analisis kebutuhan, dan melaporkan hasil temuan akhir.

Teknik Penentuan Informan

Penelitian ini adalah sebuah penelitian deskriptif kualitatif dan membutuhkan informan

untuk mencari fakta terhadap fenomena yang terjadi. Informan adalah orang-dalam pada latar penelitian dan dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, jadi ia harus mempunyai banyak pengalaman tentang latar penelitian (Moleong, 1996: 132).

Untuk penentuan informan dapat dilakukan dengan cara melalui keterangan orang yang berwenang, baik secara informal maupun informal (pemimpin), melalui wawancara pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti. Dalam hal tertentu informan perlu direkrut seperlunya dan diberi tahu tentang maksud dan tujuan penelitian jika hal ini mungkin diperlukan (Moleong, 1996:133).

Analisis Data

Data yang sudah diolah kemudian dianalisis secara deskriptif kualitatif dan diawali dengan proses klasifikasi data agar tercapai konsistensi. Kemudian hasilnya didiskusikan bersama pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan permasalahan penelitian ini, diskusi ini dilakukan untuk memperoleh kualitas analisis. Analisis data dilakukan dengan mencakup proses reduksi dan generalisasi data dan hasil temuan semuanya disusun kedalam sebuah model pengembangan *training needs analysis* (TNA).

ANALISIS DATA

Training Needs Analysis

Beberapa temuan yang menyebabkan kurangnya perilaku inovatif dan menyebabkan turunnya kinerja penjualan yaitu antara lain:

1. Adanya inovasi produk yang cepat sehingga pekerja industri sepatu membutuhkan waktu untuk lebih mengenal produk-produk baru sehingga diharapkan oleh perusahaan adalah pekerja dapat mengikuti setiap perkembangan produk baru
2. Kemampuan pengelolaan pengetahuan yang kurang, disebabkan adanya factor pendidikan dan kemampuan masing-

- masing pekerja dalam mencari informasi keberadaan produk baru
3. Pekerja tidak mempunyai konsep yang jelas tentang apa yang harus ia lakukan (motivasi, komitmen) yang berhubungan dengan kreativitas serta inovasi produk baru, karena mereka terpacu pada perintah perusahaan mengenai pengembangan model sepatu yang baru. Ketiga masalah di atas diidentifikasi sebagai permasalahan yang sebenarnya yang menyebabkan *degradasi skill* dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Tabel 1
Penyusunan *Training Needs Analysis*

No	Langkah-langkah	Uraian
1	Dokumentasi Masalah	Defisiensi kinerja penjualan karena pekerja tidak dapat memenuhi target penjualan, mereka tidak memiliki perilaku inovatif
2	Investigasi Masalah	Terdapat kesenjangan skill (<i>skill gap</i>), tidak terpenuhinya <i>skill needed</i> atas <i>actual skill</i>
3	Merencanakan kebutuhan Analisis	Analisis dilakukan: 1. Analisis organisasional: mengindikasikan skill yang dibutuhkan perusahaan, yaitu skill komunikasi, listening skill, skill product knowledge (kualitas, jenis dan program), skill pemahaman terhadap perkembangan produk baru, skill menilai kualitas kerja 2. Analisis jabatan: menganalisis kebutuhan terhadap pekerjaan dalam perusahaan. Untuk posisi produksi dibutuhkan: listening skill, product knowledge, skill pemahaman pekerjaan dan area, skill perencanaan kerjaskill proses feedback, dan skill tentang efektivitas pekerjaan. 3. Analisis Person: mengindikasikan bahwa skill yang ditunjukkan pekerja produksi kurang dalam berperilaku inovatif.
4	Pemilihan Teknik Analisis	Teknik needs assessment: 1. optimal (menganalisis <i>skill needed</i>) 2. <i>actual</i> (menganalisis <i>actual skill</i>) 3. <i>feeling</i> (menganalisis beberapa pendapat mandor, pemilik usaha dan dinas) 4. <i>causes</i> (menganalisis tentang alasan-alasan sehingga diperlukan sebuah pelatihan)
5	Melakukan analisis	Melakukan diskusi
6	Analisis data	Melakukan analisis sesuai dengan teknik analisis
7	Pelaporan temuan	Temuan: motivasi pekerja kurang, komitmen kurang, membutuhkan pelatihan dan pembenahan MSDM

Sumber: hasil diskusi

PEMBAHASAN

Penyusunan Model *Training Needs Analysis*

Setelah dilakukan analisis kebutuhan selanjutnya adalah menyusun temuan-temuan dari analisis tersebut ke dalam sebuah model, yaitu :

1. *Trigger*

Trigger (pemicu kejadian) yaitu diperoleh dari hasil temuan TNA yang sudah dilakukan bahwa terjadi defisiensi kinerja dan degradasi skill yang ditunjukkan adanya skill gap yaitu tidak terpenuhinya *skill needed* atau *actual skill*

pekerja produksi. Analisis yang sudah dilakukan dan atas beberapa temuan yang dihasilkan maka *actual skill* yang ditunjukkan adalah lebih kecil daripada skill yang diharapkan dari setiap tugas (*task*) yang harus dilakukan pekerja produksi

2. Input

Input atau masukan dari model ini yaitu diperolehnya beberapa data/informasi yang diperoleh dari 3 analisis yaitu:

a. Analisis organisasional

Analisis ini berhubungan dengan kebutuhan organisasi/perusahaan secara keseluruhan diikuti dengan identifikasi bagaimana pelatihan dapat dieksploitasi sedemikian rupa untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dari analisis ini diperoleh bahwa skill yang dibutuhkan perusahaan untuk posisi produksi yaitu skill :*listening skill, skill product knowledge, skill* pemahaman tentang sistem kerja.

b. Analisis Jabatan/ tugas

Proses analisis tugas ini telah dilakukan pada pengolahan data dan pada analisis kebutuhan TNA telah ditemukan bahwa untuk posisi produksi dibutuhkan perilaku inovatif, meliputi : *skill management knowledge, skill* tentang area pekerjaan, *skill* pemahaman produk dan komunikasi. Serta *skill* tentang efektivitas pekerjaan

c. Analisis Personal

Analisis ini digunakan untuk menemukan skill yang dimiliki oleh bagian produksi, maka analisis personal ini ditemukan bahwa skillnya kurang dalam mengkomunikasikan produk, *produc knowledge, perencanaan kerja, pengambilan keputusan, kreativitas kerja.*

3. Proses

Temuan dari analisis TNA yang telah disusun yaitu pekerja produksi kurang dalam berperilaku inovatif.

4. Output

Output dari proses dan beberapa input yaitu training needs dan non training needs. Permasalahan pokok yang ada adalah tidak terpenuhinya skill needed akan actual skill. Temuan-temuan dalam TNA yang ada mengidentifikasikan bahwa terdapat beberapa

persoalan yang harus diselesaikan dengan *training* tetapi ada juga yang tidak diselesaikan dengan *training*.

Kebutuhan pelatihan, meliputi:

1. Pelatihan Meningkatkan *effective listening*

Kebutuhan pelatihan *effective listening* diberikan untuk meningkatkan kemampuan dalam mendengar, memahami teguran orang lain atau pengarahan mandor/supervisor. Dan dalam proses tersebut di dalamnya terdapat proses menyelesaikan masalah dengan baik, diharapkan bisa menjadi pendengar yang efektif sehingga bisa menginformasikan semua komplin menjadi informasi untuk perbaikan kinerja.

2. Pelatihan Meningkatkan Skill Komunikasi

Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan memberikan informasi dengan cara dan inisiatifnya sendiri.

3. Pelatihan Kemampuan Pemahaman *Efective Feedback*

Pelatihan ini dibutuhkan karena pekerja produksi kurang dalam hal koordinasi, diskusi dan memberikan masukan atas ide serta gagasan terhadap produk baru.

4. Pelatihan Pemahaman *Product Knowledge*

Pengetahuan produk diperlukan dalam hal inovasi produk baru. Pemahaman terhadap produk baru serta pengembangan dan perkembangan produk baru yang disukai pasaran.

5. Pelatihan yang Berhubungan dengan *Personable*

Selain pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan skill, pelatihan yang lain adalah untuk pelatihan yang berhubungan dengan personalitas. Kepribadian membuat pekerja lebih percaya diri tinggi dan menumbuhkan semangat bekerja. Motivasi juga sangat diperlukan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Ada beberapa hal yang harus dipenuhi oleh perusahaan sebagai langkah dalam menyelesaikan kemampuan pekerja dalam perilaku inovatif selain melakukan pelatihan (non training needs), yaitu:

1. Untuk memfokuskan tujuan yang berhubungan dengan aspek-aspek

- peningkatan kinerja penjualan, maka perusahaan harus membuat konsep tersendiri untuk mempertemukan kembali visi-misi dan tujuan perusahaan dengan visi misi dan tujuan bekerja, aspek-aspek inovasi produk
2. Perusahaan hendaknya membuat sistem penilaian kinerja formal dimana salah satu bagian manajer dengan supervisor mendiskusikan pengembangan kinerja pekerja. ini dilakukan dalam membahas setiap perkembangan kinerja bukan hanya evaluasi bulanan, walaupun tiap hari, mingguan, dan bulanan digunakan untuk mengevaluasi kinerja pekerja produksi.
 3. Untuk menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan motivasi, mungkin perusahaan lebih memperhatikan *reward*, bonus yang lebih jelas dan obyektif. Kejelasan atas insentif dibutuhkan agar sales mempunyai motivasi dalam meningkatkan kemampuan inovatif.

Perilaku inovatif memerlukan sebuah komitmen pekerja pada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja, komitmen ini mencakup tiga bentuk sikap yaitu: (1) perasaan manunggal dengan tujuan organisasi, (2) perasaan terlibat dalam tugas dan kewajiban keorganisasian, dan (3) perasaan setia kepada organisasi. Sikap yang demikian ini terbentuk karena adanya nilai investasi karyawan dalam organisasi seperti senioritas dan keuntungan yang menyebabkan munculnya pandangan bahwa jika keluar dari organisasi akan mengalami banyak kerugian (Allen & Meyer, 1990: 13). Ketiga sikap tersebut juga merupakan hasil temuan bahwa pekerja produksi industri sepatu kurang berperilaku inovatif dikarenakan mereka belum mempunyai perasaan yang kuat ketika terlibat dalam pekerjaan yang membutuhkan kreativitas tinggi, padahal kreativitas akan timbul tanpa paksaan.

Perilaku inovatif dari setiap individu yang bekerja dalam suatu organisasi /perusahaan sepatu tentu saja bersifat positif, memiliki dampak yang positif pula sifatnya bagi

pencapaian kinerja individual maupun organisasi. Bagi industri kecil sebagai obyek penelitian ini, kinerja yang dicapai sangat bergantung pada perilaku kerja yang inovatif dari setiap karyawan untuk menunjang pelaksanaan dan penyelesaian pekerjaannya. Manajemen SDM dalam prakteknya membutuhkan upaya yang fokus pada pekerja produksi dan mereka memainkan peranan penting bagi perkembangan industri kecil Secara tipologis, pencapaian kinerja industri kecil dapat diukur dari dua aspek yakni kinerja pada level organisasi yang meliputi ukuran-ukuran non-keuangan dan keuangan serta kinerja pada level individual yang meliputi peningkatan pertumbuhan jumlah karyawan dan pengembangan kompetensi dan personalnya (Abouzeedan, A., & M. Busler, 2004 : 18).

Strategi pengelolaan SDM dengan titik tekan perhatian pada perilaku kerja inovatif dari karyawan merupakan sumber keberhasilan bagi kemajuan industri kecil. Berintegrasi dengan strategi organisasi yang sesuai dengan arah tuntutan dan perubahan lingkungan, perilaku inovatif individu mendorong percepatan pertumbuhan industri kecil untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal (Beal, 2000: 585). Peranan strategi perusahaan dalam membangun perilaku inovatif pekerja produksi memiliki makna penting bagi penciptaan budaya yang bertujuan untuk peningkatan daya saing dan keunggulan kompetitif. Strategi tersebut dimulai dengan perbaikan perilaku/kinerja melalui pelatihan.

Perbaikan kinerja atas perilaku inovatif tentu juga dipengaruhi oleh usia pekerja, karakteristik pekerja, pembelajaran yang ia temui (pembelajaran dapat diperoleh melalui pelatihan), kondisi ini didukung oleh Hult (2002: 28) yang menekankan pentingnya aspek karakteristik individu yang terdiri dari sifat-sifat kewirausahaan, umur, pembelajaran dalam membentuk perilaku inovatif (*innovativeness*). Motivasi juga menjadi temuan penting, mengapa pekerja kurang berperilaku inovatif. Motivasi ini menjadi pemicu individu dalam bersikap dan

berperilaku, temuan ini didukung oleh Blau (1994: 254) yang menyatakan bahwa teori pertukaran sosial menjelaskan adanya proses motivasi dibalik sikap dan perilaku yang saling bergantian atau bertukar (*exchanged*) diantara para individu. Proses motivasi dalam teori pertukaran sosial dapat digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara persepsi dan sikap individu terhadap situasi organisasi yang berlanjut dengan terbentuknya perilaku kerja dalam organisasi (Whitener, 2001:213). Dalam konteks hubungan seperti ini teori pertukaran sosial digunakan sebagai pijakan untuk menguraikan penjelasan bahwa komitmen organisasi merupakan hasil dari persepsi individual terhadap kondisi lingkungan kerja yang sifatnya suportif (mendukung) sehingga melahirkan perilaku tertentu yang sejalan dengan norma organisasi. budaya organisasi yang berkembang dalam suatu organisasi tidak dapat terlepas dari dinamika situasi unsur-unsur internal dan eksternal organisasi. Unsur-unsur internal organisasi yang turut membentuk budaya organisasi diantaranya adalah *management style* dan proses pengambilan keputusan. Sementara unsur-unsur eksternal diantaranya adalah *national culture* yang memiliki *powerful influence* terutama pada intepretasi, pemahaman, dan penilaian individu terhadap kebijakan dan strategi yang berlaku dalam organisasinya (Strandholm, 2004:57). Perilaku inovatif pekerja industri kecil sepatu akan menjadi pembiasaan dan akan membentuk budaya, yaitu yang dipengaruhi oleh unsur internal (pembelajaran yang ditampilkan dalam pelatihan). Budaya perilaku inovatif nantinya akan menciptakan nilai khas dan berkembang dalam perusahaan dengan implikasi loyalitas dan perbaikan kinerja.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Hasil penelitian ini adalah telah menemukan sebuah model Training Needs Analysis (TNA) dalam sebuah sistem dan model TNA ini termasuk dalam jenis TNA reaktif

untuk membentuk perilaku inovatif pekerja produksi pada industri sepatu. Input terdiri dari analisis organisasional (analisis organisasi, job design, SISDM, sistem penggajian, kinerja, prosedur kerja), analisis tugas yaitu analisis *skill needed* dan analisis personal untuk menemukan *actual skill*, proses mengidentifikasi penyebab skill gap dan outputnya: *training needs* dan *non training needs*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abouzeedan, A., and M. Busler, 2004. Typology analysis of performance models of small and medium-size enterprises (SMES). *Journal of International Entrepreneurship*.
- Allen, N.J., & J.P. Meyer, 1990. The measurement and antecedent of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*.
- Beal, R.M., 2000. *Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms*. *Journal of Small Business Management*.
- Blau, G.J., 1987. Using a person-environment fit model to predict job involvement and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*.
- Cushway B. 1994. *Human Resources Management: Planning, Analysis, Performance & Reward*, Kogan Page Ltd. UK.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Timur, 2002. Laporan Identifikasi Potensi Sentra Industri kecil Sepatu. Proyek Peningkatan dan Pengembangan Usaha, Kualitas SDM dan Penguatan Struktur Industri, Seksi Penataan Kawasan Industri Sub Dinas Bina Usaha.

- D'Netto, B., & Sohal, A.S., 1999. Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower*.
- Griffin, M.A., M.G. Patterson, & M.A. West, 2001. Job satisfaction and team work: the role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*.
- Hult, G.T.M., 2002. Cultural competitiveness in global sourcing. *Industrial Marketing Management*.
- Husaini, M., S. Hardjosoekarto, H., Nurasa, & T. Mariman, 1996. Small scale enterprises development in Indonesia dalam M. Pangestu (editor). *Small- scale business development and competition policy*. Jakarta, CSIS.
- Irianto, Jusuf. 2001. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan : Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan. Insan Cendekia. Surabaya.
-, 1996. Industri kecil dalam perspektif pembinaan dan pengembangan. Surabaya, Airlangga University Press.
- Kompas, 2005. Pemerintah dinilai menghambat INDUSTRI KECIL: terpukul kenaikan harga BBM dan perizinan, *Kompas*, 06/04/05.
- Luthans, F., 1985. *Organizational behavior* (4th ed.). New York, McGraw-Hill Book Company.
- Moleong, Lexy. 1996. Metodologi Penelitian Kualitatif. Remaja Rosda karya . Bandung.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. Perencanaan dan Pengembangan SDM. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Manshor, A.T., M. Jusoh, & M. Simun, 2002. Diversity factors and preferential treatments in selecting employees. *Journal of Management Development*.
- Mondy, R.W., & R.M. Noe, 2005. *Human Resource Management* (9th ed.). New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Simarmata, DJ, A. 1983. *Operation Research: Sebuah Pengantar*. PT. Gramedia. Jakarta.
- Schuller, RS & Jackson, SE. 1990. *Human Resources Management Positioning For The 21th Century*. Six edition. West Publishing Company.
- Strandholm, K., K.Kumar, & R. Subramaniam, 2004. *Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance*. *Journal of Business Research*.
- Supriyono, F.X., and IGN.R. Setyawan, 2004. Identifying the degree of readiness of SME in Bandung for AFTA. *Manajemen Usahawan Indonesia*.
- Tovey, MD. 1997. *Training in Australia: Design, Delivery, Evaluation & Management*. Prectice Hall. Sidney.
- Whitener, E.M., 2001. Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*.
- Winardi, J., 2004. *Manajemen perilaku organisasi*. Bandung, Prenada Media.

