

Peningkatan Mutu Kinerja Berbasis Kompetensi dan Motivasi SDM Dalam Organisasi Pembelajaran

Irwansyah, M.Pd

IAIN Takengon, irwansyahuir237@gmail.com

ABSTRAK

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi suatu organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Untuk mencapai tujuan organisasi dalam menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya diperlukan SDM yang handal. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk Tuntutan organisasi (perusahaan) untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah. Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan bukan hanya sekedar lip service saja. Pemimpin harus dapat memobilisasi sebuah tim, proses pekerjaan harus dapat dikembangkan dan proses sumber daya manusia harus menjadi fokus utama. Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumber daya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan bentuk studi literatur. Penelitian dengan studi literatur merupakan penelitian yang dikategorikan sebagai sebuah karya ilmiah karena pengumpulan data dilakukan dengan sebuah strategi dalam bentuk metodologi tiga penelitian. Data yang diperoleh dianalisis secara mendalam oleh penulis. Penulis menyimpulkan bahwa Peningkatan mutu kinerja individu dan organisasi akan terjadi dalam organisasi pembelajar yang mampu menggabungkan fungsi leadership, kompetensi para manager dan kultur yang memungkinkan kompetensi itu berkembang dan terpakai secara optimal dalam bentuk kontribusi inovasi yang terus menerus dalam organisasi.

Kata kunci : *Evaluasi Kinerja, Sumber Daya Manusia*

I. Pendahuluan

Penerapan teknologi baru dalam industri mengandung konsekuensi peningkatan permintaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang lebih tinggi guna mendukung peningkatan produktiviti. Studi di AS menunjukkan bahwa, sebagai akibat dari pengembangan dalam telekomunikasi dan komputing secara dramatis merubah kondisi kerja, dan cara kerja para pekerja. Setengah dari seluruh pekerja di AS menggunakan komputer dalam jabatan mereka. Antara 70% dan 80% dari semua job membutuhkan pekerja yang berpengetahuan (1)

Mengatasi persoalan ini hanya ada dua cara yang fundamental, yaitu melakukan pemutusan hubungan kerja bagi para pekerja yang tidak mungkin ditingkatkan kemampuan mereka atau mendorong proses pembelajaran yang intensif melalui proses kerja secara langsung guna memperoleh peningkatan kemampuan yang lebih tinggi. Cara kedua banyak dilakukan tetapi lebih ditekankan pada program pelatihan.

Pembelajaran, tidaklah sesederhana seperti ekstensif training yang sering dilakukan oleh organisasi tetapi lebih terarah pada pemberian fasilitas kepada semua anggota dan proses transformasi secara terus menerus di antara mereka. Ini berarti learning proses dalam organisasi berkaitan dengan sejauhmana manajemen membangun kultur pembelajaran dan management style untuk meningkatkan eksperimen dalam organisasi. Para pekerja atau karyawan belajar bagaimana organisasi bekerja, bagaimana organisasi survive dan bagaimana sesuatu dikerjakan (2)

II. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan bentuk studi literatur. Studi literatur adalah mencari referensi teori yang relevan dengan kasus atau permasalahan yang ditemukan. Persiaian dalam penelitian ini sama dengan penelitian lainnya akan tetapi sumber dan metode pengumpulan data dengan mengambil data dipustaka, membaca, mencatat, dan mengolah bahan penelitian. Penelitian dengan studi literatur merupakan penelitian yang

dikategorikan sebagai sebuah karya ilmiah kerana pengumpulan data dilakukan dengan sebuah strategi dalam bentuk metodologi tiga penelitian. Variable pada penelitian studi literatur bersifat tidak baku. Data yang diperoleh dianalisis secara mendalam oleh penulis.

III. Hasil Dan Pembahasan

1. Kultur Pembelajaran

Air dan ikan ibarat kultur dan orang dalam perusahaan. Ikan tidak bisa hidup sehat dan bergerak dinamis dalam air yang tidak cocok dengan habitatnya. Begitu juga orang dalam perusahaan. Dinamika perilaku orang berdasarkan kompetensi yang dimiliki, kreativitas dan inovasi dalam organisasi tidak akan terbentuk tanpa dukungan kultur yang memungkinkan hal itu terjadi. Tetapi kultur juga terbentuk dari pandangan hidup seseorang atau kelompok dalam perusahaan. Dalam bisnis, kultur korporat adalah *the way of life* dari organisasi yang terbentuk melalui proses regenerasi karyawan (manajerial dan non-manajerial) dan proses transformasi nilai-nilai dari kepemimpinan. Kultur menyangkut; siapa kita, apa keyakinan kita, apa yang kita lakukan dan bagaimana itu dilakukan.

Masalahnya, kultur dalam organisasi yang terbentuk melalui proses transformasi dan regenerasi itu, bisa mendorong orang untuk berprestasi, tetapi bisa pula membuat orang tidak mampu melakukan inovasi dan perubahan. Kultur seharusnya menciptakan lingkungan kerja yang membuat orang termotivasi, tertantang atau antusias dalam bekerja. Titik tumpu pembentukan kultur adalah nilai-nilai yang mempengaruhi *mindset* orang. *Shared mindset* adalah kultur.

Ini berarti, guna membangun kultur yang lebih bisa menciptakan ruang gerak yang lebih dinamis dan inovatif, perubahan harus dimulai dari *mindset* orang. Cramer mengemukakan ada tiga elemen yang perlu diubah jika kultur baru akan dibangun (2):

- a. Asumsi (*Assumption*)
- b. Sikap (*attitude*)
- c. Cara pandang (*the way to observe*)

Kita harus berani meninggalkan asumsi-asumsi lama, sikap-sikap lama dan cara melihat atau cara pandang lama yang tidak mendorong munculnya inovasi atau perubahan. Itu semua tergantung kualitas proses pembelajaran dalam organisasi.

Dalam kaitan dengan kultur berbasis kompetensi, ada tiga dasar kompetensi (*competency cornerstone*) yang perlu dibangun guna mendukung keberhasilan organisasi yaitu (3):

1. kompetensi leadership
2. Kompetensi employees
3. Kultur organisasi yang mampu memaksimumkan kompetensi

Orang bukan mesin dan memperlakukan mereka tidak bisa hanya dengan mengatakan: "tingkatkan produktivitasmu dengan target 15% peningkatan profit". Orang punya perasaan, kebutuhan-kebutuhan emosional dan harapan. Penilaian atas kinerja mereka dalam kurun waktu tertentu tidak bisa juga hanya dengan melihat target hasil kerja tanpa mempertimbangkan basis kompetensi yang mereka miliki. Interaksi berbagai kompetensi yang dimiliki oleh *leader* atau manajer dengan kompetensi yang dimiliki oleh bawahan, dalam kultur organisasi yang memungkinkan kompetensi berkembang, akan membuka peluang lebih besar keberhasilan organisasi mewujudkan visi, misi dan tujuannya.

Ada lima katagori kompetensi yang harus dimiliki oleh leader dan bawahan menurut Zwell:

- 1) *Task achievement* (kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan keberhasilan menjalankan tugas jabatan)
- 2) *Relationship* (Kompetensi-kompetensi yang berhubungan dengan proses komunikasi, kerjasama dan pemuasan kebutuhan orang)
- 3) *Personal attributes* (Kompetensi-kompetensi intrinsic individual yang berkaitan dengan bagaimana orang berfikir, perasaan, pembelajaran dan pengembangan)
- 4) *Managerial* (Kompetensi-kompetensi yang spesifik terkait dengan pengelolaan, supervisi dan pengembangan orang)
- 5) Kepemimpinan (kompetensi yang berhubungan dengan kemampuan orang untuk menggerakkan orang lain kearah visi, misi dan tujuan organisasi).

Bagaimana kultur yang dapat mendorong tumbuhnya interaksi yang sinergistik antara kepemimpinan dan employee, tergantung pada visi individu dan visi organisasi. Visi memiliki kekuatan sebagai penggerak perubahan. Visi akan mempengaruhi tindakan manajerial dan operasional orang-orang dalam organisasi. Oleh karena itu visi haruslah realistis (dapat diwujudkan) dan praktis (tidak bersifat *utopian*). Perubahan adalah proses yang menjembatani

antara kondisi sekarang (*current position*) dan posisi yang diharapkan yang akan datang (visi). Oleh sebab itu visi berfungsi pula sebagai penggerak sentral perubahan, sumber aspirasi dan sumber motivasi bagi semua orang dalam organisasi.

2. Peran Strategis Leader dalam Kultur Inovatif

Setiap leader dalam organisasi harus mampu menjadi penggerak (*driver*) bagi organisasi yang dipimpin. Penggerak untuk menuju ke pencapaian target dan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Pemimpin organisasi harus mampu mengoptimalkan penggunaan semua *resources* dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, leader dalam perusahaan atau organisasi lainnya (seperti organisasi pemerintahan), harus mampu juga berperan sebagai manager.

Banyak leader yang gagal menggerakkan organisasi ke arah visi yang telah dirumuskan, gagal mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Mengapa mereka gagal? Beragam penyebabnya. Salah satunya adalah, mereka tidak mampu mengajak, mengarahkan, menggerakkan orang-orang dalam organisasi untuk bekerja secara giat (*work harder*), dan bekerja dengan prestasi yang sempurna (*work smarter*).

Mengapa mereka tidak mampu sebagai *driver* bagi organisasi yang dipimpinnya? Jawabannya juga bermacam-macam. Tetapi satu hal yang seringkali terjadi, sebagian dari mereka yang menjadi pemimpin atau manajer perusahaan, umumnya kurang menyadari peran strategisnya dalam organisasi sehingga tanpa disadari mereka bukan menjadi penggerak melainkan justru menjadi sumber konflik didalam organisasi. Mereka bukan sebagai perubah atau *innovator* bagi organisasi tetapi justru menjadi penghambat proses perubahan. Mereka tidak berperan sebagai organizer melainkan secara tidak disadari, bertindak sebagai *destroyer* (perusak sistem, perusak *team work*) dalam organisasi.

Dalam era teknologi digital sekarang ini, kepemimpinan bisnis yang berhasil adalah manajer dengan kepemimpinan yang kreatif menggapai tujuan kedepan, *responsive* terhadap tantangan yang muncul, dan dengan kepemimpinan seperti itu, mampu menggerakkan

semua SDM organisasi sebagai satu kesatuan team yang solid. Organisasi pembelajar memerlukan kepemimpinan yang visioner. Ciri kepemimpinan visioner adalah:

1. Dalam dimensi eksternal ia bertindak tidak hanya sebagai juru bicara organisasi tetapi juga sebagai penentu arah bagi organisasi.
2. Dalam dimensi internal, ia mampu bertindak tidak hanya sebagai pelatih bagi bawahan tetapi juga sebagai agen perubahan. Kepemimpinan dalam organisasi bisnis dan atau pemerintahan, akan semakin terfokus pada kepemimpinan team (*shared leadership*) dan bukan lagi mengandalkan kepemimpinan individual.

Kepemimpinan visioner selalu berorientasi ke-pencapaian tujuan jangka panjang sesuai dengan visi organisasi. Menggapai masa depan organisasi tidak mudah. Banyak tantangan, banyak kendala dan resiko gagal selalu ada. Resistensi internal terhadap perubahan yang diharapkan kadangkala cukup tinggi. Lalu bagaimana manajer mengelola organisasi yang dipimpin? Dalam kompetisi pasar yang semakin ketat, tuntutan customer terhadap kualitas produk dan pelayanan semakin tinggi, kita tidak bisa lagi mempertahankan gaya manajerial yang statis. Kita sebagai pemimpin dan sekaligus juga sebagai manajer, harus mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang disebut oleh Joiner sebagai *management by rapid learning* atau *management by continuous learning* (MCL).

Manajemen gaya ini bertumpu pada prinsip: meningkatkan terus menerus hasil yang lebih baik dan lebih baik lagi melalui peningkatan yang fundamental, yaitu peningkatan kompetensi individu, peningkatan kualitas disiplin dan moral kerja, peningkatan kualitas hasil kerja dan pelayanan. Mengutamakan kebutuhan customer (*champion of customer needs*), penggerak pembaharuan (*drivers of real improvement*), dan bekerja bersama karyawan sebagai partner (*all one team*).

Implementasi prinsip-prinsip MCL tersebut kedalam perilaku manajerial:

- a. Team manajemen harus mampu menterjemahkan *company vision* dan mission kedalam target-target yang secara simultan mencapai tujuan organisasi dan tujuan-tujuan personal yang dikembangkan.

- b. Selalu kontinu menganalisis kegagalan-kegagalan yang terjadi, menemukan penyebabnya dan melakukan perbaikan (Melakukan diagnosis organisasi)
- c. Melakukan eksperiment, perubahan dan improvement secara terus menerus terutama pada kualitas produk dan pelayanan, sistem dan proses bisnis, serta kompetensi SDM organisasi.

Penerapan MCL kedalam sistem manajemen organisasi memerlukan konsistensi keputusan manajerial yang membuka peluang bagi tumbuhnya kultur kerja yang berbasis kompetensi sebagaimana dikemukakan terdahulu. Belajar dari perkembangan industri di Jepang pada masa mereka juga mengadopsi input dari industri-industri di AS dua dekade lalu. Sukses perkembangan industri di Jepang, mereka melakukan pembelajaran dengan cepat dan baik. Mereka membangun organisasi pembelajar. Di masa itu, birokrasi-birokrasi perusahaan-perusahaan di AS, sangat resisten terhadap pembelajaran. Mereka bukan organisasi pembelajar. Mereka tidak belajar dari kesalahan yang dilakukan dan tidak belajar satu sama lain.

Belajar dari apa yang dikemukakan Yerry dan Main tersebut, pada hakekatnya, walaupun individu melakukan pembelajaran secara intensif, jika tidak didukung oleh upaya membangun kultur organisasi pembelajar, efek atau korelasi hasil pembelajaran individu, bisa tidak signifikan hubungannya dengan peningkatan kompetensi dan motivasi, karena hasil pembelajaran individu, kurang direspon oleh organisasi sebagaimana terjadi di AS. Kecepatan merespon perubahan baik yang timbul karena proses pembelajaran internal maupun yang timbul dari pembelajaran eksternal sangat penting bagi perkembangan perusahaan.

Kita sekarang, kata Bill Gates (2000), tidak lagi berbicara tentang *total quality* dan *reengineering*. Kedua topik itu telah selesai dibahas pada tahun 1980-dan 1990-an. Pada era tahun 2000-an orang harus berbicara tentang "kecepatan". Kecepatan merespon perubahan, termasuk kecepatan dalam merespon perubahan tuntutan *customer*. Sejalan dengan itu, mengemukakan bahwa perspektif manajemen saat ini telah memasuki generasi keempat, yaitu generasi manajemen yang berbicara tentang *sustained improvement* atau manajemen pembelajar(4).

Apa yang disebut oleh Bill Gates dengan era kecepatan dan *sustained improvement* oleh Joiner, keduanya secara fundamental bertumpu pada upaya dunia bisnis memenuhi tuntutan pasar (*customer need*) yang selalu berubah dengan cepat. Karena itu, kata Joiner, para manajer memerlukan perubahan dalam cara *manage* proses bisnis (3).

Dalam perspektif kecepatan dan *sustained improvement* (peningkatan berkelanjutan), para manajer harus berupaya menjelaskan pada para karyawan tentang bagaimana mereka seharusnya berfikir dan bekerja. Bagaimana mereka meningkatkan dan mengembangkan metode kerja agar mencapai kualitas hasil kerja yang lebih baik. Tidak hanya itu, para manajer pun harus berfikir tentang bagaimana mereka harus bekerjasama dengan karyawan sebagai partner untuk mencapai tujuan organisasi memenuhi kebutuhan *stakeholders*.

Upaya mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan *stakeholders* seperti itu, memerlukan cara kerja yang lebih cepat (*faster*), lebih keras (*harder*) dan lebih sempurna (*smarter*). Tetapi kata Cramer, cara kerja yang lebih cepat, lebih keras dan lebih sempurna saja mungkin tidak cukup. Masih diperlukan dukungan pola berfikir (*mind-set*) yang bertumpu pada sikap kreatif dan bukan pada sikap yang reaktif. Karena itu peningkatan kualitas SDM perusahaan terus menerus merupakan keharusan yang tidak terelakkan. Persoalannya dari mana peningkatan kualitas itu dimulai. Sudah jelas dimulai dari perubahan *mindset* dan perilaku individu pegawai itu sendiri.

3. Learning Organization

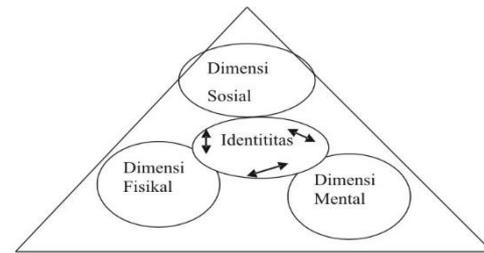
Organisasi pembelajar (*learning organization*) mendorong setiap orang dalam organisasi mulai dari rangking jabatan paling bawah sampai pada jabatan senior eksekutif terlibat dalam proses identifikasi dan penyelesaian masalah. Ini akan memberdayakan organisasi untuk melakukan eksperimen secara terus menerus, melakukan perubahan dan peningkatan guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pemikiran ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Noe dan kawan-kawan (5). Gambaran dari organisasi pembelajar ditandai antara lain sebagai berikut (6):

- a) Pembelajaran terus menerus. Para pekerja (*employees*), melakukan *share learning* satu sama lain dan menggunakan jabatannya sebagai basis menerapkan dan menciptakan pengetahuan.
- b) Peningkatan fleksibilitas dan eksperimentasi. Para pekerja ditingkatkan kemampuan mereka mengambil resiko, menemukan, mengembangkan ide-ide baru, mencoba proses-proses baru, dan mengembangkan produk-produk baru dan jasa.
- c) Kultur pembelajaran. Pekerja diberi *reward*, dipromosi dan didukung oleh para manajer dan tujuan-tujuan syarikat.

Learning dalam kaitan dengan jabatan dalam organisasi yang merupakan proses diteksi dan koreksi dari setiap kesalahan, akan meningkat semakin penting dalam menjalankan tugas-tugas rutin, bagaimana sesuatu harus dirubah ketika ditemui adanya kesalahan atau penyimpangan (6). Pemikiran yang dikemukakan oleh Mary, relevan dengan konsep Cornerstone of learning yaitu, Plan-Do-Check-Action (PDCA), merupakan proses yang berulang sehingga terjadi proses pembelajaran dalam jabatan. Melalui pembelajaran terus menerus dalam jabatan diharapkan para pekerja mendapat keahlian dan pengetahuan baru, kemudian menerapkannya kedalam pekerjaan dan menyebarkan informasi (*share information*) ini kepada pekerja lainnya. Proses ini diharapkan mampu mendorong timbulnya peningkatan motivasi kerja karyawan (7).

4. Motivasi dalam *Learning Organization*

Salah satu dari ide-ide fundamental dalam organisasi pembelajar adalah melibatkan semua karyawan atau pekerja dalam proses-proses pada pekerjaannya, sesuatu yang juga akan meningkatkan motivasi mereka. Dalam satu artikel berjudul *Measuring Motivation in a learning Organization*, Maria C. Ostrecker (1999), mengembangkan model yang disebut sebagai *the dynamic triangle of motivation*, menjelaskan tentang hubungan antara pembelajaran dan motivasi yang bertumpu pada tiga dimensi yang berhubungan dengan motivasi yaitu: dimensi sosial, dimensi fisikal dan dimensi mental.¹ Model ini dapat dilihat sebagai kerangka teoritik umum yang mengkaitkan *society*, kultur organisasi, personality pekerja sebagai satu kesatuan yang akan meningkatkan motivasi kerja karyawan sebagaimana terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. The Dynamic Triangle of Motivation

Model ini menjelaskan bahwa *triangle of motivation* mengandung elemen sentral yang dibutuhkan untuk memahami motivasi dalam cara yang dinamis yaitu kebutuhan dan nilai-nilai. Studi dengan menggunakan model ini bertumpu pada anggapan bahwa kekuatan dinamis dapat ditunjukkan dengan nilai-nilai dan sikap-sikap yang disebut sebagai dimensi identitas. Dimensi ini tidak statis dan tidaklah berdiri sendiri melainkan dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal termasuk faktor sosial dan kultural yang menunjukkan hubungan diantara para pekerja dan faktor-faktor internal (dimensi mental).

IV. Kesimpulan

Bertumpu pada perspektif pembelajaran dimuka semakin jelas kaitan antara proses pembelajaran dengan kompetensi (*knowledge, skill dan ability*) dan motivasi individu dalam menjalankan pekerjaannya. Tetapi walaupun individu pekerja melakukan pembelajaran, bila tidak didukung oleh kultur organisasi pembelajar, efek atau korelasi intensitas pembelajaran itu, mungkin kurang signifikan dengan kompetensi dan motivasi, karena hasil pembelajaran individu tidak direspon dengan baik oleh organisasi. Individual learning akan lebih bermakna pada learning organization.

Peningkatan mutu kinerja individu dan organisasi akan terjadi dalam organisasi pembelajar yang mampu menggabungkan fungsi leadership, kompetensi para manager dan kultur yang memungkinkan kompetensi itu berkembang dan terpakai secara optimal dalam bentuk kontribusi inovasi yang terus menerus dalam organisasi.

REFERENSI

1. Pelder M, Boydell T, Burgoyne J. Towards the learning company. *Manag Learn.* 1989;20(1):1–8.
 2. Cramer KD. When faster-harder-smarter is not enough : six steps for achieving what you want in a rapid-fire world. 2002;277.
 3. Ziegel ER, Joiner B. Fourth Generation Management: The New Business Consciousness. *Technometrics.* 1995;37(1).
 4. De Kluyver CA. Strategic thinking : an executive perspective. 2000;
 5. Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM. *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 10th edition. Vol. 13, McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, NY 10121. 2017.
 6. Argyris C, Bellman Geoffrey M, Blanchard K, Block P, et al. The future of workplace learning and performance. *Train Dev.* 1994;48(5).
 7. Osteraker MC. Measuring motivation in a learning organization. *J Work Learn.* 1999;11(2).
-