



Kompetensi dan Motivasi Sumber Daya Manusia dalam Pembelajaran

Al Juhra

Prodi Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry Banda Aceh, Jl. Lingkar Kampus, Syiah Kuala – Banda Aceh, Indonesia, 23111

ARTICLE INFORMATION

Received: April 21, 2024

Revised: June 10, 2024

Available online: June 30, 2024

KEYWORDS

Islam; Education; Human Life

CORRESPONDENCE

Name: Al Juhra

E-mail: juhra1982@gmail.com

ABSTRACT

The human resources issue remains the focus and focus of an organization's ability to survive in the age of globalization. Human resources will determine the success of the organization's activities. This research aims to find out how the competence and motivation of human resources in learning. This analysis uses qualitative methods with descriptive approaches, data collection obtained through observations, interviews, and documentation. Determination of informants using purposive sampling techniques, then once research data is collected then analyzed using data analysis techniques. The results of the research show that the improvement in the quality of individual and organizational performance will occur in a learning organization that is able to combine leadership functions, managers' competencies and cultures that enable the competence to develop and be used optimally in the form of a continuous innovation contribution in the organization.

Pendahuluan

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. Meskipun 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 (Silitonga, 2022). SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan sumber daya terpenting untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya (Hanafi, 2020).

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. Tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah (Walimah et al., 2021). Perubahan perlu mendapat dukungan manajemen puncak sebagai langkah pertama yang penting untuk dilakukan bukan hanya sekedar *lip service* saja (Irwansyah, 2022). 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. Pengelolaan SDM terkait dan mempengaruhi kinerja organisasional dengan cara menciptakan nilai atau menggunakan keahlian sumber daya manusia yang berkaitan dengan praktek manajemen dan sasarnya cukup luas, tidak hanya terbatas karyawan operasional semata, namun juga meliputi tingkatan manajerial (Sinambela, 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan tetap di PDAM Tirta Kencana Kota Samarinda menunjukkan bahwa variabel pelatihan, kompetensi, dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM dan pelatihan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja SDM melalui variabel intervening kompetensi (Nugroho et al., 2020).

Selanjutnya hasil penelitian yang dilakukan pada dosen di Fakultas Tarbiyah dan Tadris UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu bahwa dalam meningkatkan kompetensi pedagogik dosen dibutuhkan penerapan manajemen sumber daya manusia yang baik, termasuk di dalamnya pimpinan atau pun dosen harus saling

memberi motivasi serta memberikan gagasan-gagasan yang dapat mengembangkan kompetensi pedagogik dosen pada masa pembelajaran tatap muka terbatas (Astari, 2024).

Hasil Penelitian yang sama juga dilakukan pada guru di Al-Ma'tuq Boarding School Sukabumi yang menunjukkan bahwa Al-Ma'tuq Boarding School langsung menentukan strategi di antaranya mengadakan pelatihan di awal pembelajaran mengenai teknologi, hal ini membuktikan bahwa Al-Ma'tuq Boarding School terus fokus dalam mengembangkan kompetensi yang harus dimiliki guru di masa pandemi, di antaranya kompetensi penguasaan literasi dan IPTEK, kompetensi keterampilan pengelolaan kelas dan kompetensi komunikasi dan sosial (Ali & Erihadiana, 2021).

Adapun kebaruan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya adalah penelitian ini tidak hanya membahas tentang kompetensi sumber daya manusia tetapi juga membahas tentang motivasi sumber daya manusia dalam segala bentuk pembelajaran.

Sumber daya manusia sebagai penggerak organisasi banyak dipengaruhi oleh perilaku para pesertanya (partisipasinya) atau aktornya. Keikutsertaan manusia dalam organisasi diatur dengan adanya pemberian wewenang dan tanggung jawab. Merumuskan wewenang dan tanggung jawab yang harus dicapai karyawan dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dan disepakati oleh karyawan dan atasan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar kinerja yang harus dicapai serta menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktifitas. Berdasarkan uraian di atas, menunjukkan penilaian kinerja merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan dengan perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengupas lebih lanjut bagaimana Kompetensi dan Motivasi Sumber Daya Manusia dalam Pembelajaran”.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode penelitian ini ditujukan untuk memahami masalah sosial yang kompleks secara mendalam dengan cara mengimplementasikan data yang didapatkan dari penelitian menjadi suatu nilai atau makna (Sugiyono, 2016). Pengumpulan data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penentuan informan menggunakan teknik *purposive sampling*, setelah data penelitian dikumpulkan kemudian akan dianalisis menggunakan teknik analisa data dari Miles dan Huberman (1984), di antaranya: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Creswell, 2019).

Hasil dan Pembahasan

Penerapan teknologi baru dalam industri mengandung konsekuensi peningkatan permintaan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan lebih tinggi guna mendukung peningkatan produktivitas. Studi di Amerika Serikat 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 pekerjaan membutuhkan pekerja yang berpengetahuan (Alan Price, 1997). Untuk 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 (M. Asy'ari, 2010). Hal ini berarti proses pembelajaran dalam organisasi berkaitan dengan sejauh mana 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 (Pedler at all, 1989).

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 (Sulfemi, 2019). 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 (Alan Price, 1997).

Permasalahannya adalah kultur dalam organisasi yang terbentuk melalui proses transformasi dan regenerasi 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.

Hal ini berarti, guna membangun kultur yang lebih bisa menciptakan ruang gerak yang lebih dinamis dan inovatif, perubahan harus dimulai dari *mindset* orang. Cramer dalam (Irwansyah, 2022) mengemukakan ada tiga elemen yang perlu diubah jika kultur baru akan dibangun, yaitu 1. Asumsi (*Assumption*) 2. Sikap (*attitude*), 3. Cara pandang (*the way to observe*)

Sebagai seorang pemimpin 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 (Cramer Kathryn D, 2002 dalam (Irwansyah, 2022)): 1. Kompetensi *leadership*, 2. Kompetensi *employees*, 3. Kultur organisasi yang mampu memaksimalkan kompetensi.

Manusia bukan mesin dan memperlakukan mereka tidak bisa hanya dengan mengatakan: “tingkatkan produktivitasmu dengan target 15% peningkatan profit”. Manusia 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 (Ramayulis, 2008). 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 (Ulfah & Arifudin, 2022):

- 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 intrinsik 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 ke arah 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 (Ulfah & Arifudin, 2022). 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 (Cramer dalam (Irwansyah, 2022)).

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* (Cramer Kathryn D, 2002 dalam (Irwansyah, 2022)).

Banyak *leader* yang gagal menggerakkan organisasi ke arah visi yang telah dirumuskan, gagal mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Adapun penyebab pemimpin gagal dalam menggerakkan organisasi 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*).

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 inovator 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 (Cramer Kathryn D, 2002 dalam (Irwansyah, 2022)). Dalam era teknologi digital sekarang ini, kepemimpinan bisnis yang berhasil adalah manajer dengan kepemimpinan yang kreatif menggapai tujuan ke depan, *responsive* terhadap tantangan yang muncul, dan dengan kepemimpinan seperti itu, mampu mengerakkan semua SDM organisasi sebagai satu kesatuan tim yang solid (Zubaidi, 2011). Organisasi pembelajar memerlukan kepemimpinan yang visioner.

Ciri kepemimpinan visioner adalah:

- 1) Dalam dimensi eksternal ia bertindak tidak hanya sebagai 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 tim (*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. 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 Cramer Kathryn D sebagai *management by rapid learning* atau *management by continuous learning* (MCL) (Irwansyah, 2022).

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 ke dalam perilaku manajerial:

- 1) Tim manajemen harus mampu menterjemahkan *company vision and mission* kedalam target-target yang secara simultan mencapai tujuan organisasi dan tujuan-tujuan personal yang dikembangkan.
- 2) Selalu kontinu menganalisis kegagalan-kegagalan yang terjadi, menemukan penyebabnya dan melakukan perbaikan (melakukan diagnosis organisasi)
- 3) Melakukan eksperimen, perubahan dan *improvement* secara terus menerus terutama pada kualitas produk dan pelayanan, sistem dan proses bisnis, serta kompetensi SDM organisasi.

Penerapan MCL ke dalam 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 yang mengadopsi input dari industri-industri di AS dua dekade lalu. Sukses perkembangan industri di Jepang, kemudian AS melakukan pembelajaran dengan cepat dan baik seperti membangun organisasi pembelajar. Di masa itu, birokrasi-birokrasi perusahaan-perusahaan di AS, sangat resisten terhadap pembelajaran. (Muhammad Daud Ali, 2002).

Belajar dari apa yang dikemukakan Yerry dan Main tersebut, pada hakikatnya, meskipun 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. Sekarang 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 manusia 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 ke-empat, yaitu generasi manajemen yang berbicara tentang *sustained improvement* atau manajemen pembelajaran (Brian Jonier, 1994).

Era kecepatan dan *sustained improvement*, 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 *me-manage* proses bisnis. 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 juga harus berfikir tentang bagaimana mereka harus bekerjasama dengan karyawan sebagai *partner* untuk mencapai tujuan organisasi memenuhi kebutuhan *stakeholders* (Brian Jonier, 1994).

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. Hal 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 (Noe, Gerhart, Hollenbeck, 2000). Gambaran dari organisasi pembelajar ditandai antara lain sebagai berikut:

1. Pembelajaran terus menerus.

Para pekerja (*employees*), melakukan *share learning* satu sama lain dan menggunakan jabatannya sebagai basis menerapkan dan menciptakan pengetahuan. 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.

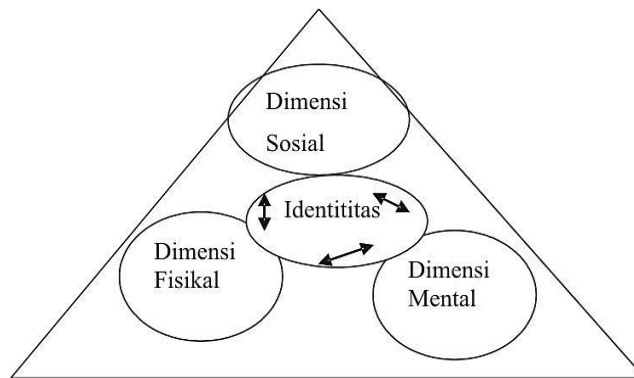
2. Kultur pembelajaran.

Pekerja diberi *reward*, dipromosi dan didukung oleh para manajer dan tujuan-tujuan syarikat (De Kluiver Cornelis, 2000). *Learning* dalam kaitan dengan jabatan dalam organisasi yang merupakan proses ditekni dan koreksi dari setiap kesalahan, akan meningkat semakin penting dalam menjalankan tugas-tugas

rutin, bagaimana sesuatu harus dirubah ketika ditemui adanya kesalahan atau penyimpangan. 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 (Mary F. Cook, 1995).

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 fisik dan dimensi mental (Maria C. Ostrecker. 1999). 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).

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Peningkatan mutu kinerja individu dan organisasi akan terjadi dalam organisasi pembelajar yang mampu menggabungkan fungsi *leadership*, kompetensi para manager dan kultur yang memungkinkan kompetensi dapat berkembang dan terpakai secara optimal dalam bentuk kontribusi inovasi yang terus menerus dalam organisasi. Kompetensi dan motivasi sumber daya manusia dalam pembelajaran mencakup, kultur pembelajaran yang dapat mendorong tumbuhnya interaksi yang sinergistik antara kepemimpinan dan employee, tergantung pada visi individu dan visi organisasi. Peran strategis *leader* dalam kultur inovatif pemimpin organisasi yang harus mampu mengoptimalkan penggunaan semua *resources* dalam organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Mendorong setiap orang dalam organisasi mulai dari rangking jabatan paling bawah sampai pada jabatan senior eksekutif terlibat dalam proses identifikasi dan penyelesaian masalah (*learning organization*) dan melibatkan semua karyawan atau pekerja dalam proses-proses pada pekerjaannya akan meningkatkan motivasi para karyawan.

Saran

Dengan segala keterbatasan pada penelitian ini maka, disarankan untuk penelitian selanjutnya dapat meneliti tentang rancang dan implementasi program pelatihan yang fokus pada pengembangan keterampilan kepemimpinan yang mendukung kultur pembelajaran dan inovasi. Program ini harus mencakup pelatihan tentang bagaimana memfasilitasi interaksi sinergistik antara pemimpin dan karyawan serta cara mengoptimalkan penggunaan sumber daya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kemampuan pemimpin untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan inovasi, serta memastikan bahwa mereka dapat memotivasi dan mengelola tim dengan lebih efektif.

Daftar Pustaka

- Alan Price. (1997). *Human Resource Management in Business Context*: Thomson Business Press, London.
- Ali, M., & Erihadiana, M. (2021). Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Pengembangan Kompetensi Guru. *Thawalib: Jurnal Kependidikan Islam*, 2(1), 1-16.
- Astari, A. R. N. (2024). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Proses Implementasi Kompetensi Pedagogik Dosen Pada Pembelajaran Tatap Muka Terbatas Di Fakultas Tarbiyah Dan Tadris Uin Fatmawati Sukarno Bengkulu. *Annizom*, 7(2).
- Brian Joiner L. (1994), *Fourth Generation management: The New Business Consciousness*, McGraw-Hill, Inc.
- Creswell, J. W. (2019). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif dan campuran*.
- De Kluyver Cornelis D.(2000), *Strategic Thinking, An Executive Perspective*, Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Hanafi, M. (2020). Manajemen sumber daya manusia smk bisnis dan manajemen di daerah istimewa Yogyakarta. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 5(1), 31-44.
- Irwansyah. (2022). Peningkatan Mutu Kinerja Berbasis Kompetensi dan Motivasi SDM Dalam Organisasi Pembelajaran." 12, no. 1 (2022): . *Ta'dib*, 12(1), 52-57.
- Maria C. Ostrecker (1999), *Jurnal of Workplace Learning Volume 11, Number 2 pp 73-77*, MCB University Press.
- Mary F. Cook (1995), *The Human Resource Yearbook*, Tulisan Chris Agryris: *The Future of Workplace learning and Performance*, Prentice Hall, New Jersey
- M. Asy'ari. (2010). *Konsep Pendidikan Islam*. Jakarta: Rabbani Press.
- Muhammad Daud Ali. (2002). *Pendidikan Agama Islam*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2000, *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage*, Third Edition, McGraw-Hill company, New York.
- Nugroho, Nugroho, M., & Paradifa., R. (2020). Pengaruh pelatihan, motivasi, kompetensi terhadap kinerja sumber daya manusia. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149-168.
- Pedler et all (1989), *Toward a Learning Company*, *Management Education and Development* 2(3): 19-41)
- Ramayulis (2008). *Ilmu Pendidikan Islam*. Jakarta: Kalam Mulia.
- Silitonga, M. S. (2022). *Analisis Hubungan antara Kemampuan Kompetensi Individu pada Kinerja Pegawai Komisi C Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Sumatera Utara*. Universitas Sumatera Utara.
- Sinambela, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulfemi, W. B. (2019). *Manajemen Pendidikan Berbasis Multi Budaya*.
- Ulfah, Y. S., & Arifudin, O. (2022). Kepemimpinan Pendidikan di Era Disrupsi. *JlIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(1), 153-161.
- Walimah, E., Wijayasomantri, H. T., & Sulaeman., D. (2021). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Kesehatan*. NEM.
- Zubaidi. (2011). *Desain Pendidikan Karakter (Konsepsi dan Aplikasi dalam Lembaga Pendidikan)*. Jakarta: Kencana.