

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Learning Organization*

Untuk mencapai perubahan positif di mana sistem kerja lebih efektif dan efisien, sebuah organisasi harus cukup matang untuk menerima perubahan dengan proses pembelajaran dalam pelatihan dan pengembangan. Ini dikenal sebagai organisasi pembelajaran. Diperkirakan bahwa dengan meninggalkan sistem kerja yang sudah ketinggalan zaman dan menggantinya dengan sistem kinerja baru, kinerja karyawan akan ditingkatkan secara efektif dan efisien. Selain itu, jika kinerja karyawan di bawah standar, karyawan dapat dipindahkan ke posisi atau tugas yang selaras dengan bidang keahlian mereka untuk membuat kinerja lebih efektif..

2.1.1.1. Pengertian *Learning Organization*

Dalam sebuah organisasi, aspek pembelajaran kolektif (*learning organization*) memainkan fungsi yang vital. Hal ini dikarenakan proses pembelajaran tersebut menjadi katalis bagi inovasi serta menjadi fondasi bagi organisasi untuk terus berkembang. Melalui pembelajaran organisasi, sebuah lembaga dapat secara berkelanjutan melakukan proses belajar, menyesuaikan diri dengan perubahan, dan bertransformasi sesuai kebutuhan. Para ahli telah mengemukakan berbagai definisi mengenai konsep *Organizational Learning* atau Pembelajaran Organisasi.

Menurut pandangan McShane dan Mary Ann Von Glinow (2012:9), “efektivitas sebuah organisasi ditentukan oleh seberapa baik organisasi tersebut dapat mengakuisisi, menyebarkan, mengimplementasikan, dan menyimpan pengetahuan yang bermanfaat - ini yang disebut sebagai pembelajaran organisasi”. Menurut Dalt, R.L yang dikutip dalam penelitian Umi Rusilowati (2013:61), konsep organisasi pembelajaran mengacu pada sebuah institusi dimana seluruh anggotanya aktif dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk terus berinovasi, beradaptasi, dan mengembangkan diri dalam upaya meningkatkan kapabilitas serta mencapai targetnya.

Maka dapat disimpulkan organisasi pembelajaran dapat dianggap berhasil ketika setiap anggota mampu memandang dunia dengan cara yang berbeda, terutama saat muncul pendapat dan kepercayaan baru, serta ketika setiap individu bisa menerapkan suatu hal yang belum mereka lakukan.

2.1.1.2 Prinsip-Prinsip *Learning Organization*

Keberhasilan organisasi pembelajaran dapat terlihat ketika anggotanya mampu mengembangkan perspektif baru, mengadopsi pemikiran inovatif, dan menguasai kemampuan yang sebelumnya belum dimiliki. Konsep ini dibangun di atas beberapa prinsip yang terintegrasi dalam struktur organisasi. Peter Senge, sebagaimana dikutip oleh Anggraini (2017:90), mengidentifikasi lima disiplin inti dalam organisasi pembelajaran:

1. *Pemikiran Sistemis (System Thinking)* Kemampuan memahami keterkaitan antara faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Ini mencakup cara berpikir yang integratif, menyeluruh, dan adaptif.
2. *Penguasaan Pribadi (Personal Mastery)* Mendorong pembelajaran berkelanjutan untuk membentuk masa depan organisasi. Hal ini ditandai dengan pengembangan keterampilan individu dalam aspek intelektual, emosional, dan sosial, serta kemampuan menyesuaikan visi pribadi dengan kondisi organisasi.
3. *Model Mental (Mental Models)* Kemampuan organisasi mengembangkan asumsi dan nilai-nilai yang tepat sebagai dasar pemikiran dalam menghadapi tantangan. Ini melibatkan pembentukan prinsip bersama dan semangat kolaborasi untuk memperkuat komitmen organisasi.
4. *Visi Bersama (Shared Vision)* Penetapan arah dan tujuan yang disepakati bersama, berfungsi sebagai panduan dan motivasi bagi anggota untuk terus mengembangkan kompetensi. Keselarasan antara visi pribadi dan organisasi menjadi kunci dalam mencapai tujuan bersama.
5. *Pembelajaran Tim (Team Learning)* Efektivitas pembelajaran tim bergantung pada interdependensi antar anggota dalam mencapai tujuan bersama. Ini membutuhkan kemampuan komunikasi, koordinasi, kerja sama, dan adaptasi yang baik untuk menghasilkan nilai tambah bagi organisasi.

2.1.1.3 Jenis *Learning Organization*

Menurut pendapat Argyris dan Schon dalam Chris Rowley dan Keith Jackson (2012:309), bahwa “terdapat dua *learning* yaitu *single loop learning* (*adaptive learning*) dan *double loop learning* (*generative learning*)”. Berikut penjelasannya:”. Berikut penjelasannya:

1. Pembelajaran Adaptif (*Single Loop Learning*) Model ini merupakan proses pembelajaran yang berfokus pada peningkatan performa organisasi melalui:
 - a) Identifikasi dan koreksi kesalahan
 - b) Penyesuaian berdasarkan norma dan nilai yang berlaku
 - c) Penerapan teori yang sudah ada
 - d) Perbaikan berkelanjutan dalam kerangka sistem yang ada
2. Pembelajaran Generatif (*Double Loop Learning*) Model pembelajaran yang lebih mendalam ini mencakup:
 - a) Transformasi nilai-nilai dasar dalam praktik organisasi
 - b) Perubahan asumsi dan strategi secara fundamental
 - c) Evaluasi dan modifikasi sistem nilai secara menyeluruh
 - d) Inovasi yang menghasilkan perubahan paradigma

Perbedaan utama antara kedua model ini terletak pada kedalaman perubahan:

- a) Pembelajaran adaptif fokus pada perbaikan dalam sistem yang ada
- b) Pembelajaran generatif melibatkan perubahan sistem itu sendiri.

Berdasarkan pemaparan teori diatas dapat disimpulkan bahwa Prinsip-prinsip *learning organization* merupakan dasar yang penting bagi suatu perusahaan agar dapat terus mengembangkan diri, beradaptasi, dan berkembang. Dalam

menerapkan prinsip-prinsip ini, organisasi harus memperkuat budaya pembelajaran yang melibatkan semua karyawan, memastikan bahwa setiap individu merasa nilainya dihargai dan didorong untuk berperan aktif dalam proses belajar.

2.1.1.4 Indikator *Learning Organization*

Perusahaan perlu mengembangkan kondisi-kondisi mendasar yang dikenal sebagai lima dimensi organisasi pembelajar, seperti yang dikemukakan oleh Peter Senge dalam Rusilowati (2013:63). Dimensi-dimensi tersebut meliputi:

1. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*) Mengacu pada dorongan seseorang untuk terus mengembangkan kapasitas diri guna mencapai target-target pribadi dan profesional. Aspek ini mencerminkan tingkat keahlian seseorang dalam bidangnya, yang memungkinkan penyelesaian tugas secara optimal dan berkelanjutan.
2. Model Mental (*Mental Model*) Merupakan fondasi penting dalam organisasi pembelajar. Konsep ini berkaitan dengan proses berpikir mendalam seseorang mengenai alasan dan cara mereka bertindak dalam konteks organisasi.
3. Visi Bersama (*Shared Vision*) Menggambarkan perspektif umum mengenai arah dan aktivitas organisasi yang menyatukan seluruh anggota dalam identitas dan tujuan bersama. Melalui visi bersama ini, organisasi dapat membangun loyalitas dan dedikasi yang kuat dari para anggotanya.
4. Pembelajaran Tim (*Team Learning*) Berkaitan dengan kemampuan komunikasi dan pemikiran kolektif dalam organisasi. Ketika organisasi berhasil mengembangkan kapasitas individu dalam berkomunikasi dan

berpikir secara kolektif, hal ini akan meningkatkan kecerdasan dan kapabilitas organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan pendapat ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa Indikator *Learning Organization* meliputi keempat elemen utama yang menekankan pentingnya percakapan dan berpikir bersama untuk meningkatkan kecerdasan kolektif organisasi. Mengutamakan dan mengembangkan keempat aspek ini, sebuah organisasi dapat menjadi pembelajar yang adaptif dan berkelanjutan.

2.1.1.5 Kesimpulan *Learning Organization*

Learning Organization adalah konsep yang penting dalam pengembangan organisasi modern. Dengan mengadopsi prinsip-prinsip ini, suatu organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana belajar, beradaptasi, dan berkembang menjadi bagian integral dari budaya kerja. Prinsip-prinsip seperti keahlian pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim dimana membantu organisasi untuk terus belajar dari pengalaman, mengubah paradigma yang tidak produktif, dan mengarahkan energi kolektif menuju visi bersama. Dengan demikian, *Learning Organization* tidak hanya memungkinkan adaptasi terhadap perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis, tetapi juga meningkatkan inovasi, kreativitas, dan efisiensi. Kesimpulannya, konsep *Learning Organization* menjadi fondasi yang kuat bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan berdaya saing di era yang terus berubah.

2.1.2 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi dapat dipahami sebagai kapabilitas individu yang tercermin melalui performa unggul dalam pekerjaannya. Ini merupakan gabungan dari pengetahuan, kecakapan, dan sikap yang dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja, serta menunjukkan kualitas yang mumpuni dalam menjalankan peran tertentu. Sedarmayanti (2017:11) menjelaskan bahwa “kompetensi berkaitan erat dengan kapabilitas yang ketika diterapkan menghasilkan kinerja maksimal dari pegawai atau pemimpin”. Dengan kata lain, tingkat kompetensi yang tinggi akan berdampak positif pada performa kerja karyawan, terutama dari segi kemampuan dan keterampilannya. UU No. 13 Tahun 2003 menjelaskan tentang Ketenagakerjaan mendefinisikan “kompetensi sebagai kemampuan kerja individu yang mencakup tiga aspek: pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai standar yang berlaku”. Berdasarkan pendapat Spencer, sebagaimana dikutip Moeheriono (2014:5), memandang kompetensi sebagai “perilaku fundamental seseorang yang memiliki hubungan sebab-akibat dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya”. Sementara itu, Wibowo (2017:271) menekankan bahwa “kompetensi merupakan kemampuan melaksanakan tugas yang didasari oleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang sesuai tuntutan pekerjaan”.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut kompetensi adalah perilaku dalam individu yang memungkinkannya untuk memahami dan merespons lingkungan kerjanya dengan tepat. Kompetensi tidak hanya mencakup aspek pengetahuan, tetapi juga bagaimana seseorang mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan

tersebut dalam konteks pekerjaannya. Dengan kompetensi yang sesuai, seseorang dapat bekerja secara efektif, memberikan kontribusi positif bagi organisasi, dan mengembangkan kariernya.

2.1.2.2 Manfaat Kompetensi

Kompetensi berperan penting dalam menetapkan tolok ukur kinerja dan ekspektasi yang hendak dicapai perusahaan, serta dapat digunakan sebagai instrumen dalam menyeleksi calon karyawan yang berpotensi. Dessler (2017:715) menguraikan empat signifikansi utama kompetensi karyawan:

1. Pengembangan Pemikiran Kausal Kritis

Ada korelasi yang krusial antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan yang tercermin dalam peta strategis. Peta ini merupakan rangkaian hipotesis tentang elemen-elemen yang menciptakan nilai dalam perusahaan.

2. Penguasaan Prinsip Pengukuran

Fondasi manajemen kompetensi sangat bertumpu pada sistem pengukuran yang akurat dan tepat. Pengukuran harus mampu menggambarkan konstruksi dengan presisi.

3. Pemahaman Hubungan Sebab-Akibat

Kombinasi pemikiran kausal dan pemahaman pengukuran membantu mengidentifikasi hubungan sebab-akibat antara SDM dan kinerja perusahaan. Dalam kenyataannya, estimasi bisa bervariasi dari penilaian kualitatif hingga kuantitatif. Yang terpenting adalah menyadari bahwa estimasi tersebut dapat dilakukan dan memanfaatkannya sebagai peluang.

4. Komunikasi Strategis dengan Manajemen

Dalam mengelola kinerja strategis SDM, diperlukan kemampuan mengkomunikasikan dampak strategis SDM kepada jajaran manajemen atas dengan efektif.

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia dan kinerja perusahaan. Kompetensi membantu dalam mengembangkan kemampuan berpikir kritis, memahami prinsip pengukuran yang efektif, memastikan hubungan yang jelas antara sumber daya manusia dan kinerja perusahaan, serta memfasilitasi komunikasi efektif tentang hasil kerja strategis sumber daya manusia kepada atasan.

2.1.2.3 Kategori Kompetensi

Dalam Wibowo (2016:276), Zwell mengidentifikasi lima kategori keterampilan, yaitu:

- a. Pencapaian Tugas (*Task Achievement*): Kompetensi yang berhubungan dengan kinerja tinggi, mencakup orientasi hasil, manajemen kinerja, inisiatif, pengaruh, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, perhatian terhadap kualitas, peningkatan berkelanjutan, dan keahlian teknis sebagai indikator pencapaian tugas.
- b. Hubungan (*Relationship*): Kompetensi yang terkait dengan komunikasi efektif, kerja tim, dan pemenuhan kebutuhan orang lain. Ini mencakup kerja sama, orientasi layanan, perawatan interpersonal, kecerdasan organisasi, pembangunan hubungan, resolusi konflik, keterampilan komunikasi, dan kepekaan lintas budaya.

- c. Kualitas Pribadi (*Personal Attribute*): Mengaitkan pikiran, perasaan, pembelajaran, dan perkembangan individu serta merupakan keterampilan yang melekat pada orang tersebut.
- d. Manajerial (*Management*): Berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola, mengawasi, dan mengembangkan individu. Ini termasuk memotivasi, memberdayakan, dan meningkatkan potensi mereka.
- e. Kepemimpinan (*Leadership*): Terkait dengan kemampuan memimpin organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kepemimpinan mencakup visi yang jelas, pemikiran strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, pembangunan komitmen, pengelolaan organisasi, serta penetapan fokus dan nilai-nilai dasar

Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan dapat dikelompokkan menjadi lima area utama yaitu *task achievement*, *relationship*, *personal attribute*, *managerial*, dan *leadership*. Kategori-kategori tersebut dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi dan mengembangkan kompetensi karyawan sesuai dengan kebutuhan mereka.

2.1.2.4 Faktor-Faktor Kompetensi

Menurut pandangan Zwell yang dikutip dalam karya Wibowo (2016:283-286), kompetensi individu dipengaruhi oleh delapan faktor utama:

1. Sistem Kepercayaan dan persepsi value seseorang tentang individu itu sendiri dan orang lain secara signifikan memengaruhi perilakunya. Misalnya, individu yang tidak memandang dirinya kreatif cenderung

enggan mengeksplorasi pendekatan-pendekatan baru dalam penyelesaian masalah.

2. Kapabilitas Teknis Aspek keterampilan menjadi komponen vital dalam berbagai kompetensi. Sebagai contoh, kemampuan berbicara di hadapan publik dapat dikembangkan melalui pembelajaran dan latihan berkelanjutan.
3. Pengalaman Praktis Penguasaan berbagai kompetensi memerlukan paparan terhadap situasi nyata, seperti pengalaman dalam koordinasi tim, komunikasi kelompok, dan penanganan masalah.
4. Aspek Kepribadian Meskipun beberapa elemen kepribadian sulit dimodifikasi, kepribadian bukanlah entitas yang statis. Ia dapat berevolusi seiring waktu melalui interaksi dengan lingkungan.
5. Dorongan Internal Motivasi merupakan faktor dinamis dalam kompetensi. Penghargaan, pengakuan, dan perhatian dari pimpinan dapat meningkatkan motivasi bawahan secara signifikan.
6. Faktor Psikologis Hambatan emosional seperti ketakutan akan kegagalan atau penolakan sosial dapat membatasi pengembangan kompetensi dan inisiatif.
7. Kapasitas Kognitif Beberapa kompetensi bergantung pada kemampuan berpikir analitis dan konseptual. Meski sulit diintervensi secara langsung, pengalaman dapat membantu meningkatkan kapasitas ini.
8. Kultur Organisasi Budaya organisasi memengaruhi kompetensi SDM melalui berbagai aspek:

- a) Proses rekrutmen yang mempertimbangkan kecocokan kompetensi
- b) Sistem penghargaan yang mengapresiasi kompetensi
- c) Mekanisme pengambilan keputusan yang memberdayakan
- d) Filosofi organisasi yang terintegrasi dengan kompetensi
- e) Prosedur kerja yang mengkomunikasikan ekspektasi kompetensi
- f) Komitmen pengembangan berkelanjutan
- g) Sistem pengembangan kepemimpinan

Berdasarkan uraian tersebut, kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beragam aspek yang meliputi sistem nilai dan kepercayaan, keahlian yang dimiliki, pengalaman hidup, trait kepribadian, dorongan motivasi, kondisi emosi, kapasitas intelektual, serta kultur organisasi. Faktor-faktor ini krusial dalam pengembangan kompetensi individu dalam suatu perusahaan. Pengembangan itu sendiri adalah proses yang berkepanjangan dan berkelanjutan demi meningkatkan kinerja secara individu maupun organisatoris.

2.1.2.5 Indikator Kompetensi

Menurut Wibowo (2017:286) indikator untuk mengukur kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan

Performa karyawan sangat ditentukan oleh tingkat keterampilannya. Keterampilan didefinisikan sebagai kapabilitas mengerjakan tugas dengan efisien dan akurat. Keterampilan menjadi faktor krusial dalam peningkatan kinerja.

2. Pengetahuan

Mencakup pemahaman dan informasi yang dimiliki seseorang. Pengetahuan merupakan hasil olah pikir manusia terhadap berbagai fenomena, yang dipadukan dengan pemahaman dan potensi bertindak, bukan sekadar kemampuan menyampaikan informasi.

3. Peran Sosial

Mengacu pada pola perilaku yang diharapkan sesuai dengan posisi sosial seseorang. Peran sosial dapat berubah sesuai dengan status yang dimiliki, mencakup hak dan kewajiban yang erat pada status itu sendiri.

4. Citra Diri

Persepsi individu tentang dirinya dalam berbagai peran, baik sebagai karyawan, staf, maupun manajer. Ini mencakup penilaian terhadap karakteristik pribadi seperti loyalitas, kejujuran, keramahan, dan sifat-sifat lainnya.

5. Sikap

Menggambarkan respons internal seseorang terhadap stimulus atau situasi tertentu. Sikap merupakan kesiapan untuk bertindak, bukan tindakan itu sendiri, dan mencerminkan disposisi seseorang terhadap berbagai aspek pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat di atas indikator kompetensi meliputi beberapa faktor penting. Pertama, keterampilan merupakan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan efisien. Kedua, pengetahuan adalah informasi atau pemahaman yang dimiliki seseorang. Ketiga, peran sosial mengacu pada tingkah laku yang diharapkan dari individu sesuai dengan status sosialnya. Keempat, citra

diri adalah pandangan individu terhadap dirinya sendiri dalam berbagai peran yang diemban. Kelima, sikap adalah Respon atau tanggapan individu terhadap rangsangan atau objek tertentu mencerminkan sikap mereka. Semua faktor ini saling berinteraksi dan dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai atau karyawan.

2.1.2.6 Kesimpulan Kompetensi

Kompetensi karyawan adalah faktor kunci dalam kesuksesan organisasi modern. Dengan memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sifat-sifat pribadi yang tepat, para pekerja mampu memberikan dampak yang besar dalam mewujudkan sasaran organisasi. Dengan kemampuan yang mumpuni, mereka dapat mengerjakan berbagai tanggung jawab secara optimal dan tepat guna., sementara pengetahuan yang luas membantu mereka dalam mengambil keputusan yang tepat. Selain itu, sifat-sifat pribadi seperti integritas, ketegasan, dan kualitas keputusan juga berperan penting dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dengan memahami dan mengembangkan kompetensi karyawan, organisasi dapat menciptakan tim yang kuat, siap menghadapi tantangan, dan beradaptasi dengan perubahan yang terus berlangsung.

Kompetensi mengacu pada perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang memungkinkan seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam peran atau pekerjaan tertentu. Kompetensi mencakup pemahaman tentang bagaimana dan mengapa suatu tindakan atau kegiatan dilakukan, serta kemampuan untuk melaksanakannya dengan efektif. Dalam konteks organisasi, kompetensi karyawan mencakup berbagai aspek seperti keterampilan teknis, kepemimpinan,

kerja tim, komunikasi, dan adaptabilitas. Kompetensi yang baik membantu individu untuk mengatasi tugas-tugas yang kompleks, berkontribusi pada kesuksesan organisasi, dan berkembang secara profesional.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Konsep kinerja (*performance*) memiliki interpretasi yang beragam dalam dunia profesional. Sebagian ahli memandangnya sebagai output dari proses kerja, sementara yang lain melihatnya sebagai serangkaian perilaku yang mengarah pada pencapaian target. Kinerja merupakan parameter yang perlu dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai visinya, serta mengevaluasi dampak kebijakan operasional.

Berbagai pakar telah mengemukakan definisi kinerja:

Adhari (2020:77) dalam bukunya mengungkapkan pengertian kinerja karyawan dimana “kinerja karyawan sebagai hasil yang dari fungsi atau aktivitas pekerjaan dalam waktu tertentu, yang menggambarkan aspek kualitatif dan kuantitatif”. Sutrisno (2016:151) memandang “kinerja atau prestasi kerja sebagai capaian seseorang berdasarkan perilaku kerjanya dalam melaksanakan tugas.”

Menurut Hasibuan (2016:94), kinerja merupakan pencapaian seseorang dalam menjalankan tugas, yang dipengaruhi oleh faktor kapabilitas, pengalaman, ketekunan, dan kedisiplinan waktu. Mangkunegara (2017:67) mengartikan “kinerja sebagai hasil kerja dalam dimensi kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan sesuai tanggung jawabnya”, sejalan dengan pendapat Robbins (2016:72)

mendefinisikan “kinerja karyawan sebagai pencapaian kerja secara kualitatif dan kuantitatif dalam menjalankan fungsi sesuai tanggung jawab yang diberikan”.

Berdasarkan pengertian mengenai kinerja yang disampaikan oleh para ahli, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipahami sebagai sejauh mana pencapaian hasil kerja mereka memenuhi standar yang sudah ditentukan. Kinerja juga mencerminkan pencapaian seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diemban.

2.1.3.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Rivai dan Sagala (2013:547) menyatakan kegunaan penilaian kinerja bertujuan sebagai berikut:

- 1) Identifikasi Kebutuhan Pengembangan

Evaluasi kinerja digunakan untuk menentukan bidang-bidang di mana karyawan memerlukan pelatihan dan pengembangan keterampilan. Hal ini memungkinkan karyawan mencapai standar performa yang telah ditetapkan perusahaan melalui program pengembangan yang terarah.

- 2) Optimalisasi Prestasi Kerja

Penilaian kinerja berperan sebagai katalis dalam peningkatan prestasi kerja. Ketika karyawan mendapat penilaian positif, hal ini cenderung memotivasi mereka untuk mempertahankan dan bahkan meningkatkan level prestasi mereka dalam pekerjaan.

- 3) Pemerataan Kesempatan

Sistem penilaian kinerja menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil dan setara. Melalui penilaian yang objektif, setiap karyawan memiliki

kesempatan yang sama untuk menunjukkan kemampuan dan mendapatkan pengakuan atas kontribusi mereka dalam organisasi..

Mengacu pada pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa maksud dari penilaian kinerja merupakan untuk mengukur bagaimana karyawan berhasil memenuhi target dan standar kinerja yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

2.1.3.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Sutrisno (2016:151) terdapat factor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Faktor Individu
 - a. Usaha (*effort*) yang memperlihatkan beberapa sinergi fisik dan mental yang dipergunakan untuk mengadakan gerakan tugas.
 - b. *Abilities*, yaitu karakter pribadi yang dibutuhkan dalam melakukan tugas.
 - c. *Role/ Task Perception*, yaitu kegiatan yang dianggap dibutuhkan oleh seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- 2) Faktor Lingkungan, yang meliputi
 - a. Kondisi fisik
 - b. Peralatan
 - c. Waktu
 - d. Material
 - e. Pendidikan
 - f. Supervisi
 - g. Desain organisasi

- h. Pelatihan
- i. Keberuntungan

2.1.3.4 Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:68), individu dengan kinerja tinggi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Memiliki rasa tanggung jawab pribadi yang besar.
2. Berani menghadapi dan menanggung risiko yang muncul.
3. Menetapkan tujuan yang realistis.
4. Merancang rencana kerja yang komprehensif serta berusaha keras untuk mencapainya.
5. Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam setiap aktivitas kerjanya.
6. Aktif mencari peluang untuk melaksanakan rencana yang telah dirancang.

Maka dapat disimpulkan terdapat beberapa factor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangatlah beragam dan kompleks. Dari keyakinan dan nilai-nilai yang dimiliki karyawan, keterampilan yang dimiliki, pengalaman yang dimiliki, karakteristik kepribadian, motivasi, hingga budaya organisasi, semuanya dapat berperan dalam menentukan seberapa baik atau buruk kinerja seorang karyawan.

2.1.3.5 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari kualitas manajemen yang tercermin melalui kinerja optimal para karyawannya. Kinerja karyawan yang berkualitas memberikan berbagai manfaat sebagaimana diuraikan oleh beberapa ahli. Wibowo dalam Rozarie (2017:66) menjelaskan bahwa penilaian kinerja memiliki cakupan manfaat yang luas, mencakup:

1. Evaluasi tujuan dan sasaran yang berfungsi memberikan masukan untuk perencanaan target kinerja organisasi di masa mendatang.
2. Evaluasi rencana yang bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor penyebab ketidaksesuaian antara hasil dan perencanaan awal.
3. Evaluasi lingkungan untuk menilai kondusivitas lingkungan kerja selama proses pelaksanaan, serta dampaknya terhadap kesuksesan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja yang menganalisis berbagai kendala dalam pelaksanaan, termasuk efektivitas mekanisme kerja, aspek kepemimpinan, dan relasi antaranggota organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja untuk memastikan ketepatan sistem penilaian, proses pembinaan, dan metodologi yang digunakan.
6. Evaluasi hasil yang fokus pada identifikasi dan perbaikan penyimpangan yang terjadi.

Lebih lanjut, Rozarie (2017:64) menekankan pentingnya penilaian kinerja karyawan sebagai instrumen peningkatan layanan kepada konsumen/publik dan pertimbangan dalam promosi jabatan. Beliau menegaskan bahwa kinerja yang memuaskan tidak terjadi dengan sendirinya, sehingga diperlukan sistem penilaian untuk memastikan karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan memiliki dampak yang luas dan penting bagi keberhasilan serta pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Secara individu, penilaian kinerja membantu karyawan memahami sejauh mana mereka telah mencapai target dan

harapan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sekaligus menjadi dasar pertimbangan untuk pengembangan karir mereka ke jenjang yang lebih tinggi.

2.1.3.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2016:72) beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas Kerja

Merujuk pada kemampuan karyawan menghasilkan output kerja yang memenuhi standar mutu dan kesempurnaan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Hal ini tercermin dari bagaimana hasil pekerjaan memenuhi ekspektasi dan standar yang ditetapkan.

2. Kuantitas

Mengacu pada volume atau jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu, baik dalam bentuk unit maupun siklus aktivitas yang terukur secara numerik.

3. Ketepatan Waktu

Kemampuan karyawan menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan, sambil tetap mempertahankan kualitas dan mempertimbangkan efisiensi penggunaan waktu untuk aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Menggambarkan kemampuan karyawan dalam mengoptimalkan penggunaan berbagai sumber daya organisasi, termasuk SDM, teknologi, keuangan dan bahan baku untuk mencapai hasil maksimal dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

5. Kemandirian

Mencerminkan kapasitas karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara independen tanpa memerlukan pengawasan, bimbingan atau bantuan yang berlebihan dari pihak lain.

Maka dapat disimpulkan bahwa performa karyawan atau kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator yang mencakup kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Indikator kinerja membantu dalam memantau kemajuan, menentukan area yang perlu perbaikan, dan memutuskan tindakan korektif jika diperlukan. Dengan demikian, indikator kinerja merupakan alat penting dalam manajemen untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

2.1.3.7 Kesimpulan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil dari upaya dan kontribusi yang diberikan oleh karyawan yang sudah melakukan pekerjaan sebagai tanggung jawab di lokasi kerja. Hal ini secara keseluruhan untuk mengidentifikasi sejauh mana karyawan mampu mencapai tujuan yang sudah ada diperusahaan. Kemudian untuk menilai seberapa efektif karyawan dalam melaksanakan kewajiban mereka, dan meninjau baik buruknya adaptasi karyawan dengan kondisi kerja serta interaksi dengan sesama karyawan.

Kinerja karyawan juga mencakup aspek kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Kinerja karyawan adalah faktor krusial dalam kesuksesan suatu organisasi. Melalui penilaian yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan untuk setiap individu. Hal ini

membantu dalam menyusun rencana pengembangan karir yang sesuai, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, serta memperbaiki produktivitas secara keseluruhan.

2.1.4 Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Mondy dalam Nainggolan (2012:28) menyatakan bahwa: “Organisasi pembelajar mempengaruhi kinerja karyawan melalui kesadaran perusahaan akan pentingnya program pengembangan dan pelatihan berkelanjutan, yang didukung dengan implementasi kebijakan yang tepat”.

Sejalan dengan hasil penelitian Lestari (2017) bahwa *learning organization* memiliki pengaruh yang krusial terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian Anggriawan dan Rusilowati (2014) organisasi pembelajaran memiliki dampak yang nyata pada performa kerja para pegawai. Hal ini diperkuat oleh studi yang dilakukan Matturungan dan tim (2016) yang membuktikan bahwa ketika diuji secara terpisah, organisasi pembelajaran terbukti memberikan efek positif dan bermakna terhadap bagaimana karyawan menjalankan pekerjaannya.

2.1.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi berkaitan erat dengan kapasitas dan kemampuan yang diimplementasikan dalam pekerjaan. Seseorang dikatakan memiliki kompetensi ketika mampu menunjukkan performa kerja yang optimal, baik sebagai karyawan, pemimpin, maupun pejabat. Dengan kata lain, tingkat kompetensi yang tinggi pada karyawan akan berdampak positif pada peningkatan kinerja mereka, terutama dari segi kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan tugas (Sedarmayanti, 2017:11). Sejalan dengan hasil penelitian Soetrisno dan Gilang (2018) kompetensi

mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Erik Martinus (2016), Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani (2015), dan hasil penelitian Distyawaty (2017) kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.1.6 Pengaruh *Learning Organization* dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Learning organization memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat terus belajar, berinovasi, dan beradaptasi dengan perubahan. Organisasi pembelajaran mendorong karyawan untuk mengembangkan kompetensi baru dan meningkatkan yang ada, sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian kompetensi karyawan juga berkontribusi besar terhadap kinerja mereka. Karyawan yang menguasai kemampuan yang selaras dengan beban kerja dan kewajibannya akan lebih optimal dan tepat guna dalam menjalankan aktivitas pekerjaannya.. Kompetensi yang baik juga membantu karyawan untuk mengatasi tantangan dan menyelesaikan masalah dengan lebih baik, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut pendapat Dharma, 2015:106) bahwa: terdapat hubungan yang erat antara *learning organization* dan kompetensi. Kompetensi menjadi manifestasi perilaku yang diperlukan untuk menerapkan hasil pembelajaran organisasi ke dalam praktik kerja nyata. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja yang memuaskan, yang memberikan manfaat bagi kedua belah pihak - baik karyawan maupun perusahaan.

Menurut Ayuningrum (2015:5) bahwa: *learning organization* terdapat faktor lain yang menunjang kinerja karyawan yaitu kompetensi. Peran kompetensi menjadi krusial dalam setiap aspek manajemen SDM, dimana peningkatan

pertimbangan aspek kompetensi berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan. Studi ini mengungkapkan bahwa baik *learning organization* maupun kompetensi secara terpisah memberikan dampak positif yang signifikan pada performa karyawan. Seperti yang dikutip dari Mondy dalam Nainggolan (2021:48), “organisasi telah memahami signifikansi *learning organization* untuk kinerja yang berkelanjutan dan berkomitmen mengambil langkah strategis yang sesuai”.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5	6
1.	Susyamin dkk (2023) Pengaruh Learning Organization Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi Pada Karyawan Toserba Gunasalma Kawali)	1. <i>learning organization</i> dan kompetensi sebagai variable independen 2. Meneliti kinerja karyawan sebagai variable dependent	1. Tahun penelitian 2. Jumlah sampel 3. Objek penelitian	Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara bersamaan. Semakin baik organisasi pembelajaran dan kompetensi yang dimiliki, semakin tinggi kinerja karyawan.	Unigal.ac.id
2.	Fariati, W. T. (2019) Hubungan Kepemimpinan, Kompensasi dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai	1. Variabel kompetensi 2. Variabel kinerja karyawan	1. Objek penelitian yang berbeda 2. Teknik sampel yang berbeda	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, kompetensi, dan kompensasi adalah sangat mempengaruhi kinerja staf	Jurnal Buana Informatika

No .	Nama Penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5	6
	Toserba Yogya Sukabumi		3. Tidak menggunakan <i>Knowledge Sharing</i> sebaifai variabel independen 4. Kompensasi sebagai variabel X		
3.	Riyanto, A. C. (2020). Penerapan <i>E-Learning</i> Dengan Memanfaatkan <i>Moodle</i> Untuk Karyawan Baru Pada Perusahaan Retail	1. Variabel <i>learning</i> 2. Meneliti di ritel	1. Metode Penelitian 2. Objek penelitian 3.	Learning organization dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan, sementara kualifikasi pendidikan tidak berpengaruh	Jurnal Aplikasi Manajemen, 14(2), Hal 267-271.
4.	Lestari (2017). <i>Learning Organization</i> dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Wahana Sugi Terra Nissan Datsun Kota Sukabumi, oleh Opi Yuni	1. Variabel <i>Learnin g Organization</i> dan kompetensi sebagai variable independen 2. Variabel kinerja kerja sebagai variable dependen	1.Objek penelitian	learning berbasis moodle untuk pelatihan karyawan baruE-learning meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelatihan dengan skor 88% (sangat baik)	https://e-journal.uajy.ac.id/

No .	Nama Penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5	6
5.	Noviyanti, Y., Darna, N., & Nursolih, E. (2022). Pengaruh Learning Organization Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Studi Pada Karyawan Pt Almeera Syafa Farhana)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel kompetensi sebagai variable independen 2. Kinerja karyawan sebagai variabel dependen 3. Objek Penelitian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah responden 2. Tahun penelitian 	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan learning organization dan kompetensi meningkatkan kinerja	Unigal.ac.id (Google Shcolar)
6	Vilency, V. (2015). Pengaruh Transformational Leadership terhadap Competitive Advantage melalui Learning Organization sebagai Variabel Intervening pada Perusahaan Ritel Berskala Internasional dan Nasional di Surabaya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meneliti mengenai Learning Organization 2. Menggunakan teknik purposive sampling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Objek penelitian 2. Metode Penelitian 3. Tidak meneliti Transformational Leadership dan <i>Competitive Advantage</i> 	Hasil penelitian ini menunjukkan <i>Learning organization</i> berperan sebagai variabel intervening yang efektif antara transformational leadership dan competitive advantage	Jurnal Business Accounting Review
7	Ramli, I. F. (2021). Pengaruh kecerdasan emosional dan kompetensi komunikasi terhadap	Meneliti mengenai kompetensi terhadap kinerja:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel X1 2. Objek Penelitian 	Hasil yang didapat adalah Kecerdasan emosional dan kompetensi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja .	Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung

No .	Nama Penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5	6
	kinerja: Studi kasus pada Toserba Yogya Purwakarta				
8	Hendri Herman (2017) Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Torindo Internusa Batam	1. Variabel kompetensi sebagai variable independent 2. Kinerja sebagai variable dependen	1. Variabel motivasi sebagai variable independent 2. Tempat penelitian	Kompetensi dan motivasi berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan	Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam, vol. 5, no. 2, 2017.
9	Halawa, I. E., Manalu, M. I., Meutia, S. S., & Tanjung, M. A. (2021). Pengaruh Komunikasi, Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Matahari Departemen Store Thamrin Plaza Medan.	1. Variabel kompetensi sebagai variable independent 2. Kinerja sebagai variable dependen	Komunikasi dan Pelatihan variable independent, jumlah variabel bebas berbeda	Berdasarkan hasil penelitian disebutkan bahwa komunikasi, pelatihan, dan kompetensi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen ,
10	Zakaria, M. T., Muzdalifah, L., Novie, M., & Larassaty, A. L. (2022) Learning Organization dan Culture Organization pada Kinerja Karyawan.	1. <i>Learning Organization</i> sebagai variabel independent 2. Kinerja karyawan sebagai	1. <i>Culture Organization</i> sebagai variabel independent 2. Objek penelitian	<i>Learning organization</i> dan <i>culture organization</i> berpengaruh positif terhadap kinerja, baik secara individual maupun secara Bersama-sama.	Prosiding Seminar Nasional Hybrid, Juni 2023

No .	Nama Penelitian dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	2	3	4	5	6
	In <i>Prosiding Seminar Nasional (Kolaborasi Pendidikan dan Dunia Industri)</i>	variabel dependen 3. Metode penelitian menggunakan kuantitatif	3. Tempat penelitian		

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan instrumen yang digunakan untuk menguraikan hubungan antarvariabel dalam suatu penelitian. Menurut Sugiyono, kerangka pemikiran adalah bentuk konseptual yang menggambarkan keterkaitan antara teori dengan berbagai faktor yang telah teridentifikasi sebagai isu krusial. Secara teoritis, kerangka pemikiran menjelaskan bagaimana variabel-variabel penelitian saling berhubungan.

Pada konsep organisasi pembelajaran dan pengembangan kompetensi karyawan mempunyai pengaruh yang sangat krusial yang dalam menunjang pekerjaan karyawan. Seperti halnya pada PT. Almeera Syafa Farhana yang bergerak pada perusahaan retail menerapkan *learning organization* yang mendorong dan memfasilitasi proses pembelajaran berkelanjutan bagi seluruh karyawan yang dapat meningkatkan kapasitas dan kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Kemudian dengan memperkuat kompetensi karyawan, PT. Almeera Syafa Farhana karena dengan karyawan yang memiliki kompetensi yang kuat cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

learning organization dapat menunjang meningkatnya kinerja karyawan di mana perusahaan memfasilitasi proses pembelajaran berkelanjutan bagi karyawan melalui empat aspek utama, yaitu keahlian pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim yang pada akhirnya akan mendorong peningkatan kinerja karyawan secara individu maupun tim.

Hal tersebut sejalan dengan Tjakraatmadja dalam Salsa (2014:35) mengungkapkan bahwa:

“Organisasi pembelajaran merupakan entitas yang memiliki kapabilitas untuk melakukan perbaikan kinerja secara kontinyu dan berkesinambungan. Hal ini dimungkinkan karena para anggotanya memiliki dedikasi dan kapabilitas individual untuk belajar serta berbagi pengetahuan, baik pada tingkat permukaan maupun mendalam.”

Hal tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian Lestari (2017) bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian Anggriawan dan Rusilowati (2014) terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi pembelajaran (*learning organization*) terhadap kinerja karyawan. Didukung dengan hasil penelitian Nur Hasbullah Matturungan, dkk (2016) bahwa Uji secara parsial menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *learning organization* terhadap variabel kinerja karyawan.

Rusilowati (2013:63) menyatakan bahwa transformasi menuju organisasi pembelajar memerlukan lima dimensi atau disiplin *learning organization*. Selain *learning organization*, kompetensi juga merupakan hal yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki keterampilan yang

sesuai dengan tugas-tugas mereka dan mampu mengaplikasikan pengetahuan tersebut dengan efektif, mereka cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Ayuningrum, 2015:5) menyatakan bahwa: Kompetensi dapat didefinisikan sebagai kapabilitas individual yang tercermin melalui kinerja optimal dalam suatu jabatan atau pekerjaan. Ini mencakup kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditujukan untuk meningkatkan performa kerja. Kompetensi menjadi elemen vital dalam manajemen sumber daya manusia, di mana semakin beragam kompetensi yang dimiliki, semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Beberapa penelitian empiris mendukung hubungan positif antara kompetensi dan kinerja karyawan. Soetrisno dan Gilang (2018), Erik Martinus (2016), Edrick Leonardo dan Fransisca Andreani (2015), serta Distyawaty (2017) dalam penelitian mereka menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2016:72) “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Learning organization dan kompetensi merupakan dua faktor krusial dalam peningkatan kinerja karyawan. *Learning organization* memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang mendukung performa kerja. Di sisi lain, kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap berkontribusi pada peningkatan kapabilitas dan motivasi kerja. Integrasi kedua faktor ini memungkinkan karyawan untuk menjalankan tugas

secara lebih efektif dan efisien, yang bermuara pada peningkatan kinerja secara komprehensif. Mondy (dalam Nainggolan, 2021:48) menekankan bahwa “perusahaan menyadari signifikansi learning organization dalam mendukung kinerja berkelanjutan dan pengambilan keputusan strategis”. Sementara Ayuningrum (2012:5) menegaskan bahwa “pengembangan kompetensi dalam proses manajemen SDM berbanding lurus dengan peningkatan kinerja karyawan”.

2.3 Hipotesis

Perumusan hipotesis merupakan tahap ketiga dalam alur penelitian, mengikuti landasan teori dan kerangka berpikir. Meski demikian, tidak semua penelitian mengharuskan adanya hipotesis. Asumsi dasar yang logis diperlukan sebagai jawaban tentatif terhadap permasalahan penelitian. Sugiyono (2016:63) mendefinisikan “hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk pertanyaan”. Sifat sementara ini mengindikasikan bahwa jawaban masih berdasar pada teori relevan, belum didukung data empiris.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, hipotesis penelitian yang diajukan adalah **"Terdapat Pengaruh *Learning Organization* dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Baik Secara Parsial maupun Simultan"**.