

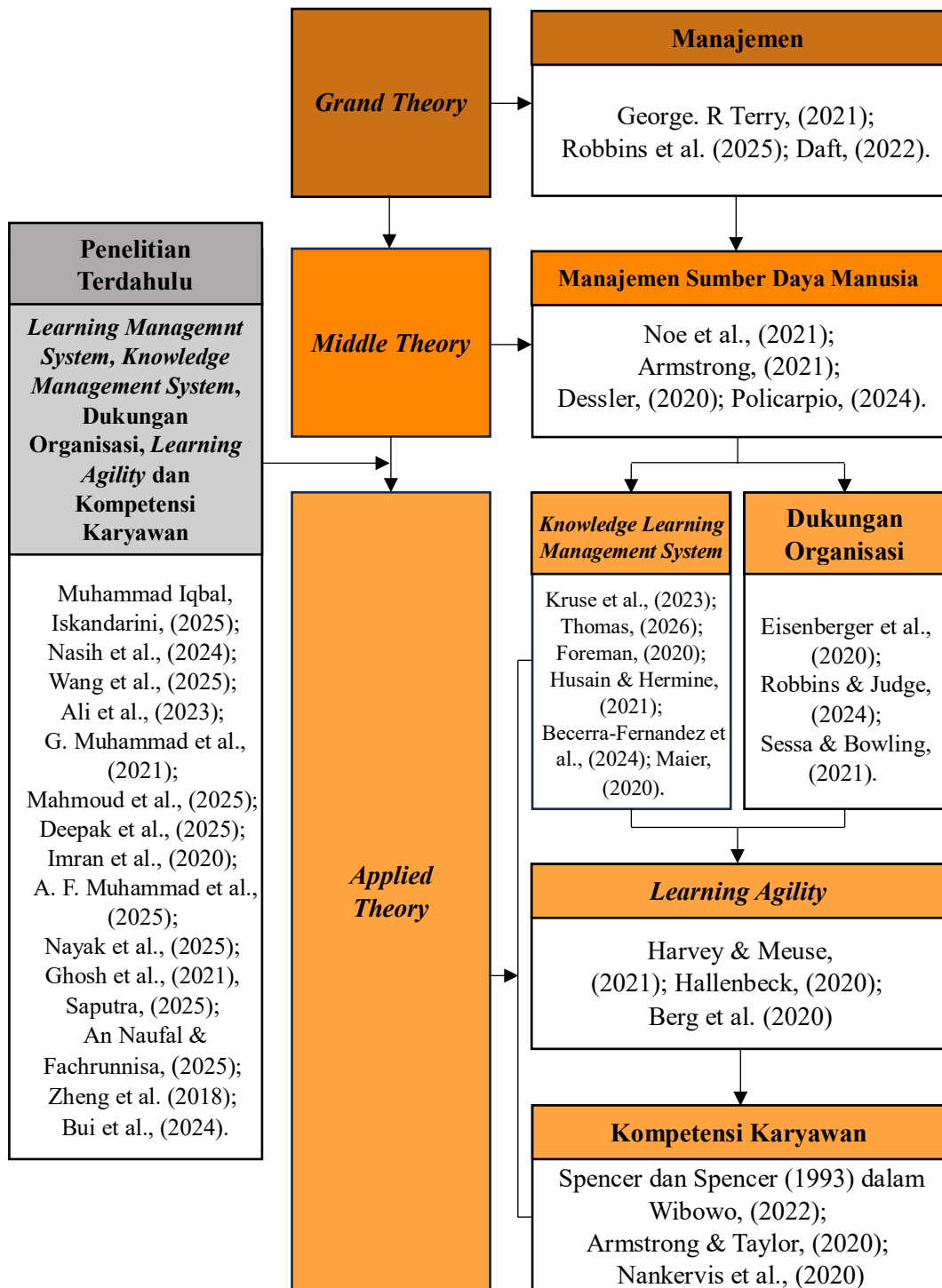
BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka dalam penelitian ini disusun untuk mengkaji dan mengintegrasikan berbagai teori, konsep, serta pemikiran ilmiah yang relevan dengan permasalahan penelitian. Teori-teori tersebut saling dihubungkan secara sistematis guna menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti. Bab ini memaparkan landasan teoretis yang menjadi dasar dalam pelaksanaan penelitian, dengan fokus pada variabel *Knowledge Learning Management System* (KLMS), dukungan organisasi, *learning agility*, dan kompetensi karyawan. Keberadaan landasan teoretis ini menegaskan bahwa penelitian dilaksanakan berdasarkan kaidah ilmiah yang sistematis dan objektif dalam rangka memperoleh serta menganalisis data penelitian.

Penelitian ini menggunakan tiga tingkatan teori, yaitu *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yang digunakan adalah teori manajemen yang mencakup sejarah perkembangan teori manajemen, pengertian manajemen, fungsi manajemen, serta unsur-unsur manajemen sebagai dasar pengelolaan organisasi. *Middle theory* dalam penelitian ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, yang membahas sejarah perkembangan teori, pengertian, fungsi, dan tujuan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. *Applied theory* merupakan teori-teori yang secara langsung berkaitan dengan variabel penelitian meliputi KLMS, dukungan organisasi, *learning agility*, dan kompetensi karyawan. Berikut kerangka landasan teori yang penulis gunakan dalam penelitian ini



Sumber: Diolah Peneliti, 2026.

Gambar 2. 1
Kerangka Landasan Teori

Gambar 2.1 Kerangka Landasan Teori menggambarkan landasan teori yang disusun secara bertingkat dan sistematis. Bagian paling atas menunjukkan *grand theory* berupa manajemen sebagai dasar konseptual umum penelitian. Tingkatan berikutnya adalah *middle theory*, yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, yang mempersempit fokus pada pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi. Kerangka ini kemudian diperkuat oleh penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian dan memperjelas posisi studi yang dilakukan.

Pada tingkat *applied theory*, model penelitian memetakan hubungan antarvariabel, yaitu *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan dukungan organisasi sebagai variabel independen (X), *learning agility* sebagai variabel mediasi (M), serta kompetensi karyawan sebagai variabel dependen (Y). Uraian lebih lanjut mengenai masing-masing teori dan variabel tersebut akan dijelaskan melalui perkembangan teori, definisi hingga dimensi dan indikator.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan unsur penting dalam suatu organisasi yang berperan sebagai penggerak utama dalam menjamin keberlangsungan seluruh aktivitas organisasi. Manajemen mencakup serangkaian fungsi yang dilaksanakan secara sistematis, meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2.1.1.1 Perkembangan Teori Manajemen

Perkembangan teori manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses evolusi pemikiran ilmiah yang menjelaskan bagaimana konsep, prinsip, dan pendekatan manajerial mengalami perubahan dan penyempurnaan dari waktu ke waktu (Kosasih,

2022). Pada penelitian ini, perkembangan teori manajemen ditelaah berdasarkan buku Kosasih, (2022) untuk memahami pergeseran fokus dan pendekatan manajemen dari waktu ke waktu. Pemetaan tersebut digunakan untuk memposisikan penelitian secara teoritis dan menentukan teori manajemen yang paling relevan sebagai landasan analisis permasalahan serta variabel penelitian. Oleh karena itu, perkembangan teori manajemen dalam penelitian ini disajikan secara terstruktur dalam Tabel 2.1 sebagai berikut.

Tabel 2. 1
Perkembangan Teori Manajemen

Periode	Aliran Teori Manajemen	Tokoh Utama	Fokus Utama dan Kontribusi Akademik
Abad 18	Teori Manajemen Kuno	-	Praktik mengatur orang & sumber daya dalam proyek besar dan pemerintahan
Abad 18-20	Teori Manajemen Klasik	Robert Owen (1771–1858), Charles Babbage (1792–1871)	Organisasi dipandang sebagai sistem yang bisa diatur lewat struktur, aturan, dan efisiensi kerja
	Teori Manajemen Ilmiah (<i>Scientific Management</i>)	Frederick W. Taylor (1856–1915); Frank B. Gilbreth (1868–1924) & Lilian M. Gilbreth (1878–1972); Henry L. Gantt (1861–1919); Harrington Emerson	Menaikkan produktivitas lewat metode ilmiah: standar kerja, pengukuran waktu, seleksi & pelatihan kerja
	Teori Organisasi Klasik/Teori Klasik (Tradisional) 1. Teori Birokrasi 2. Teori Administrasi	Max Weber; dikembangkan oleh Henri Fayol, Lyndall Urwick, Mooney & Reiley 1. Max Weber 2. Henri Fayol, Lyndall	Membentuk organisasi formal: struktur, hierarki, aturan, prinsip administrasi Organisasi ideal melalui aturan formal, jabatan jelas, hierarki,

Tabel 2.1 (Lanjutan)

Periode	Aliran Teori Manajemen	Tokoh Utama	Fokus Utama dan Kontribusi Akademik
		Urwick, Mooney & Reiley	impersonal, berbasis kompetensi Manajemen sebagai fungsi universal (POAC) dan prinsip-prinsip manajemen
1900	Teori Manajemen Neo-klasik (<i>Human Relations</i> /Perilaku)	Hugo Münsterberg (1863–1916); Elton Mayo (1880–1949)	Fokus pada manusia: motivasi, hubungan sosial, komunikasi, kepuasan kerja memengaruhi produktivitas
1900-Sekarang	Teori Manajemen Modern	Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg, Robert Blake & Jane Mouton, Chris Argyris, Edgar Schein	Pendekatan lintas ilmu: Ilmu Eksakta, Ilmu Sosial, Ilmu Humaniora. Organisasi dipandang kompleks & dinamis: kombinasi pendekatan kuantitatif, perilaku, budaya, dan situasional

Sumber: Pengantar Manajemen, (Kosasih, 2022).

Berdasarkan Tabel 2.1, sejarah teori manajemen berkembang bertahap dari manajemen kuno yang masih berupa praktik pengaturan kerja (Pembagian tugas, koordinasi, dan kepemimpinan) menjadi teori klasik yang menekankan efisiensi dan struktur organisasi, baik melalui manajemen ilmiah maupun organisasi klasik seperti birokrasi dan administrasi. Selanjutnya muncul teori neo-klasik yang menekankan aspek manusia, hubungan sosial, motivasi, dan psikologi kerja, hingga akhirnya berkembang ke teori manajemen modern yang memandang organisasi sebagai sistem yang dinamis, dipengaruhi lingkungan, serta menggabungkan pendekatan ilmu eksakta, sosial, dan humaniora untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perkembangan ini menunjukkan adanya pergeseran fokus dari orientasi “pekerjaan dan struktur” menuju orientasi “manusia dan sistem”.

Penelitian ini menggunakan teori manajemen modern (kontemporer) dengan fokus pada kompetensi sebagai keluaran utama pengelolaan sumber daya manusia dan prasyarat penting bagi kinerja organisasi. Teori manajemen modern menekankan bahwa kompetensi tidak cukup dipandang sebagai “kemampuan teknis” semata, tetapi juga meliputi kemampuan berpikir, pemecahan masalah, kolaborasi, dan kesiapan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja (Kosasih, 2022).

2.1.1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen dipahami sebagai proses pengelolaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Seiring perkembangan teori manajemen modern, konsep manajemen tidak hanya menekankan aspek pengaturan dan pengendalian, tetapi juga mencakup pengelolaan sumber daya manusia, pengetahuan, serta sistem organisasi secara terintegrasi dan adaptif.

Menurut George. R Terry yang dialihbahasakan oleh G. A. Ticoalu, (2021:1) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Sementara itu, Robbins et al., (2025:4) manajemen didefinisikan sebagai: *“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively.”*

Sejalan dengan itu, Daft, (2022) mendefinisikan manajemen yaitu: *“Management is the attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.”*

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Harto et al. (2021:57) yang menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta mempergunakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisiensi.”

Berdasarkan definisi menurut para ahli, manajemen dapat dipahami sebagai suatu proses sistematis yang bertujuan untuk mencapai sasaran organisasi melalui pengarahan, koordinasi, dan pengawasan terhadap aktivitas individu atau kelompok kerja.

2.1.1.3 Fungsi-fungsi Manajemen

Manajemen pada dasarnya dijalankan melalui serangkaian fungsi yang menggambarkan apa yang dilakukan manajer dalam mengarahkan organisasi mencapai tujuan. Menurut Robbins et al., (2025:6), fungsi manajemen terdiri atas perencanaan, pengorganisasian kepemimpinan dan pengendalian yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning*
Planning involves defining the organization's goals, establishing an overall strategy for achieving those goals, and developing plans to integrate and coordinate activities.
2. *Organizing*
Organizing involves determining what tasks are to be done, who is to do them, how the tasks are to be Grouped, who reports to whom, and where decisions are to be made. In addition, organizing also includes allocating resources and establishing coordination mechanisms to ensure that all activities run effectively and align with organizational objectives.
3. *Leading*
Leading involves motivating subordinates, influencing individuals or teams as they work, selecting the most effective communication channel, and resolving conflicts.
4. *Controlling*
Controlling involves monitoring performance, comparing it with goals, and

correcting any significant deviations.

Sejalan dengan itu, Daft, (2022:8-10) juga menjelaskan bahwa fungsi manajemen terdiri dari empat fungsi utama, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning*
Planning means identifying goals for future organizational performance and deciding on the tasks and use of resources needed to attain them.
2. *Organizing*
Organizing involves assigning tasks, grouping tasks into departments, delegating authority, and allocating resources across the organization.
3. *Leading*
Leading is the use of influence to motivate people to achieve organizational goals.
4. *Controlling*
Controlling means monitoring employees' activities, determining whether the organization is moving toward its goals, and making corrections as necessary.

Berbeda dengan kedua ahli lainnya, George R Terry yang dialihbahasakan oleh Ticoalu, (2021:8-9) memiliki cakupan yang lebih rinci dengan menambahkan fungsi pengadaan staf dan memisahkan motivasi sebagai fungsi tersendiri, sehingga pendekatannya lebih operasional, yaitu:

1. *Perencanaan (Planning)*
Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan tujuan itu.
2. *Pengorganisasian (Organizing)*
Mengelompokkan, menentukan berbagai kegiatan penting, dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.
3. *Pengadaan Staf (Staffing)*
Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.

4. Motivasi (*Motivating*)

Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan- tujuan.

5. Pengendalian (*Controlling*)

Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan berbagai sebab penyimpangan dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, fungsi manajemen merupakan rangkaian proses terpadu yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Melalui penerapan keempat fungsi tersebut, organisasi dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, serta memperkuat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.4 Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen dipahami sebagai komponen strategis yang saling terintegrasi dan berfungsi secara dinamis dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap unsur memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran proses manajemen agar kegiatan organisasi berjalan efektif dan efisien. Menurut Harto et al., (2021:13-17) unsur-unsur manajemen dijelaskan sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Unsur ini merupakan unsur yang paling menentukan karena manusia berperan sebagai subjek yang merancang tujuan, menetapkan rencana, serta melaksanakan proses untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya manusia, proses kerja dan kegiatan manajemen tidak dapat berlangsung.

2. Material (*Materials*)

Material adalah bahan atau sumber daya yang digunakan dalam proses

produksi untuk menghasilkan barang atau jasa sehingga menjadi sarana penting dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Mesin (*Machines*)

Mesin berfungsi sebagai alat bantu yang mempermudah pekerjaan manusia, terutama dalam era teknologi modern, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

4. Metode (*Method*)

Metode merupakan cara atau prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan agar kegiatan manajemen dapat berjalan secara sistematis, efektif, dan efisien. Penerapan metode yang tepat membantu organisasi mengarahkan setiap aktivitas kerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

5. Uang (*Money*)

Uang menjadi unsur penting karena berkaitan dengan pembiayaan berbagai kegiatan organisasi, sehingga pengelolaan keuangan yang baik sangat memengaruhi keberhasilan manajemen.

6. Pasar (*Markets*)

Pasar merupakan unsur yang menentukan keberlangsungan organisasi, terutama bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan, karena produk atau jasa yang dihasilkan harus mampu diterima dan bersaing di pasar.

Unsur-unsur manajemen tersebut selaras dengan pendapat menurut George R Terry yang dialihbahasakan oleh G. A. Ticoalu, (2021:4) yang dimana dikenal dengan istilah “*The six M’S is management*” yaitu *Man* (Manusia), *Material* (Barang), *Machine* (Mesin), *Money* (Uang), *Method* (Metode), dan *Market* (Pasar).

Berbeda dengan Terry yang menjelaskan unsur manajemen melalui konsep 6M, Daft menambahkan penekanan pada unsur *technology* dan *information* dalam pengelolaan organisasi modern. Daft, (2022:9) menjelaskan unsur yang dikelola dalam manajemen sebagai *organizational resources*, yang meliputi *human, financial, raw materials, technological*, dan *information*.

Berdasarkan uraian di atas, unsur-unsur manajemen merupakan sumber daya yang saling berkaitan dan harus dikelola secara efektif dan efisien. Selain manusia, material, mesin, metode, uang, dan pasar, teknologi serta informasi juga menjadi unsur penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi modern.

2.1.1.5 Jenis-jenis Manajemen

Bidang kajian manajemen berkembang seiring meningkatnya kompleksitas organisasi dan dinamika lingkungan bisnis. Menurut Harto et al., (2021:17-19), jenis-jenis manajemen berdasarkan aspek kegiatannya dikelompokkan ke dalam empat jenis atau macam, yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen pemasaran, dan manajemen keuangan.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah fungsi manajemen untuk memperoleh SDM terbaik bagi perusahaan, lalu memelihara dan mengelolanya agar tetap bekerja bersama dengan kualitas kerja yang stabil, bahkan terus meningkat dan berkembang.

2. Manajemen Operasional

Manajemen operasional merupakan fungsi manajemen yang bertujuan menghasilkan produk sesuai standar dan kebutuhan konsumen, melalui

proses produksi yang seefisien mungkin, mulai dari penentuan lokasi produksi hingga hasil akhir.

3. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan adalah fungsi manajemen untuk memastikan aktivitas bisnis mencapai tujuan secara ekonomis yang diukur melalui profit. Fokus utamanya meliputi perencanaan sumber pembiayaan serta pengalokasian modal secara tepat dalam kegiatan bisnis.

4. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah fungsi manajemen yang berfokus pada identifikasi dan pemenuhan kebutuhan konsumen melalui analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program pemasaran untuk mencapai laba perusahaan.

Berdasarkan berbagai bidang manajemen, penelitian ini difokuskan pada Manajemen Sumber Daya Manusia karena paling relevan dalam mengkaji upaya peningkatan kompetensi karyawan di dalam perusahaan. Selanjutnya, akan dijelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai landasan konseptual penelitian ini.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Sumber daya manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan, baik perusahaan yang berorientasi pada keuntungan seperti perusahaan bisnis, perusahaan swasta maupun perusahaan instansi

pemerintah. Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

2.1.2.1 Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Perkembangan teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada awal perkembangannya masih dipahami secara administratif dan mekanistik, di mana tenaga kerja diposisikan sebagai faktor produksi yang harus diatur dan dikendalikan. Seiring dengan dinamika lingkungan bisnis, kemajuan ilmu pengetahuan, serta meningkatnya kompleksitas organisasi, teori MSDM mengalami pergeseran menuju pendekatan yang lebih humanistik, strategis, dan berbasis pengetahuan. Perubahan tersebut melahirkan berbagai aliran dan turunan teori MSDM yang menekankan aspek perilaku, pengembangan kompetensi, hingga peran sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Pemahaman terhadap perkembangan teori MSDM dari waktu ke waktu menjadi landasan konseptual untuk memetakan posisi penelitian ini dalam kerangka teori yang relevan, yang selanjutnya disajikan secara sistematis di bawah ini.

Tabel 2. 2
Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Periode	Aliran Teori Manajemen	Tokoh Utama	Fokus Utama dan Kontribusi Akademik
1880-1920	Manajemen Ilmiah (<i>Scientific Management</i>)	F.W. Taylor (juga Frank & Lillian Gilbreth, Henry Gantt)	Menempatkan tenaga kerja sebagai faktor produksi yang harus diatur secara ilmiah melalui standardisasi kerja, analisis waktu dan gerak, seleksi, serta pelatihan berbasis efisiensi. Kontribusi utamanya adalah lahirnya konsep <i>job analysis</i> , pelatihan kerja terstruktur, dan sistem insentif berbasis kinerja.

Tabel 2.2 (Lanjutan)

Periode	Aliran Teori Manajemen	Tokoh Utama	Fokus Utama dan Kontribusi Akademik
1910-an– 1930-an	<i>Administrative dan Bureaucratic Management</i>	Henri Fayol; Max Weber	Fayol menekankan fungsi manajemen dan prinsip administrasi, sedangkan Weber memperkenalkan birokrasi rasional berbasis aturan formal dan merit. Kontribusi bagi MSDM terletak pada pembentukan struktur organisasi, pembagian kerja, sistem otoritas, serta rekrutmen dan promosi berbasis kompetensi formal.
1920-an– 1940-an	<i>Human Relations</i>	Elton Mayo; F.J. Roethlisberger & W.J. Dickson	Menggeser pandangan MSDM dari mekanistik ke sosial dengan menekankan peran hubungan interpersonal, norma kelompok, dan perhatian manajemen terhadap karyawan. Kontribusi teoritisnya adalah fondasi bagi kajian motivasi, kepuasan kerja, dan keterlibatan karyawan
1940-an– 1960-an	<i>Behavioral Science & Teori Motivasi</i>	A.H. Maslow; F. Herzberg; D. McGregor; Chris Argyris; Rensis Likert	Memahami manusia sebagai individu dengan kebutuhan dan motivasi yang kompleks. Kontribusi utama adalah pengembangan teori kebutuhan, kepuasan kerja, serta gaya kepemimpinan yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Menjadi dasar bagi pengembangan kompetensi dan perilaku kerja.
1950-an– 1970-an	Manajemen Kinerja <i>Modern (MBO) & Pengambilan Keputusan</i>	Peter F. Drucker; Herbert A. Simon	Menekankan keselarasan tujuan individu dan organisasi serta pentingnya pengambilan keputusan rasional terbatas. Kontribusinya pada MSDM adalah lahirnya sistem manajemen kinerja, penilaian berbasis tujuan, dan penguatan

Tabel 2.2 (Lanjutan)

Periode	Aliran Teori Manajemen	Tokoh Utama	Fokus Utama dan Kontribusi Akademik
			peran karyawan dalam pencapaian hasil kerja.
1950-an– 1970-an	<i>Systems Theory & Socio-Technical Systems (STS)</i>	Daniel Katz & Robert Kahn; Eric Trist & Ken Bamforth	Organisasi dipandang sebagai sistem terbuka yang terdiri dari subsistem sosial dan teknis. Kontribusinya adalah pemahaman bahwa pengelolaan SDM harus selaras dengan teknologi, struktur, dan lingkungan organisasi, serta mendorong desain kerja dan kerja tim.
1960-an– 1980-an	<i>Contingency</i> atau <i>Situational Approach</i> (“ <i>Best Fit</i> ”)	Tom Burns & G.M. Stalker; Paul Lawrence & Jay Lorsch; Fred Fiedler	Menegaskan bahwa praktik MSDM tidak bersifat universal, melainkan harus disesuaikan dengan konteks lingkungan dan strategi organisasi. Kontribusinya adalah landasan konseptual bagi pendekatan <i>best fit</i> dalam MSDM.
1870-an– 1970-an (berkembang paralel)	<i>Personnel Management & Industrial Relations</i> (Pra-HRM)	Praktisi & akademisi hubungan industrial (mis. Dale Yoder); sejarawan HRM (Bruce Kaufman)	Fokus pada fungsi administratif personalia, hubungan industrial, dan kesejahteraan karyawan. Kontribusinya adalah institusionalisasi fungsi SDM sebelum berkembang menjadi MSDM strategis.
1980-1990	<i>Human Resource Management</i> (HRM Modern)	Michael Beer dkk. (Harvard); Fombrun–Tichy–Devanna (Michigan)	Menggeser peran personalia menjadi pengelolaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Kontribusinya adalah lahirnya model HRM (Harvard dan Michigan) serta dikotomi <i>soft</i> dan <i>hard HRM</i> .
1990-2000	<i>Strategic Human Resource Management</i> (SHRM)	Wright & McMahan; John Storey; Hendry &	Menempatkan MSDM sebagai mitra strategis organisasi dengan dasar teori RBV, perilaku, dan institusional. Kontribusi utamanya adalah

Tabel 2.2 (Lanjutan)

Periode	Aliran Teori Manajemen	Tokoh Utama	Fokus Utama dan Kontribusi Akademik
		Pettigrew (Warwick)	penguatan hubungan antara praktik MSDM dan kinerja organisasi.
1990-2000	<i>High-Performance Work Systems (HPWS) & HRM-Performance Link</i>	Mark Huselid; Appelbaum–Bailey–Berg–Kalleberg	Menekankan praktik MSDM sebagai satu kesatuan (<i>bundle</i>) yang berdampak pada kinerja dan produktivitas. Kontribusinya adalah bukti empiris kuat bahwa sistem MSDM berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
1990-2000	RBV, <i>Human Capital</i> , & HR <i>Architecture</i>	Jay Barney; (lanjutan: Wright dkk., Lepak & Snell)	Memandang SDM dan kompetensi sebagai aset strategis yang sulit ditiru. Kontribusinya adalah penguatan konsep <i>human capital</i> , diferensiasi tenaga kerja, dan pengelolaan kompetensi sebagai sumber keunggulan bersaing.
1997–2010-an	<i>HR Transformation & e-HRM</i>	David Ulrich; Bondarouk & Ruël	Menekankan perubahan peran fungsi SDM dari administratif ke strategis melalui HR Business Partner dan pemanfaatan teknologi informasi. Kontribusinya adalah model operasional HR <i>modern</i> dan digitalisasi fungsi SDM
2000-an–2010-an	<i>Sustainable HRM, People Analytics, AI-HRM</i>	Ehnert; CIPD; Renwick et al.	Menekankan pengelolaan SDM berbasis data, keberlanjutan, dan teknologi cerdas. Kontribusinya adalah pendekatan <i>evidence-based HRM</i> , pengembangan kompetensi berkelanjutan, dan pemanfaatan sistem pembelajaran digital dalam pengembangan SDM.

Sumber: Dari Beberapa Sumber, 2026.

Berdasarkan Tabel 2.2 mengenai Perkembangan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan bidang yang terus berkembang seiring dengan perubahan lingkungan organisasi dan tuntutan kinerja. Perkembangan tersebut diawali dari pendekatan mekanistik yang menekankan efisiensi dan pengendalian kerja, kemudian bergeser ke pendekatan humanistik yang memberi perhatian pada perilaku, motivasi, dan hubungan sosial karyawan. Selanjutnya, MSDM berkembang menjadi pendekatan strategis yang memandang sumber daya manusia sebagai aset penting organisasi, serta pada tahap mutakhir menekankan pengelolaan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, dan pemanfaatan teknologi berbasis pengetahuan.

Berdasarkan perkembangan tersebut, penelitian ini diposisikan dalam teori *Human Resource Management (HRM Modern)* yang berkembang kuat sejak awal 1990, khususnya sebagaimana dirumuskan oleh Wright & McMahan, (1992), serta diperkuat oleh *Human Capital Theory* dan *Resource-Based View* yang dikemukakan oleh Barney, (1991). Perspektif ini memandang kompetensi karyawan sebagai modal strategis yang bernilai, langka, dan sulit ditiru, sehingga perlu dikelola melalui sistem pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Fokus dalam penelitian ini berada pada pengembangan kompetensi melalui sistem pembelajaran berbasis pengetahuan dan kemampuan adaptif individu mencerminkan pendekatan MSDM *modern* dan strategis yang relevan dengan konteks organisasi kontemporer.

2.1.2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang kajian utama dalam ilmu manajemen yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai

penggerak utama organisasi. Konteks organisasi *modern* menunjukkan bahwa MSDM tidak lagi dipahami sebatas fungsi administratif, melainkan sebagai pendekatan strategis yang berperan dalam pengembangan kompetensi, peningkatan kapabilitas, dan penciptaan keunggulan bersaing.

Noe et al., (2021:4) menegaskan HRM dari sisi sistem dan praktik organisasi yang membentuk perilaku kerja, yaitu: *“Human resource management (HRM) refers to the policies, practices, and systems that influence employees’ behavior, attitudes, and performance.”*

Sama halnya dengan pandangan tersebut, Armstrong, (2021:19) menekankan HRM sebagai pendekatan strategis dan terintegrasi yang mengarahkan pengelolaan serta pengembangan karyawan dalam organisasi. Armstrong menjelaskan bahwa:

“Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and wellbeing of the people working in organizations. In this sense, HRM is concerned with all aspects of how people are employed, managed and developed in organizations, and is delivered through the HR architecture of systems and structures, the HR function and, importantly, line management.”

Sama halnya dengan kerangka Armstrong tersebut, Dessler, (2020:3) memperkuatnya dengan menjelaskan implementatif HRM melalui rangkaian proses inti yang secara langsung mengoperasionalkan pengelolaan dan pengembangan karyawan, yaitu akuisisi, pelatihan, penilaian, dan kompensasi, serta perhatian pada relasi kerja, K3, dan isu keadilan: *“Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.”*

Berbeda halnya dengan definisi yang menekankan sistem atau proses, Policarpio, (2024:5) menempatkan HRM sebagai suatu seni dalam membangun

tenaga kerja kompeten untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, yaitu: *“Human Resource Management be defined as the art of procuring, developing, and maintaining a competent workforce to achieve the goals of an organization effectively and efficiennner.”*

Berdasarkan definisi para ahli, manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dan terintegrasi dalam mengelola, mengembangkan, menilai, serta menjaga kesejahteraan karyawan guna membentuk perilaku, sikap, kinerja, dan kompetensi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, serta meningkatkan daya saing organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi dan tanggung jawab yang spesifik, di mana fungsi-fungsi tersebut bertujuan untuk mengelola sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu instansi. Fungsi-fungsi tersebut menjadi dasar dalam mendukung pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Noe et al., (2021) sebagai berikut:

1. *Analysis and Design of Work*
This function involves job analysis, work analysis, and the development of job descriptions to identify job responsibilities, required competencies, and performance expectations as a foundation for human resource planning.
2. *Recruitment and Selection*
This function includes recruiting activities, posting job descriptions, interviewing, testing, and coordinating the use of temporary employees to ensure alignment between organizational needs and candidate qualifications.
3. *Training and Development*
This area covers orientation programs, skills training, development programs, and career development initiatives aimed at enhancing employees' competencies and preparing them for future organizational challenges. It also emphasizes continuous learning to ensure employees remain adaptive and competitive in a dynamic work environment.

4. *Performance Management*
This function encompasses establishing performance measures, preparing and administering performance appraisals, providing feedback and coaching, and implementing disciplinary actions to ensure performance standards are achieved.
5. *Compensation and Benefits*
This function includes wage and salary administration, incentive pay, insurance, vacation policies, retirement plans, profit sharing, health and wellness programs, and stock plans as mechanisms to reward employee contributions.
6. *Employee Relation /Labor Relations*
This area involves conducting attitude surveys, developing employee handbooks, ensuring labor law compliance, and providing relocation and outplacement services to maintain positive employment relationships.
7. *Personnel Policies*
This function focuses on policy creation and policy communication to provide clear guidelines for employee behavior and organizational decision-making.
8. *Employee Data and Information Systems*
This function includes record keeping, managing HR information systems, workforce analytics, and overseeing the use of social media, intranet, and internet access for effective HR data management.
9. *Legal Compliance*
This function ensures lawful organizational behavior through safety inspections, accessibility accommodations, privacy policies, and ethical standards implementation.
10. *Support for Business Strategy*
This function is carried out through human resource planning and forecasting, talent management, change management, and organization development to ensure alignment between HR practices and business.

Berdasarkan penjelasan tersebut, fungsi MSDM menurut Noe et al., (2021) mencakup seluruh siklus pengelolaan SDM mulai dari perancangan pekerjaan, rekrutmen, pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi, hingga dukungan terhadap strategi bisnis. Seluruh fungsi tersebut bertujuan memastikan SDM dikelola secara optimal dan selaras dengan tujuan organisasi.

Secara konseptual, penelitian ini berada pada fungsi *Training and Development*, karena berfokus pada pengembangan kompetensi melalui KLMS dan *Learning agility*, serta berkaitan dengan *Support for Business Strategy* karena

pengembangan kompetensi dan *Learning agility* merupakan bagian dari upaya strategis organisasi dalam meningkatkan kesiapan SDM guna mendukung daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

2.1.2.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia adalah memastikan organisasi mampu mencapai tujuannya melalui kontribusi optimal sumber daya manusia. MSDM bertujuan untuk mengelola karyawan sebagai aset strategis melalui pendekatan yang terintegrasi antara kebijakan, praktik, dan sistem SDM dengan strategi organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan MSDM menurut Policarpio, (2024:19) meliputi:

1. *To help the organization achieve its goals*
HRM is the means to assist the organization achieving its goals. It ensures the effective utilization of Human Resources, which in turn results in the efficient utilization of all the other organizational resources.
2. *To employ a skilled workforce and focus on their training and development*
HRM aims to employ the workforce's skills and abilities efficiently. It generates maximum development of Human Resources within the organization by offering opportunities for growth to employees through training and development.
3. *To ensure employee job satisfaction and maintain a quality of work-life*
HRM focuses on fulfilling the employees' personal objectives, which helps enhance their contribution to the organization. Their aim is to ensure respect for human beings by providing various services and welfare facilities to the personnel.
4. *Societal Objective*
HRM must ensure compliance with society's legal and ethical standards at each level and function of the organization. It implies that organizations manage human resources ethically and socially responsibly.

HRM memiliki peran penting dalam membantu organisasi mencapai tujuannya melalui pemanfaatan *Human Resources* secara efektif, pengembangan keterampilan dan kemampuan karyawan, peningkatan *job satisfaction* serta *quality of work-life*, dan memastikan setiap aktivitas organisasi berjalan sesuai standar legal, *ethical*, dan *social responsibility*. Hal ini juga tercermin dalam upaya HRM untuk

meningkatkan kompetensi karyawan agar selaras dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi yang terus berkembang.

2.1.3 *Knowledge Learning Management System (KLMS)*

Knowledge Learning Management System (KLMS) dalam penelitian ini diposisikan sebagai sistem pembelajaran digital yang tidak hanya mengelola pelaksanaan pelatihan, tetapi juga mengelola pengetahuan organisasi agar dapat diakses, dipelajari, dan dimanfaatkan secara berkelanjutan oleh karyawan. KLMS menekankan keterpaduan antara penyediaan konten pengetahuan, pengelolaan proses belajar, dan pencatatan hasil pembelajaran pengembangan kemampuan.

2.1.3.1 Definisi *Knowledge Learning Management System (KLMS)*

Knowledge Learning Management System (KLMS) dirancang dengan mengintegrasikan konsep *Learning Management System (LMS)* dan *Knowledge Management System (KMS)*. Pada bagian berikut akan diuraikan definisi LMS dan KMS sebagai landasan konseptual dalam pengembangan sistem KLMS. Selanjutnya, kedua konsep tersebut akan dianalisis dan disintesis untuk membentuk kerangka terpadu yang menjadi dasar konseptual bagi perumusan KLMS.

2.1.3.1.1 Definisi *Learning Management System (LMS)*

Learning Management System (LMS) merupakan sistem berbasis teknologi informasi yang berfungsi untuk mengelola, menyampaikan, dan mengevaluasi proses pembelajaran secara sistematis.

Menurut Kruse et al., (2023:173) LMS merupakan *platform* perangkat lunak berbasis web yang menyediakan lingkungan terintegrasi untuk mengembangkan, menyampaikan, dan mengelola konten serta aktivitas pembelajaran secara sistematis.

Definisi tersebut didefinisikan sebagai berikut:

“Learning Management Systems (LMSs) are web-based software platforms that provide an integrated environment for the development, delivery, and management of course content and learning activities. They typically offer tools for communication, assessment, content organization, and tracking of student progress.”

Berbeda dengan definisi sebelumnya, Thomas, (2026:5) mendefinisikan LMS sebagai infrastruktur digital organisasi yang berperan dalam tata kelola dan standarisasi praktik pembelajaran di institusi pendidikan tinggi. Definisi tersebut didefinisikan sebagai berikut:

“Learning Management Systems (LMSs) are institutionally adopted platforms that structure, standardise, and mediate teaching and learning practices within higher education. They provide the digital infrastructure through which course content is distributed, communication is organised, and student activity is monitored and recorded.”

Selain itu, menurut Foreman, (2020:2), LMS dipahami sebagai aplikasi perangkat lunak *multiuser* yang umumnya diakses melalui peramban web dan digunakan untuk mengelola berbagai program pelatihan, sebagaimana dijelaskan:

“An LMS is a multiuser software application, usually accessed through a web browser. It helps organizations manage training events, self-paced courses, and blended learning programs. It provides automation that replaces rigorous and expensive manual work, saves time, and enables you to organize your content, data, and learners. It tracks and reports on training activity and results.”

Berdasarkan definisi menurut para ahli, LMS merupakan sistem perangkat lunak berbasis web yang diadopsi secara institusional untuk mengelola, menstandarkan, dan mengotomatisasi proses pembelajaran atau pelatihan melalui penyediaan lingkungan terintegrasi yang mendukung distribusi konten, pengorganisasian aktivitas, komunikasi, evaluasi, serta pemantauan dan pelaporan hasil belajar secara sistematis dan efisien.

2.1.3.1.2 Definisi *Knowledge Management System (KMS)*

Menurut Husain & Hermine, (2021:4), KMS dipahami sebagai sistem terintegrasi yang tidak hanya berbasis teknologi, tetapi juga merupakan perpaduan antara teknologi, manusia, dan proses. Definisi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

“Knowledge Management Systems (KMS) support techniques and processes that serve as a platform to encourage all the knowledge processes like creation, organization, storage, distribution, and application of digital knowledge assets. KMS is an amalgamation of technology, people and processes.”

Berbeda dengan pandangan tersebut, Becerra-Fernandez et al., (2024:42), lebih menempatkan KMS dalam kerangka sistem informasi organisasi, yaitu:

“Knowledge management systems (KMS) are information systems that support and enhance the organizational processes of knowledge creation, storage/retrieval, transfer, and application.” Definisi yang dikemukakan menekankan bahwa KMS merupakan *information systems* yang mendukung dan meningkatkan proses penciptaan, penyimpanan, transfer, dan penerapan pengetahuan.

Sementara itu, Maier, (2020:82) secara lebih spesifik menegaskan bahwa KMS merupakan *ICT-based system*, yaitu: *“A knowledge management system (KMS) is an ICT-based system developed to support and enhance the organizational processes of knowledge creation, storage, retrieval, transfer, and application.”*

Berdasarkan definisi menurut para ahli, *Knowledge Management System (KMS)* dapat didefinisikan sebagai sistem sosio-teknis berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang dirancang secara terintegrasi untuk mendukung dan meningkatkan seluruh proses pengelolaan pengetahuan organisasi, meliputi penciptaan, penyimpanan, pengambilan kembali, transfer, dan penerapan

pengetahuan, melalui sinergi antara teknologi, manusia, dan proses guna menciptakan nilai serta meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.3.2 Sintesis Konseptual *Knowledge Learning Management System* (KLMS)

Knowledge Learning Management System (KLMS) dipahami sebagai sistem sosio-teknis berbasis digital yang menggabungkan fungsi pengelolaan proses pembelajaran dengan siklus pengelolaan pengetahuan organisasi dalam satu kerangka terpadu berdasarkan integrasi konseptual antara *Learning Management System* (LMS) dan *Knowledge Management System* (KMS) yang telah diuraikan. LMS memberikan fondasi struktural dalam perencanaan, penyampaian, standarisasi, evaluasi, serta pemantauan hasil pembelajaran secara sistematis dan terukur (Foreman, 2020; Kruse et al., 2023; Thomas, 2026). KMS menekankan pengelolaan pengetahuan melalui proses penciptaan, penyimpanan, pengambilan kembali, transfer, dan penerapan pengetahuan yang relevan dengan kebutuhan organisasi (Becerra-Fernandez et al., 2024; Husain & Hermine, 2021; Maier, 2020). KLMS tidak sekadar mengotomatisasi aktivitas pelatihan, tetapi juga mengintegrasikan konten pembelajaran dengan aset pengetahuan organisasi agar dapat diakses, dipelajari, dan dimanfaatkan secara berkelanjutan.

Integrasi sistem pembelajaran dan sistem manajemen pengetahuan memungkinkan terjadinya pergeseran orientasi dari penyelesaian program pelatihan menuju pembelajaran yang berbasis pengalaman kerja dan kebutuhan organisasi. Pengetahuan yang terdokumentasi dalam sistem dapat dikonversi menjadi materi pembelajaran, didistribusikan secara sistematis, serta diinternalisasi melalui mekanisme evaluasi dan penerapan di tempat kerja. Pendekatan ini mendorong

pembelajaran yang lebih aplikatif, dan berkelanjutan karena proses belajar terhubung langsung dengan praktik kerja dan pengambilan keputusan organisasi.

Penelitian ini mengkaji KLMS di PT Bio Farma sebagai *platform* pembelajaran internal yang mengintegrasikan pengelolaan pelatihan (*event-based training*, *e-learning*, evaluasi, dan OJT) dengan manajemen pengetahuan. KLMS diposisikan sebagai infrastruktur strategis untuk mendukung pengembangan kompetensi karyawan dan memperkuat kapabilitas organisasi secara berkelanjutan. Pemanfaatan KLMS diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran serta mendorong terciptanya budaya belajar yang berkelanjutan.

2.1.3.3 Ruang Lingkup dan Fungsi *Knowledge Learning Management System* (KLMS)

Ruang lingkup dan fungsi utama KLMS di PT Bio Farma perlu dijelaskan untuk memberikan gambaran mengenai peran sistem ini dalam mendukung pembelajaran dan pengembangan kompetensi karyawan. Uraian ini membantu menempatkan KLMS tidak hanya sebagai media pelatihan digital, tetapi juga sebagai sarana pengelolaan proses belajar yang terstruktur dan terdokumentasi. Fungsi-fungsi utama dalam konteks pembelajaran organisasi pada PT. Bio Farma (Persero) berdasarkan hasil wawancara dan observasi dijelaskan sebagai berikut:

1. KLMS sebagai sistem pengelola pembelajaran karyawan (*Learning Management*). KLMS menjadi wadah terpusat untuk mengelola dan memantau pembelajaran karyawan yang terdiri dari pendaftaran pelatihan, *e-learning*, evaluasi, hingga *on the job training* (OJT).

2. KLMS mendukung pembelajaran berbasis *event (training/event)*. Fitur *event* memudahkan organisasi mengelola pelatihan terjadwal, sementara karyawan dapat melihat pilihan pelatihan dan mendaftar mandiri, sehingga akses belajar lebih merata.
3. KLMS menyediakan evaluasi pembelajaran untuk kontrol capaian belajar. Evaluasi berfungsi mengukur hasil belajar dan memastikan pelatihan wajib terselesaikan, melalui tes, tampilan skor, serta opsi pengulangan bila belum memenuhi standar sebagai kontrol mutu.
4. KLMS memfasilitasi *e-learning* sebagai pembelajaran mandiri berbasis konten. KLMS menyediakan *course* dan materi yang bisa diakses fleksibel serta umpan balik, sehingga memperluas pembelajaran mandiri tanpa bergantung pada kelas tatap muka.
5. KLMS mengelola *On-the Job Training (OJT)* sebagai pembelajaran berbasis kerja (*work-based learning*). OJT menghubungkan pembelajaran dengan praktik kerja melalui pencatatan progres tugas, penilaian, dan persetujuan/penutupan oleh pihak terkait, sehingga mendorong *learning-by-doing* yang terukur.
6. KLMS menerapkan struktur peran (*role-based*) untuk menjaga tata kelola pembelajaran. Perbedaan peran (karyawan, atasan, instruktur) membuat proses belajar tidak hanya diikuti, tetapi juga diarahkan, dinilai, dan disahkan, sehingga lebih akuntabel.
7. KLMS sebagai sistem dokumentasi dan rekam jejak hasil belajar. Fitur hasil *On-the Job Training (OJT)*, skor evaluasi, dan status kelulusan menjadikan

KLMS alat pencatatan capaian belajar yang berguna sebagai dasar pengembangan kompetensi karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, KLMS berperan sebagai sistem pembelajaran terintegrasi yang mendukung pengelolaan, pemantauan, dan dokumentasi proses belajar karyawan. Fitur *event*, *e-learning*, evaluasi, OJT, dan tata kelola berbasis peran membantu pembelajaran berjalan lebih terarah, akuntabel, dan memastikan seluruh proses pembelajaran dapat dilaksanakan dan dipantau secara terstruktur dalam satu *platform*.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Knowledge Learning Management System* (KLMS)

Knowledge Learning Management System (KLMS) merupakan integrasi antara *Knowledge Management System* (KMS) dan *Learning Management System* (LMS) yang berfungsi untuk mendukung pengelolaan pengetahuan sekaligus proses pembelajaran dalam organisasi. Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi KLMS dapat ditinjau dari perspektif KMS dan LMS.

Menurut Becerra-Fernandez et al. (2024), keberhasilan *Knowledge Management System* dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu *Human Factors*, *Organizational Culture*, *Motivation*, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Contribution*, *Technology Support*, *Recognition and Reward Systems*, serta *Knowledge Creation Capability*.

Foreman, (2020) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi *Learning Management System* didukung oleh beberapa aspek penting, yaitu *LMS Features*,

Technology Standards and Specifications, Implementation and Configuration, System Integration, Testing and Going Live, serta Standards and Governance.

Berdasarkan sintesis kedua teori tersebut, faktor-faktor yang memengaruhi KLMS dalam penelitian ini meliputi *Human Factors, Organizational Culture, Technology Support, dan Knowledge Sharing* yang diadopsi dari Becerra-Fernandez et al. (2024), serta *LMS Features, System Integration, Standards and Governance* yang diadopsi dari Foreman, (2020). Faktor-faktor tersebut dipilih karena mampu merepresentasikan aspek manusia, organisasi, teknologi, pengelolaan pengetahuan, dan kualitas sistem pembelajaran yang menjadi komponen utama dalam keberhasilan implementasi KLMS di organisasi.

2.1.3.5 Dimensi dan Indikator *Knowledge Learning Management System*

Knowledge Learning Management System (KLMS) merupakan integrasi konsep *Learning Management System* (LMS) dan *Knowledge Management System* (KMS). Penelitian ini menetapkan dimensi variabel berdasarkan perspektif LMS menurut Foreman, (2017) untuk menjaga konsistensi konstruk. Unsur *knowledge* dari KMS terintegrasi dalam dimensi manajemen konten dan pembelajaran. Menurut Foreman, (2020:2), dimensi LMS terdiri dari empat dimensi, yaitu:

1. *Integrated Learning Environment*

Dimensi ini menggambarkan kemampuan sistem dalam menyediakan lingkungan pembelajaran yang terintegrasi dan mudah diakses oleh seluruh pengguna. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Kemudahan penggunaan sistem pembelajaran digital.
- b. Keandalan sistem dalam mendukung aktivitas pembelajaran

2. *Content Development and Delivery*

Dimensi ini berkaitan dengan kemampuan sistem dalam mendukung pengembangan, pengelolaan, dan penyampaian materi pembelajaran secara efektif. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Relevansi materi pembelajaran dengan kebutuhan pekerjaan.
- b. Kejelasan dan kemudahan pemahaman konten

3. *Learning Activity Management*

Dimensi ini mencerminkan kemampuan sistem dalam mengatur dan mengelola aktivitas pembelajaran secara terstruktur. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Fasilitas diskusi dan interaksi.
- b. Dukungan pembelajaran mandiri maupun terjadwal.

4. *Assessment and Progress*

Dimensi ini menunjukkan fungsi sistem dalam melakukan evaluasi serta memantau perkembangan peserta. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. *Monitoring progress* pembelajaran.
- b. Evaluasi dan pelaporan hasil pembelajaran secara sistematis.

2.1.4 Dukungan Organisasi

Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia umumnya membahas dukungan organisasi melalui konsep *Perceived Organizational Support* (POS). Konsep ini menjelaskan bagaimana karyawan menilai sikap dan perlakuan organisasi terhadap mereka, khususnya terkait penghargaan atas kontribusi dan perhatian terhadap kesejahteraan. Dukungan organisasi menjadi penting karena persepsi tersebut

membentuk sikap, keterikatan, dan respons karyawan terhadap kebijakan serta praktik yang diterapkan oleh organisasi

2.1.4.1 Pengertian Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi merupakan sejauh mana karyawan merasa bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka serta menghargai kontribusi yang diberikan. Eisenberger et al., (2020:1) menyatakan bahwa *Perceived organizational support (POS) refers to employee general perception of how much their organization Values their contributions and cares about their well-being.*

Sejalan dengan pandangan tersebut, Robbins & Judge, (2024:120) memperkuat konsepsi POS dengan menekankan bahwa: “*Perceived organizational support (POS) is the degree to which employees believe that the organization Values their contributions and cares about their well-being.*”

Berbeda halnya dengan dua definisi sebelumnya yang berfokus pada aspek perseptual, Sessa & Bowling, (2021) memperluas pemahaman POS dengan menempatkannya dalam kerangka teori pertukaran sosial yang didefinisikan:

“Perceived Organizational Support (POS) is employees’ perception of the organization’s positive orientation toward them, which initiates a social exchange process grounded in the norm of reciprocity, whereby employees feel obligated to reciprocate organizational support through enhanced performance, effort, and commitment to help the organization achieve its goals.”

Berdasarkan definisi menurut para ahli, dukungan organisasi merupakan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan, yang selanjutnya menimbulkan rasa kewajiban timbal balik untuk membalas dukungan tersebut melalui peningkatan kinerja, usaha, dan komitmen terhadap tujuan organisasi.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi terbentuk melalui berbagai pengalaman kerja yang dianggap karyawan sebagai representasi sikap organisasi terhadap mereka. Menurut Eisenberger et al., (2020:102-103) terdapat beberapa faktor yang memengaruhi *organizational support*, yaitu sebagai berikut:

a. *Fairness*

Keadilan, terutama keadilan prosedural, meningkatkan POS karena menunjukkan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan secara objektif dan konsisten. Proses pengambilan keputusan yang transparan dan tidak bias memperkuat persepsi bahwa organisasi memperlakukan karyawan dengan hormat.

b. *Supervisor Support*

Atasan dipersepsikan sebagai agen organisasi. Perhatian, bantuan, dan kepedulian atasan terhadap bawahan akan ditafsirkan sebagai bentuk dukungan organisasi secara keseluruhan, sehingga meningkatkan *Perceived Organizational Support*.

c. *Organizational Rewards and Job Conditions*

Pengakuan, gaji, promosi, keamanan kerja, otonomi, serta kondisi kerja yang mendukung mencerminkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi karyawan. Ketika karyawan menerima imbalan dan lingkungan kerja yang baik, mereka lebih cenderung menilai organisasi sebagai pihak yang peduli terhadap kesejahteraan mereka.

Dukungan organisasi tercermin dari pengalaman kerja karyawan yang

menunjukkan adanya keadilan, dukungan, dan perhatian organisasi. Faktor-faktor tersebut membentuk persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap karyawan, yang mencerminkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Dukungan Organisasi

Konsep *Organizational Support* menurut Eisenberger et al., (2020) dipahami sebagai persepsi karyawan mengenai penghargaan organisasi atas kontribusi dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan *Organizational Support Theory*, dukungan organisasi dibentuk oleh keadilan, dukungan atasan, penghargaan organisasi, dan kondisi kerja (Eisenberger et al., 2020:102). Penelitian ini menggunakan dukungan atasan, fasilitas pembelajaran, pengakuan dan apresiasi, serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia sebagai dimensi pengukuran dukungan organisasi.

1. Dukungan Atasan

Dukungan atasan mencerminkan sejauh mana atasan memberikan arahan, bantuan, dan perhatian kepada karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Dukungan atasan terhadap pembelajaran karyawan.
- b. Bimbingan kerja dari atasan

2. Fasilitas Pembelajaran

Fasilitas pembelajaran menggambarkan dukungan organisasi dalam menyediakan sarana dan sumber daya yang menunjang proses pembelajaran serta pengembangan kemampuan kerja. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Ketersediaan fasilitas pembelajaran
 - b. Akses terhadap sarana pembelajaran kerja
3. Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan dan apresiasi menunjukkan sejauh mana organisasi menghargai kontribusi, usaha, dan pencapaian karyawan. Penghargaan atas kontribusi merupakan inti dari konsep *Perceived Organizational Support* karena menjadi sinyal utama bahwa organisasi menilai peran karyawan secara positif. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Penghargaan atas kontribusi karyawan
 - b. Pemberian penghargaan atau *reward*
4. Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kebijakan pengembangan sumber daya manusia mencerminkan komitmen organisasi dalam mendukung pertumbuhan dan peningkatan kapasitas karyawan secara berkelanjutan. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Kesempatan pengembangan kompetensi
- b. Dukungan organisasi terhadap peningkatan keterampilan kerja

2.1.5 *Learning Agility*

Learning agility merupakan konsep yang menjelaskan kemampuan individu untuk belajar secara efektif dari pengalaman dan beradaptasi dalam situasi kerja yang baru atau menantang. Pada karakteristik organisasi yang dinamis, *learning agility* menjadi kapabilitas penting karena memungkinkan karyawan tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga mengubah pengalaman belajar menjadi perilaku kerja yang relevan dengan tuntutan perubahan, sehingga mendukung

pengembangan kompetensi secara berkelanjutan.

2.1.5.1 Pengertian *Learning Agility*

Konsep *learning agility* berkembang dalam literatur kepemimpinan dan manajemen sebagai determinan penting keberhasilan individu maupun organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan yang tidak pasti. Para ahli memberikan penekanan yang berbeda, baik dari sisi karakteristik individu, proses pembelajaran, maupun dimensi adaptasi terhadap perubahan.

Menurut Harvey & Meuse, (2021:6) *learning agility* didefinisikan sebagai berikut: “*Learning agility is the willingness and ability to learn from experience and subsequently apply that learning to perform successfully under new or first-time conditions.*”

Berbeda halnya dengan Harvey dan De Meuse yang menekankan kesiapan individu menghadapi kondisi baru, Hallenbeck, (2020:13) menyoroti *learning agility* sebagai faktor pembeda yang menentukan siapa yang mampu mengekstraksi pembelajaran paling optimal dari pengalaman, kemudian mentransformasikannya menjadi keberhasilan kinerja dalam situasi baru dan menantang:

“Learning agility is the key factor that differentiates those who are able to extract the most learning from any given experience and subsequently apply it; learning agile individuals are distinguished by their willingness and ability to learn from experience and to apply that learning to perform successfully in new and challenging situations.”

Sementara itu, dalam konteks organisasi, Berg et al., (2020:3) menyatakan bahwa: “*Agility is the ability to sense and respond effectively to change. An Agile organization is one that learns and adapts rapidly and effectively. Continuous learning is essential for sustained agility.*”

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, *learning agility* pada dasarnya berakar pada kemampuan belajar dari pengalaman dan mengaplikasikannya dalam konteks baru, namun memiliki penekanan berbeda, yaitu pada kesiapan individu, faktor pembeda kinerja, serta adaptabilitas berkelanjutan pada tingkat organisasi.

2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Learning Agility*

Learning agility dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual dan faktor organisasi. Harvey & Meuse, (2021) menekankan bahwa kemampuan belajar dari pengalaman dan mengaplikasikannya pada situasi baru tidak hanya ditentukan oleh kapasitas pribadi, tetapi juga oleh konteks lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran.

1. *Mindset (Growth vs. Fixed Mindset)*

Learning agility berakar pada pola pikir individu. *Growth mindset* mendorong keterbukaan terhadap tantangan, umpan balik, dan kegagalan sebagai sarana belajar. Sebaliknya, *fixed mindset* cenderung menghambat pembelajaran karena individu menghindari risiko yang dapat mengancam citra kompetensinya. Pola pikir berkembang menjadi fondasi psikologis *learning agility*.

2. *Psychological Safety*

Lingkungan kerja yang aman secara psikologis memungkinkan individu berani mencoba, mengemukakan ide, dan mengakui kesalahan tanpa takut terhadap konsekuensi negatif. Kondisi ini penting karena pembelajaran efektif sering lahir dari refleksi atas pengalaman dan eksperimen yang dimiliki dan dilakukan oleh individu.

3. *Stretch Assignments*

Paparan terhadap tugas yang menantang dan berada di luar zona nyaman mempercepat perkembangan *learning agility*. Pengalaman kerja yang kompleks mendorong individu memperluas perspektif, mengembangkan keterampilan baru, dan meningkatkan kemampuan adaptasi.

4. *Feedback Culture*

Budaya umpan balik yang konstruktif membantu individu memahami pelajaran dari pengalaman kerja. Refleksi yang didukung oleh evaluasi berkelanjutan memperkuat proses pembelajaran dan meningkatkan kemampuan menerapkan pembelajaran dalam konteks baru.

5. *Organizational Support*

Dukungan organisasi melalui sistem pengembangan, pelatihan, *coaching*, dan kebijakan manajemen talenta memperkuat *learning agility*. Ketika organisasi menghargai pembelajaran dan eksperimen, individu lebih terdorong untuk mengembangkan kapasitas adaptifnya.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator *Learning Agility*

Pengukuran *learning agility* dalam penelitian ini memerlukan penguraian konsep ke dalam beberapa dimensi utama agar lebih komprehensif dan terukur. Menurut Harvey & Meuse, (2021:23), dimensi *learning agility* sebagai berikut:

1. *Learning from Experience*

Learning from experience merujuk pada kemampuan individu untuk memperoleh pembelajaran yang bermakna dari pengalaman kerja yang dialami, baik pengalaman keberhasilan maupun kegagalan. Indikator dalam

dimensi ini yaitu:

- a. Belajar dari pengalaman kerja
- b. Refleksi pengalaman untuk perbaikan kerja

2. *Adaptability*

Adaptability menggambarkan kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja, tuntutan baru, serta situasi yang belum pernah dihadapi sebelumnya. Indikator pada dimensi ini yaitu:

- a. Menyesuaikan diri dengan perubahan pekerjaan
- b. Mencoba cara kerja baru saat diperlukan

3. *Learning Orientation*

Learning orientation mencerminkan sikap dan kemauan individu untuk terus belajar dan mengembangkan diri guna memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Indikator pada dimensi ini yaitu:

- a. Kemauan untuk terus belajar hal baru
- b. Kesiediaan mengikuti pelatihan atau pembelajaran kerja

4. *Application of Learning*

Application of learning menunjukkan kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan dan pembelajaran yang telah diperoleh ke dalam praktik kerja nyata. Dimensi ini membedakan *learning agility* dari sekadar motivasi belajar, karena fokus pada implementasi pembelajaran dalam pekerjaan. Indikator dalam dimensi ini yaitu:

- a. Menerapkan hasil pembelajaran dalam pekerjaan
- b. Menggunakan pembelajaran untuk meningkatkan kinerja

2.1.6 Kompetensi

Kompetensi karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi, terutama pada lingkungan kerja yang dinamis dan berbasis pengetahuan. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang tidak hanya memadai secara jumlah, tetapi juga unggul dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan.

2.1.6.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi karyawan merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan efektivitas kinerja individu. Menurut Spencer dan Spencer (1993) dalam Wibowo, (2022:272) kompetensi merupakan landasan karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berfikir, menyamakan situasi dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Sejalan dengan perspektif tersebut Armstrong & Taylor, (2020:166) memandang kompetensi sebagai *“Constantly seeking ways of improving the quality of services, the relevance and appeal of those services to the needs of customers and clients, and their effectiveness.”*

Berbeda halnya dengan penekanan sebelumnya yang lebih berfokus pada karakteristik personal dan orientasi peningkatan layanan, Nankervis et al., (2020:174) mendefinisikan kompetensi sebagai *“Competencies are behavioural characteristics or underlying themes that are essential for effective performance and play a critical role in achieving strategic objectives.”*

Berdasarkan definisi kompetensi menurut beberapa ahli, kompetensi merupakan karakteristik mendasar dan perilaku individu yang bersifat relatif stabil,

berorientasi pada peningkatan kualitas dan efektivitas kerja, serta berperan strategis dalam menentukan keberhasilan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Armstrong & Taylor, (2020:164), kompetensi tidak hanya ditentukan oleh satu faktor, tetapi oleh beberapa faktor yang membedakan kinerja berhasil dan kurang berhasil. Hal tersebut dijelaskan bahwa *“there was no single factor but a range of factors that differentiated successful from less successful performance.”* Hal ini penting untuk memahami pembentuk kompetensi karyawan.

Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. *Personal qualities*
2. *Motives*
3. *Experience*
4. *Behavioural characteristics*

Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga mencakup kualitas pribadi, dorongan internal, pengalaman, serta karakteristik perilaku yang membedakan tingkat keberhasilan kinerja seseorang.

2.1.6.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Pengukuran kompetensi karyawan memerlukan perumusan dimensi dan indikator yang terstruktur agar dapat dianalisis secara sistematis. Kompetensi dipahami sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas, sejalan dengan pandangan Spencer dan Spencer (1993) dalam (Wibowo, 2022) yang menegaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar individu yang menentukan kinerja. Dimensi tersebut digunakan untuk menggambarkan kompetensi karyawan secara menyeluruh.

Berdasarkan kerangka tersebut, dimensi utama pada variabel kompetensi karyawan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Dimensi pengetahuan menggambarkan tingkat pemahaman konseptual dan informasi yang dimiliki karyawan terkait pekerjaannya. Dimensi ini menjadi fondasi pelaksanaan tugas karena memengaruhi pemahaman terhadap prosedur, standar, dan konteks kerja. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Pemahaman terhadap tugas dan pekerjaan
- b. Kemampuan memahami informasi atau instruksi kerja

2. Keterampilan (*Skills*)

Keterampilan menggambarkan kemampuan teknis dan praktis karyawan dalam mengaplikasikan pengetahuan ke dalam aktivitas kerja. Dimensi ini berkaitan langsung dengan efektivitas pelaksanaan tugas dan penyelesaian pekerjaan. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Keterampilan teknis kerja
- b. Kemampuan pemecahan masalah kerja

3. Sikap Kerja (*Attitude*)

Sikap kerja mencerminkan kesiapan mental, nilai, dan komitmen karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Dimensi ini berperan penting dalam menentukan konsistensi perilaku dan kesungguhan karyawan dalam bekerja.

Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Tanggung jawab dalam pekerjaan
- b. Komitmen terhadap pekerjaan

4. Perilaku Kerja (*Work Behavior*)

Perilaku kerja merupakan manifestasi nyata dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki karyawan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Dimensi ini menekankan bagaimana karyawan berinteraksi dan berperilaku dalam lingkungan kerja. Indikator dimensi ini meliputi:

- a. Kemampuan bekerja sama.
- b. Inisiatif dalam bekerja

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi dasar empiris dalam penyusunan kerangka konseptual dan perumusan hipotesis karena menjelaskan hubungan antarvariabel yang diteliti. Kajian tersebut digunakan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan *research gap*, sekaligus memperkuat argumentasi ilmiah. Melalui telaah studi relevan, diperoleh landasan mengenai keterkaitan *Knowledge Learning Management System* (KLMS), dukungan organisasi, *learning agility*, dan kompetensi karyawan sebagai dasar pengembangan model penelitian yang dijelaskan dalam Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu sebagai berikut.

Tabel 2. 3
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Ghosh et al., (2021) <i>Role of e-learning technology and culture on Learning agility: An empirical evidence</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>learning agility</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>outcome</i> karyawan. Budaya organisasi	1. Variabel X ₁ (<i>E-learning</i> dengan LMS). 2. Variabel M (<i>Learning agility</i>)	1. Objek Penelitian 2. Tidak terdapat variabel X ₂ 3. Variabel Y

Tabel 2.3 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	(<i>Journal Human Systems Management</i> , Volume 40, January 2021) DOI: https://10.3233/HSM201028	dan teknologi <i>e-learning</i> berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara <i>learning agility</i> dan <i>outcome</i> , sehingga mendukung peningkatan kinerja dan kelincahan tenaga kerja.		
2.	Saputra, (2025) <i>Assessing Digital Workplace and Self-Management Impact on Learning agility in Manufacturing and Infrastructure</i> <i>Institute of Electrical and Electronics Engineers Inc.</i> ISBN: 979-833159429-9 DOI: https://10.1109/ICCIT65724.2025.1116741	Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital <i>workplace</i> dan kemampuan <i>self-management</i> karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Learning agility</i> . Lingkungan kerja digital berperan penting dalam mendorong kelincahan belajar karyawan.	1. Variabel X ₁ (<i>Digital workplace</i> dengan LMS) 2. Variabel M (<i>Learning agility</i>)	1. Objek penelitian 2. Variabel X ₂ 3. Tidak terdapat variabel mediasi (M) 4. Variabel Y dalam penelitian ini adalah “ <i>Learning agility</i> ”
3.	Tripathi, (2024) <i>Organizational learning culture and Firm Performance: The Mediating Role of Learning agility</i> Vikalpa, ISSN: 02560909 DOI: https://10.1177/02560909241254996	<i>Organizational learning culture</i> berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui <i>learning agility</i> .	1. Variabel X ₂ (<i>Organizational learning culture</i> dengan fokus utama dukungan organisasi) 2. Variabel M (<i>Learning agility</i>)	1. Objek penelitian 2. Variabel Y
4	Tripathi & Sankaran, (2021) <i>Improving the Retention of</i>	<i>Organizational learning culture</i> berpengaruh terhadap <i>learning agility</i> yang dapat	1. Variabel X ₂ (<i>Organizational learning culture</i> dengan fokus	1. Objek penelitian 2. Variabel Y

Tabel 2.3 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Employees through Organisational Learning Culture: The Mediating Role of Learning agility and the Moderating Role of Gender</i> <i>International Journal of Knowledge and Learning</i>, Volume. 14, Issue 4 DOI: https://10.1504/ijkl.2021.10041955	mempengaruhi <i>employee retention</i> .	utama dukungan organisasi) 2. Variabel M (<i>Learning agility</i>)	
5.	Nasih et al., (2024) <i>Digital Transformation: The Effect of Learning Management Systems in Developing Employee Digital Competence</i> (Study at A Chemical Company in Gresik) Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship, Volume 18, No. 2, October 2024) DOI: https://10.55208/z4bv1w35	Penggunaan LMS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital karyawan, yang mendukung keberhasilan transformasi digital perusahaan.	1. Variabel X₁ (LMS) 2. Variabel Y (Kompetensi)	1. Objek penelitian 2. Tidak terdapat Variabel X₂ 3. Tidak terdapat variabel mediasi (M)
6.	Wang et al., (2025) <i>Revolutionizing biotech and pharmaceutical education with adaptive learning</i>	<i>AI-driven adaptive learning</i> diposisikan mampu personalisasi pembelajaran dan mempercepat akuisisi keterampilan (<i>skill acquisition</i>) yang mendukung	1. Variabel X₁ (AI-Driven Adaptif Learning) 2. Variabel Y (Kompetensi)	1. Objek penelitian 2. Tidak terdapat Variabel X₂ 3. Tidak terdapat variabel mediasi (M)

Tabel 2.3 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	(Jurnal <i>Frontiers in Educations</i> , Volume 10, November 2025 DOI: https://doi.org/10.3389/feduc.2025.167922	penguatan kompetensi		
7.	Ali et al., (2023) <i>Enhancing the Professional Competence of Vocational School Teachers Through a Knowledge Management System-Based Training Model</i> (Jurnal Penelitian dan Pengembangan Pendidikan, Volume 7, No. 2, Juli 2023) DOI: https://10.23887/jppp.v7i2.62207	Model pelatihan berbasis KMS dinyatakan valid, praktis, efektif, dan terdapat perbedaan signifikan <i>pretest-posttest</i> (Paired <i>t-test</i> : <i>t</i> count 4.505 > <i>t</i> table 2.330).	1. Variabel X ₁ (KMS) 2. Variabel Y (Kompetensi)	1. Objek penelitian 2. Subjek penelitian 3. Tidak terdapat variabel X ₂ 4. Tidak terdapat variabel mediasi (M)
8.	G. Muhammad et al., (2021) <i>Micro-learning with technology and employee performance: Role of employee competencies in emerging countries</i> (International Journal of Knowledge and Learning, Volume 14, No. 4, January 2021.) DOI: https://10.1504/ijkl.2021.118557	Menemukan hubungan <i>micro-learning</i> berbasis teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap kompetensi karyawan; kompetensi menjadi mediator terhadap kinerja.	1. Variabel X ₁ (<i>Micro-learning Technology</i>) 2. Variabel Y (Kompetensi)	1. Objek Penelitian. 2. Variabel X ₂ 3. Tidak terdapat mediasi (M)
9.	Muhammad Iqbal, Iskandarini, (2025)	Pelatihan berbasis LMS berpengaruh	1. Variabel X ₁ (LMS Based	1. Objek Penelitian,

Tabel 2.3 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>The Influence of Learning Management System (LMS)-Based Training and Career Development on Employee Competence at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan</i> <i>Journal Analytica Islamica</i>, Volume 14, No. 1, 2025 DOI: http://dx.doi.org/10.30829/jai.v14i1.24445	positif, signifikan, dan paling dominan terhadap kompetensi karyawan dibandingkan pengembangan karier. LMS menyediakan lingkungan belajar fleksibel, mendorong <i>self-directed learning</i> , dan adaptasi teknologi baru.	<i>Training Career)</i> 2. Variabel Y (Kompetensi Karyawan)	2. Variabel Independen (X ₂) yang digunakan oleh peneliti adalah <i>Career Development</i> .
10	Nair, (2022) <i>Determinants of Satisfaction and Deep Structure Usage of Post-acceptance Learning Management Systems by Malaysian Higher Education Lecturers</i> <i>International Journal of Information and Education Technology</i>, Vol. 12, Issue 7. DOI: https://10.18178/ijiet.2022.12.7.1659	Penggunaan LMS secara mendalam dipengaruhi kepuasan dan penerimaan pasca-adopsi, sehingga LMS tidak otomatis berdampak optimal terhadap kompetensi apabila tidak dimanfaatkan secara mendalam.	1. Variabel X (LMS) 2. Variabel Y (Kompetensi)	1. Objek penelitian 2. Variabel independent 3. Variabel dependen
11	Deepak et al., (2025) <i>Perceived organizational support as a Catalyst for Work Competence and Job Dedication</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Perceived organizational support</i> (POS) berpengaruh positif terhadap <i>Work</i>	1. Variabel X₂ (<i>Perceived organizational support</i>) 2. Variabel Y (Kompetensi)	1. Objek penelitian. 2. Variabel X₁ 3. Tidak terdapat variabel mediasi (M)

Tabel 2.3 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>(Sustainable Digital Technology and Ethics in an Ever-Changing Environment</i> (Springer), Volume 236, July 2025) DOI: https://10.1007/978-303186712-5_67	<i>Competence</i> , meskipun dengan tingkat korelasi yang relatif lemah ($\pm 20\%$). POS juga terbukti berpengaruh positif terhadap <i>Job Dedication</i> ($\pm 30\%$).		
12	A. F. Muhammad et al., (2025) <i>The Influence of Organizational Learning on Employee Competencies at PT. Semen Indonesia Unit Tonasa</i> (<i>Journal Economics and Business Journal</i> (ECBIS), Volume 3, No. 3, 2025) DOI: https://10.47353/ecbis.v3i3.216	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>organizational learning</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan.	1. Variabel X ₂ (Dukungan Organisasi) 2. Variabel Y (Kompetensi)	1. Objek penelitian 2. Tidak terdapat variabel mediasi (M)
13	Otoo, (2024) <i>The Mediating Role of Organizational learning culture in the Nexus of Human Resource Development Practices and Employee Competencies</i> <i>African Journal of Economic and</i>	HRD <i>practices</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee competencies</i> melalui <i>organizational learning culture</i> . Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi dalam bentuk pengembangan SDM dapat meningkatkan	1. Variabel X ₂ (Dukungan Organisasi) 2. Variabel Y (Kompetensi karyawan)	1. Objek penelitian 2. Variabel mediasi (M)

Tabel 2.3 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Management Studies</i> , Volume.15, Issue 4. DOI: https://10.1108/AJEM-S-10-2023-0387	kompetensi karyawan.		
14	An Naufal & Fachrunnisa, (2025) <i>Strategies for enhancing the digital competencies of health and medical professionals: An explanation of individual resources</i> <i>International Journal of Healthcare Management</i> , ISSN: 20479700 DOI: https://10.1080/20479700.2025.2601708	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>personal resources</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>learning agility</i> , serta <i>learning agility</i> berpengaruh positif terhadap kompetensi digital tenaga kesehatan.	1. Variabel M (<i>Learning agility</i>) 2. Variabel Y (Kompetensi)	1. Objek penelitian 2. Variabel X ₁ 3. Tidak terdapat variabel X ₂
15.	Nayak et al., (2025) <i>Developing Competencies of Gen Z: Role of Organizational learning culture and Learning agility</i> <i>Journal of Organizational Effectiveness</i> , Volume 13, Issue 2 DOI: https://10.1108/JOEP-P-06-2024-0276	<i>Organizational learning culture</i> dan <i>learning agility</i> berperan dalam pengembangan kompetensi Gen Z.	1. Variabel X ₂ (Dukungan organisasi) 2. Variabel M (<i>Learning agility</i>) 3. Variabel Y (Kompetensi)	1. Objek penelitian 2. Variabel Y
16.	Zheng et al. (2018) <i>The impact of organisational support, technical</i>	Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMS <i>self-</i>	1. Variabel X ₁ (LMS) 2. Variabel X ₂ (Dukungan organisasi)	1. Objek penelitian 2. Variabel Y dalam penelitian

Tabel 2.3 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>support, and self-efficacy on faculty perceived benefits of using Learning Management System</i> (<i>Behaviour and Information Technology</i>, Volume 37, Issues 4, April 2018) DOI: https://10.1080/0144929X.2018.1436590	<i>efficacy</i> dan technical support. Selanjutnya, LMS <i>self-efficacy</i> dan <i>technical support</i> berpengaruh positif terhadap <i>perceived benefits</i> penggunaan LMS.		ini adalah “Dukungan Organisasi” 3. Variabel X₂ 4. Tidak terdapat variabel mediasi (M)
17.	Bui et al., (2024) <i>Determinants of E-learning Adoption: Evidence from the Telecommunications Industry in Vietnam</i> (<i>Foundations of Management</i>, Volume 16, Issues 1, January 2024) DOI: https://10.2478/fman-2024-0023	Dukungan manajemen dan dukungan teknis berpengaruh signifikan terhadap adopsi <i>e-learning</i>, yang dimediasi oleh persepsi kegunaan dan persepsi kemudahan penggunaan sistem.	1. Variabel X₁ (LMS) 2. Variabel X₂ (Dukungan Organisasi)	1. Objek Penelitian 2. Variabel X₁ dalam penelitian ini adalah “<i>engagement support</i>” 3. Variabel mediasi (M) 4. Variabel Y dalam penelitian ini adalah “<i>E-learning adoption</i>”
18.	Mahmoud et al., (2025) <i>Integrating knowledge management with Smart technologies in public pharmaceutical organizations</i> (<i>Jurnal Knowledge and Performance Managemen</i>, Volume	Praktik <i>knowledge management</i> yang diperkuat teknologi cerdas berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi operasional dan inovasi organisasi farmasi.	Fokus penelitian mengkaji pentingnya sistem berbasis pengetahuan dan dilakukan pada industri farmasi.	1. Variabel dependen adalah kinerja organisasi, 2. Hanya memiliki 1 variabel independent 3. Tidak terdapat variabel mediasi (M)

Tabel 2.3 (Lanjutan)

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian dan Sumber Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	9, <i>Issues</i> 1, January 2025) DOI: https://10.21511/kpm.09(1).2025.03			
19.	Jo & Hong, (2022) <i>Impact of Agile Learning on Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Employee Engagement and Perceived Organizational Support</i> <i>Frontiers in Psychology</i> , Vol. 13 DOI: https://10.3389/fpsyg.2022.900830	<i>Agile learning berpengaruh terhadap innovative behavior melalui employee engagement, serta diperkuat oleh perceived organizational support.</i>	1. Variabel X ₂ (Dukungan organisasi) 2. Variabel M (<i>Learning agility</i>)	1. Objek penelitian 2. Variabel Y
20.	Dahal et al., 2023 <i>Reality of E-learning: Success and Failure of Learning Management System</i> <i>E-Learning and Software for Education Conference</i> . DOI: https://10.12753/2066-026X-23-029	Keberhasilan atau kegagalan LMS dipengaruhi kualitas sistem, keterlibatan pengguna, dan pengalaman penggunaan.	Membahas LMS sebagai sistem pengelolaan pengetahuan organisasi.	1. Objek penelitian 2. Variabel Y

Sumber: Diolah Peneliti, 2026.

Berdasarkan Tabel 2.3, penelitian terdahulu menunjukkan adanya persamaan dan perbedaan dalam aspek judul, variabel yang dikaji, objek penelitian, serta pendekatan analisis yang digunakan. Sebagian besar penelitian terdahulu

menegaskan bahwa pembelajaran berbasis teknologi dan lingkungan organisasi yang mendukung berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi maupun *outcome* kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan mengkaji KLMS dan dukungan organisasi sebagai variabel independen, *learning agility* sebagai variabel mediasi, dan kompetensi karyawan sebagai dependen secara komprehensif. Penelitian ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara KLMS, dukungan organisasi, *learning agility*, dan kompetensi karyawan. Model tersebut diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai mekanisme peningkatan kompetensi karyawan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan landasan teoretis yang mengarahkan penelitian berdasarkan fakta, observasi, dan kajian kepustakaan. Kerangka pemikiran mencerminkan pemahaman peneliti terhadap konsep yang relevan dan penerapannya dalam penelitian. Penelitian ini menyusun kerangka konseptual yang terarah. Kerangka pemikiran ini menjelaskan pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan dukungan organisasi terhadap kompetensi karyawan, baik secara langsung maupun melalui *learning agility* sebagai variabel mediasi.

2.3.1 Hubungan *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan Dukungan Organisasi

Knowledge Learning Management System (KLMS) dan dukungan organisasi memiliki hubungan yang saling berkaitan dalam mendukung proses pembelajaran karyawan. KLMS berperan sebagai sistem yang memfasilitasi pengelolaan, penyimpanan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan secara terstruktur.

Dukungan organisasi berperan dalam menciptakan kondisi yang memungkinkan sistem tersebut digunakan secara optimal, baik melalui dukungan manajemen, fasilitas teknologi, arahan penggunaan, maupun bantuan teknis kepada karyawan.

Penelitian Zhenga et al. (2018) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap LMS *self-efficacy* dan *technical support*, yang selanjutnya berpengaruh terhadap manfaat penggunaan LMS. Penelitian Bui et al. (2024) juga menunjukkan bahwa dukungan manajemen dan dukungan teknis berpengaruh signifikan terhadap adopsi *e-learning* melalui persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan sistem. Kedua penelitian tersebut menegaskan bahwa keberhasilan sistem pembelajaran digital tidak hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi, tetapi juga oleh dukungan organisasi yang mendorong penerimaan dan pemanfaatan sistem secara efektif.

Berdasarkan uraian tersebut, KLMS dan dukungan organisasi dapat dipahami sebagai dua unsur yang saling melengkapi. Semakin baik dukungan organisasi yang diberikan, semakin besar peluang KLMS untuk dimanfaatkan secara optimal dalam meningkatkan proses pembelajaran karyawan.

2.3.2 Pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS) Terhadap *Learning Agility*

Learning agility mencerminkan kemampuan individu untuk belajar secara cepat dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, serta menerapkan pembelajaran dalam konteks kerja yang baru. Pada lingkungan organisasi yang dinamis dan berbasis pengetahuan, *learning agility* menjadi kompetensi penting bagi karyawan untuk menghadapi perubahan teknologi, proses kerja, dan tuntutan

organisasi. *Learning agility* tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik individu, tetapi juga oleh sistem dan lingkungan pembelajaran yang disediakan oleh organisasi.

Secara konseptual, implementasi KLMS yang efektif diperkirakan dapat mendorong terbentuknya *learning agility* karyawan. Akses terhadap pengetahuan yang relevan dan terkini, kesempatan untuk belajar secara mandiri, serta proses refleksi pembelajaran memungkinkan karyawan mengembangkan kemampuan belajar cepat dan adaptif. Penelitian terdahulu belum secara langsung menguji pengaruh KLMS terhadap *learning agility*, tetapi beberapa studi menunjukkan bahwa teknologi pembelajaran dan lingkungan kerja digital berperan dalam meningkatkan *learning agility* karyawan. Penelitian Ghosh et al. (2021) menemukan bahwa pemanfaatan teknologi pembelajaran berkontribusi positif terhadap *learning agility*. Penelitian Saputra, (2025) juga menemukan bahwa lingkungan kerja digital dan pembelajaran mandiri mendorong peningkatan *learning agility*.

Berdasarkan landasan teoretis dan temuan empiris tidak langsung tersebut, *Knowledge Learning Management System* dipandang berpotensi memengaruhi *learning agility* karyawan melalui penyediaan lingkungan pembelajaran yang adaptif dan berbasis pengetahuan. Kerangka pemikiran penelitian ini menempatkan KLMS sebagai faktor yang diperkirakan berpengaruh terhadap *learning agility* karyawan.

2.3.3 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap *Learning Agility*

Dukungan organisasi merupakan faktor penting yang dapat mendorong terbentuknya *learning agility* pada karyawan. Dukungan tersebut mencakup pemberian kesempatan belajar, fasilitas pengembangan diri, arahan kerja, penghargaan, serta lingkungan yang terbuka terhadap perubahan. Karyawan yang

merasa didukung oleh organisasi cenderung memiliki rasa aman dan motivasi lebih tinggi untuk mempelajari hal baru, menerima tantangan, serta menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi berperan sebagai stimulus yang memperkuat kesiapan karyawan untuk belajar secara cepat, fleksibel, dan adaptif.

Secara ilmiah, dukungan organisasi dapat meningkatkan *learning agility* karena karyawan membutuhkan lingkungan kerja yang memberi ruang untuk mencoba, mengevaluasi, dan memperbaiki cara kerja. Organisasi yang mendukung proses pembelajaran akan mendorong karyawan untuk aktif mencari pengetahuan, belajar dari pengalaman, dan menerapkan pembelajaran tersebut dalam pekerjaan. Rendahnya dukungan organisasi dapat membuat karyawan kurang terdorong untuk belajar mandiri dan cenderung mempertahankan cara kerja lama. Dukungan organisasi menjadi dasar penting bagi terbentuknya kelincahan belajar dalam menghadapi perubahan pekerjaan.

Penelitian Tripathi, (2024) menunjukkan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui *learning agility*. Penelitian Tripathi & Sankaran, (2021) juga menunjukkan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh terhadap *learning agility* yang selanjutnya dapat memengaruhi *employee retention*. Kedua penelitian tersebut relevan karena dukungan organisasi mencerminkan adanya dukungan organisasi terhadap proses belajar karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dukungan organisasi memiliki keterkaitan dengan pembentukan *learning agility* karyawan. Semakin baik dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin besar pula dorongan bagi karyawan untuk belajar

dari pengalaman, beradaptasi dengan perubahan, dan menerapkan pengetahuan baru dalam pekerjaan.

2.3.4 Pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS) dan Dukungan Organisasi Terhadap *Learning Agility*

Knowledge Learning Management System (KLMS) dan dukungan organisasi merupakan dua faktor yang saling melengkapi dalam mendorong terbentuknya *learning agility* karyawan. KLMS menyediakan sarana pembelajaran berbasis teknologi yang memungkinkan karyawan mengakses, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan secara lebih fleksibel. Dukungan organisasi memperkuat pemanfaatan sistem tersebut melalui penyediaan fasilitas, arahan, motivasi, serta lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk terus belajar. Kombinasi antara sistem pembelajaran yang terstruktur dan dukungan organisasi yang memadai dapat menciptakan kondisi yang lebih kondusif bagi karyawan untuk belajar dari pengalaman, menerima perubahan, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan.

Penelitian Ghosh et al. (2021) menunjukkan bahwa teknologi e-learning dan budaya organisasi berperan dalam mendukung *learning agility* serta outcome karyawan. Saputra, (2025) juga menunjukkan bahwa digital workplace dan self-management berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning agility*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi pembelajaran dan lingkungan kerja digital dapat memperkuat kelincahan belajar karyawan. Dukungan dari sisi organisasi juga diperkuat oleh penelitian Tripathi (2024) serta Tripathi dan Sankaran (2021), yang menunjukkan bahwa *organizational learning culture*

berpengaruh terhadap *learning agility*. Penelitian Nayak et al. (2025) turut menegaskan bahwa *organizational learning culture* dan *learning agility* berperan dalam pengembangan kompetensi, khususnya pada karyawan Gen Z.

Berdasarkan uraian tersebut, KLMS dan dukungan organisasi memiliki keterkaitan dengan peningkatan *learning agility* karyawan. KLMS berperan sebagai media yang memfasilitasi pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan, sedangkan dukungan organisasi menciptakan dorongan dan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan memanfaatkan pembelajaran tersebut secara optimal. Semakin baik penerapan KLMS dan semakin kuat dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, semakin besar peluang karyawan untuk memiliki kemampuan belajar yang cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan pekerjaan.

2.3.5 Pengaruh *Knowledge Learning Management System* (KLMS) Terhadap Kompetensi Karyawan

Knowledge Learning Management System (KLMS) merupakan sistem pembelajaran berbasis pengetahuan yang berperan dalam mendukung peningkatan kompetensi karyawan. KLMS memfasilitasi proses pengelolaan, penyimpanan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan secara terstruktur sehingga karyawan dapat memperoleh informasi, materi pelatihan, serta pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Melalui sistem tersebut, karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi maupun tuntutan kerja.

Penelitian Nasih et al. (2024) menunjukkan bahwa penggunaan *Learning Management System* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi digital

karyawan. Wang et al. (2025) menjelaskan bahwa *adaptive learning* berbasis teknologi mampu mempercepat akuisisi keterampilan dan mendukung penguatan kompetensi. Ali et al. (2023) juga menemukan bahwa model pelatihan berbasis *Knowledge Management System* efektif dalam meningkatkan kompetensi profesional. Temuan tersebut diperkuat oleh G. Muhammad et al. (2021) yang menunjukkan bahwa *micro-learning* berbasis teknologi berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan, serta Iqbal dan Iskandarini (2025) yang menyatakan bahwa pelatihan berbasis LMS berpengaruh positif, signifikan, dan dominan terhadap kompetensi karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, KLMS memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan kompetensi karyawan. KLMS tidak hanya menjadi media penyampaian materi pembelajaran, tetapi juga menjadi sarana strategis untuk memperkuat pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja melalui pembelajaran yang lebih fleksibel, terdokumentasi, dan mudah diakses. Semakin optimal pemanfaatan KLMS, semakin besar peluang karyawan untuk mengembangkan kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.3.6 Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Kompetensi Karyawan

Dukungan organisasi berperan penting dalam meningkatkan kompetensi karyawan karena dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses pengembangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Dukungan tersebut dapat berupa kesempatan pelatihan, arahan kerja, fasilitas pengembangan, penghargaan, serta perhatian organisasi terhadap kebutuhan karyawan. Karyawan yang memperoleh dukungan memadai cenderung lebih terdorong untuk belajar,

memperbaiki kemampuan, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan.

Penelitian Deepak et al. (2025) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *work competence*, meskipun tingkat korelasinya relatif lemah. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi tetap menjadi faktor pendukung dalam pembentukan kompetensi kerja karyawan. Penelitian A. F. Muhammad et al. (2025) juga menunjukkan bahwa *organizational learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan, mencakup peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Sejalan dengan itu, Otoo (2024) menjelaskan bahwa praktik pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kompetensi karyawan melalui *organizational learning culture*, yang mencerminkan pentingnya dukungan organisasi dalam proses pembelajaran dan pengembangan karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, dukungan organisasi memiliki keterkaitan dengan kompetensi karyawan. Semakin baik dukungan yang diberikan organisasi, semakin besar peluang karyawan untuk mengembangkan kemampuan kerja secara lebih optimal, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap dalam pelaksanaan pekerjaan.

2.3.7 Pengaruh *Learning Agility* Terhadap Kompetensi Karyawan

Learning agility merupakan kemampuan individu untuk belajar secara cepat dari pengalaman dan beradaptasi terhadap perubahan dalam konteks kerja. Organisasi yang dinamis dan berbasis pengetahuan membutuhkan *learning agility* untuk mendukung pengembangan dan pembaruan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Karyawan dengan tingkat *learning agility* yang tinggi cenderung lebih

adaptif terhadap perubahan tuntutan pekerjaan dan lebih efektif dalam mengaplikasikan pengetahuan serta keterampilan baru.

Secara empiris, pengaruh *learning agility* terhadap kompetensi karyawan didukung oleh penelitian Nayak et al., (2025) yang dilakukan pada industri berbasis teknologi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya belajar organisasi berperan dalam meningkatkan *learning agility*. Selanjutnya, *learning agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan kompetensi karyawan. Penelitian An Naufal & Fachrunnisa, (2025) juga menemukan bahwa *learning agility* membantu karyawan dalam mengembangkan kompetensi profesional, khususnya kompetensi digital, melalui kemampuan adaptasi, pembelajaran mandiri, dan pengelolaan diri dalam menghadapi lingkungan kerja digital yang kompleks.

Kajian teoretis dan temuan empiris tersebut menunjukkan bahwa *learning agility* memiliki peran strategis dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Semakin tinggi tingkat *learning agility* yang dimiliki karyawan, semakin besar kemampuan karyawan dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang relevan dengan tuntutan organisasi.

2.3.8 Pengaruh *Knowledge Learning Management System* dan Dukungan Organisasi Terhadap Kompetensi melalui *Learning Agility*

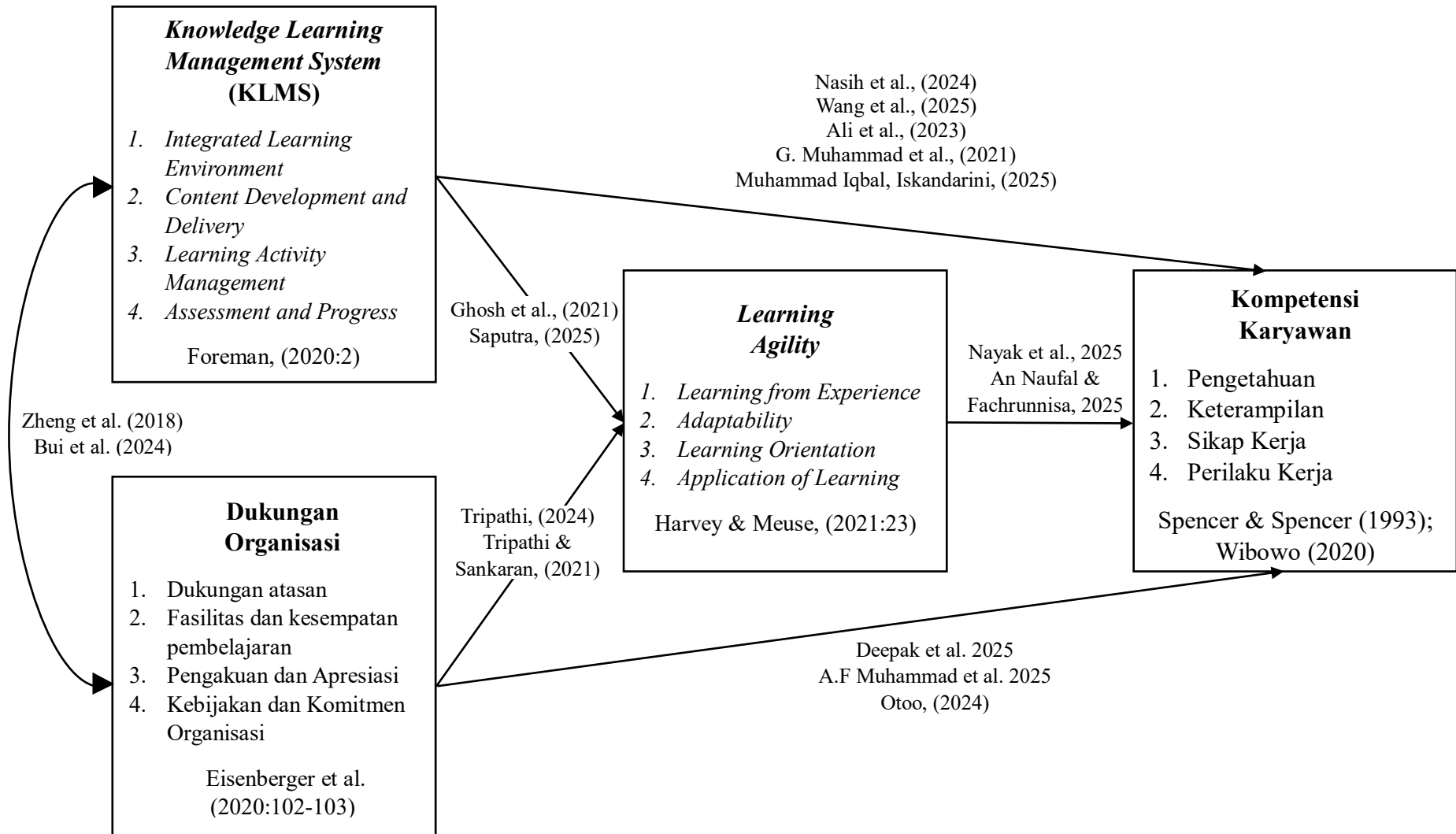
Knowledge Learning Management System (KLMS) dan dukungan organisasi merupakan dua faktor yang dapat mendukung peningkatan kompetensi karyawan melalui *learning agility*. KLMS berperan sebagai sarana pembelajaran berbasis pengetahuan yang memudahkan karyawan dalam mengakses, memahami, dan memanfaatkan informasi sesuai kebutuhan pekerjaan. Dukungan organisasi

memperkuat proses tersebut melalui penyediaan fasilitas, kesempatan pengembangan, arahan, serta lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan beradaptasi.

Proses pembelajaran yang didukung oleh sistem dan lingkungan organisasi yang memadai dapat membentuk karyawan yang lebih lincah dalam belajar. *Learning agility* memungkinkan karyawan untuk belajar dari pengalaman, menerima perubahan, serta menerapkan pengetahuan baru dalam pelaksanaan pekerjaan. Penelitian Nayak et al. (2025) menunjukkan bahwa *organizational learning culture* dan *learning agility* berperan dalam pengembangan kompetensi. Penelitian Ghosh et al. (2021) juga menunjukkan bahwa teknologi *e-learning* dan budaya organisasi berkaitan dengan *learning agility* serta *outcome* karyawan. Temuan tersebut memperkuat bahwa pembelajaran berbasis teknologi dan dukungan lingkungan organisasi dapat mendorong kelincahan belajar yang berdampak pada pengembangan kemampuan kerja.

2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti, sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian teori yang digunakan untuk rumusan hipotesis. Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat digambarkan paradigma penelitian pada halaman selanjutnya yaitu, sebagai berikut,



Gambar 2. 2
Paradigma Penelitian

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan Sugiyono (2023) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya tersusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian diatas, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Knowledge Learning Management System (KLMS)* berpengaruh terhadap *Learning Agility*.
2. Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap *Learning Agility*.
3. *Knowledge Learning Management System (KLMS)* berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan.
4. Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan.
5. *Learning Agility* berpengaruh terhadap Kompetensi Karyawan.
6. *Knowledge Learning Management System (KLMS)* dan Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap *Learning Agility*.
7. *Knowledge Learning Management System (KLMS)* berpengaruh tidak langsung terhadap Kompetensi Karyawan melalui *Learning Agility*.
8. Dukungan Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kompetensi Karyawan melalui *Learning Agility*.