

## Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi di Era VUCA; Studi Literatur

**Nurul Fitria**

Universitas Trunojoyo Madura

Korespondensi penulis: [fitriaanurul.1101@gmail.com](mailto:fitriaanurul.1101@gmail.com)

**Nizam Ulul Azmy**

Universitas Trunojoyo Madura

**Mochammad Isa Anshori**

Universitas Trunojoyo Madura

Alamat: Jl. Raya Telang, PO BOX 02 Kecamatan Kamal, Bangkalan Jawa Timur 69162  
Indonesia

**Abstract.** *In the current business environment, knowledge management and organizational learning are one of the important aspects of a company. A company needs to have knowledge management and organizational learning like in the current VUCA era to improve the quality of the company. This research aims to find out how important knowledge management and organizational learning are to a company in the VUCA Era. This research methodology uses qualitative research, with the research method used is the literature study method. The data sources used are the results of various literature reviews such as scientific journals and articles on organizational learning and knowledge management. The results of this research show that knowledge management and organizational learning have an influence on the company, both in improving the company's performance and career and the performance of its employees' career funds.*

**Keywords:** *Knowledge Management, Organizational Learning, VUCA*

**Abstrak.** Dalam lingkungan bisnis saat ini manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi adalah salah satu aspek penting dalam suatu perusahaan. Penting bagi suatu perusahaan untuk memiliki manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi seperti di era VUCA saat ini agar dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa penting sebuah manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi terhadap suatu perusahaan di Era VUCA. Metodologi penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode studi literatur. Sumber data yang digunakan adalah hasil dari berbagai tinjauan literatur seperti jurnal ilmiah dan artikel tentang pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap perusahaan baik dalam peningkatan kinerja dan karir perusahaan maupun kinerja dan karir karyawannya.

**Kata kunci:** Manajemen Pengetahuan, Pembelajaran Organisasi, VUCA

## **LATAR BELAKANG**

Mengelola perubahan organisasi menjadi isu penting di era VUCA. Salah satu cara untuk menghadapi perubahan tersebut adalah dengan menerapkan konsep organisasi pembelajaran dan manajemen pengetahuan. VUCA merupakan singkatan dari Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity. Era ini ditandai dengan permasalahan yang rumit, sehingga membutuhkan solusi yang tepat dan SDM yang mampu beradaptasi dengan baik (Soeharno et al., 2019). Kemampuan beradaptasi, kreativitas dan inovasi menjadi kunci penting pembelajaran di era VUCA. Manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi dapat membantu SDM untuk mengembangkan hard skill dan soft skill yang dibutuhkan di era VUCA (Maulana, A., 2021).

Manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi dapat membantu SDM untuk mengembangkan kemampuan hard skills dan soft skills yang dibutuhkan di era VUCA. Pembelajaran di era VUCA harus dapat mengembangkan kemampuan adaptasi, kreativitas, dan inovasi (Arviyanto, F., et al., 2023). Manajemen pengetahuan adalah upaya sistematis untuk mendorong dan memfasilitasi aliran pengetahuan antar elemen dalam suatu organisasi (Indiyati, D., 2014). Selain itu, manajemen pengetahuan dapat membantu organisasi untuk mengelola pengetahuan yang dimilikinya agar dapat digunakan secara efektif dan efisien (Mack, O., et al., 2015).

Dalam menghadapi era VUCA, manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi dapat membantu SDM untuk mengembangkan kemampuan hard skills dan soft skills yang dibutuhkan. Pembelajaran di era VUCA harus dapat mengembangkan kemampuan adaptasi, kreativitas, dan inovasi. Penerapan manajemen pengetahuan pada organisasi dan individu penting untuk meningkatkan kinerja dan daya saing (Praharsi, Y., 2016). Selain itu, manajemen pengetahuan dapat membantu organisasi untuk mengelola pengetahuan yang dimilikinya agar dapat digunakan secara efektif dan efisien (Mack, O., et al., 2015).

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Definisi VUCA**

Pertumbuhan teknologi yang sangat pesat menyebabkan persaingan yang ketat dan tingkat percepatan perubahan yang inovatif. Pertumbuhan teknologi yang sangat cepat juga menimbulkan peluang bagi model bisnis baru bahkan dapat menjadi tantangan

karena melonjaknya sektor industri lama, hal ini menjadikan masa depan bisnis tidak pasti, fluktuatif, kompleks, dan sulit diprediksi yang menuntut perubahan sistem perusahaan untuk adaptasi pada keadaan. Pada perubahan situasi saat ini memasuki zaman yang lebih trendy atau disebut dengan istilah VUCA (Hayati, T. N., 2022).

Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity adalah akronim dari VUCA. Adapun "volatilitas" mengacu pada kerentanan seseorang untuk berubah. Ketidakpastian merupakan suatu kejadian yang dapat terjadi kapan saja. Ambiguitas adalah keadaan yang menimbulkan kebingungan, sedangkan kompleksitas adalah situasi yang penuh dengan kerumitan. Kita harus memiliki bakat matematika, salah satunya adalah berpikir kritis, untuk bertahan di era VUCA (Astri et al., 2020, p. 27 dalam Bahri, S, 2022). VUCA merupakan produk kemajuan teknologi yang berdampak pada perkembangan industri. Revolusi industri telah terjadi sebelumnya, dengan revolusi industri 1.0, revolusi 2.0, revolusi 3.0, dan terakhir revolusi industri 4.0 yang paling terkenal. Pada periode revolusi industri keempat, ekosistem VUCA mengalami kemajuan yang signifikan (Saleh, 2020, p.58 dalam Bahri, S., 2022).

Potsangbam dalam Hantono (2022) menyebutkan bahwa VUCA yang dimana Volatility berarti pergantian keadaan yang sangat dinamis dan cepat dalam berbagai perihai seperti sosial, ekonomi, dan politik. Uncertainty berarti sesuatu ketidakpastian dengan kondisi tidak terduga, yang penuh kejutan dan bisa terjadi setiap saat. Complexity berarti terdapatnya kendala serta kekacauan yang berada di bagian tiap organisasi. Ambiguitas diartikan suatu beban berat realitas dan arti yang berbaur dari berbagai keadaan atau situasi yang ada, yang terasa mengambang serta masih membahas kejelasannya, VUCA mengacu pada bagaimana situasi dan strategi berbisnis di dunia dikala ini yang disebabkan oleh Volatility dimana perubahan terjadi dengan cepat karena tantangan dalam dunia bisnis yang tidak dapat diprediksi, Ketidakpastian dimana peristiwa kompleks yang terjadi sulit untuk diperkirakan, Kompleksitas dimana kendala kekacauan organisasi muncul serta terhubung satu sama lain, Ambiguitas dimana suatu hal yang sudah jelas serta bisa ditetapkan menjadi sangat jarang, sehingga sulit untuk menentukan keputusan dengan itu diperlukan keberanian, tanggung jawab serta kerelaan (Hayati, T. N., 2022).

Istilah VUCA sendiri dipopulerkan oleh angkatan darat Indonesia sebagai saran untuk menjalankan teknik kepemimpinan di medan perang. Istilah VUCA juga sering terlihat dalam konteks geopolitik dan bisnis yang dimaksudkan untuk menggambarkan lingkungan yang penuh dengan turbulensi. Era VUCA menggambarkan situasi bisnis yang mengarah ketidakpastian dan mudah berubah sehingga menimbulkan kecemasan dari pemimpin bisnis tersebut (Aribowo, H. Et al., 2018).

### **Definisi Manajemen Pengetahuan**

Manajemen pengetahuan (Knowledge Management) pertama kali diperkenalkan pada tahun 1986, dalam konferensi manajemen Eropa (American Productivity dan Quality Center, 1996) (Kristinawati, D. et al., 2018). Manajemen pengetahuan merupakan proses dan aktivitas yang membantu organisasi menghasilkan, memperoleh, menemukan, dan mengatur pengetahuan dan penggunaan serta menyebarkannya di antara orang-orang yang bekerja, dan mentransfer informasi dan pengalaman yang dimiliki organisasi dan menerapkannya dalam aktivitas manajemennya, seperti pengambilan keputusan, prosedur kerja, dan perencanaan strategis (Hussinki, H. et al., 2017 dalam Muis, I. Et al., 2022). Manajemen pengetahuan adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan informasi dengan cara tertentu yang dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik. Secara umum manajemen pengetahuan adalah teknik untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Rusilowati, Umi., 2017).

Manajemen pengetahuan adalah mentransfer informasi penting dan keahlian sebagai bagian dari memori organisasi dan sifatnya dalam organisasi secara tidak terstruktur ke dalam pengetahuan terstruktur dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Widiastuti, 2016). Manajemen pengetahuan adalah suatu strategi dalam mengoptimalkan bisnis dengan cara mengidentifikasi, memilih, mengelola, menyaring, dan mengemas informasi-informasi penting dalam suatu organisasi bisnis dengan tujuan meningkatkan performa pegawai dan daya saing organisasi (Bergeron, 2003 dalam Kristinawati, D. Et al., 2018)

Penerapan manajemen pengetahuan ditujukan agar perusahaan menjadi selalu kreatif, inovatif, serta efisien. Sehingga, mempunyai daya saing tinggi untuk jangka waktu yang panjang. Pelaksanaan manajemen pengetahuan dalam organisasi yang melibatkan

manusia, proses dan teknologi bukanlah merupakan tujuan akhir sebuah perusahaan, melainkan merupakan metode agar perusahaan selalu mempunyai kekuatan untuk melakukan kreasi dan inovasi dalam waktu yang cepat, sehingga perusahaan dapat mempertahankan daya hidupnya (Bell, 2001 dalam Darmita, I. M. Y. et al., 2015). Dengan penerapan tersebut perusahaan mampu lebih cepat menyusun strategi dan bertindak untuk merespon setiap perubahan dan dinamika yang terjadi. Selain itu, perusahaan akan dapat terus meningkatkan nilai bisnisnya sesuai kompetensi inti yang dimiliki. Apabila perusahaan yang tidak mengelola pengetahuannya dengan baik, maka transfer pengetahuan tidak akan terjadi dan mengarah pada kegagalan dalam pencapaian tujuan (Darmita, I. M. Y. et al., 2015).

### **Definisi Pembelajaran Organisasi**

Perubahan sering terjadi secara bertahap dan stabil, sehingga memberikan waktu bagi perusahaan untuk beradaptasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Meskipun sering terjadi perubahan secara sporadis dalam lingkungan yang berubah dengan cepat, bereaksi terhadap perubahan tersebut bukanlah strategi terbaik untuk mempertahankan daya saing. Perusahaan yang terkena dampak harus mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang jika ingin mendorong dinamika industri. Organisasi harus menunjukkan perilaku adaptif dan menjadi pembelajar seumur hidup jika ingin sukses (Soeharno et al., 2019). Pembelajaran organisasi melibatkan perubahan kognitif dan perilaku sehingga dapat didefinisikan sebagai konsep multidimensi dan interdisipliner yang telah dipelajari dari beberapa perspektif seperti psikologi, sosiologi, perilaku dan teori organisasi, strategi dan ilmu manajemen, dan sistem informasi (Argote & Miron-Spektor, 2011 dalam Hidayat, T. et al., 2022).

Pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai proses dinamis dalam penciptaan, perolehan, dan pengintegrasian pengetahuan yang bertujuan pada pengembangan sumber daya dan kapabilitas yang memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi yang lebih baik (Lopez et al., 2005 dalam Nasution, N.P. et al., 2021). Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang selalu memberikan kesempatan kepada anggotanya dan mau meningkatkan diri untuk mencapai keberhasilan individu yang membawa keberhasilan organisasi (Yuesti, A., & Sumantra, 2017 dalam Muis, I. et al., 2022). Pembelajaran organisasi adalah organisasi yang memfasilitasi orang-orangnya untuk unggul dalam

penciptaan, akuisisi, transfer, dan eksploitasi pengetahuan (Laeque, S. H. et al., 2017 dalam Muis, I. et al., 2022).

Febrianto et al., (2013) dalam Sunardi (2017), menyatakan, pembelajaran organisasi adalah tindakan pembelajaran individu dalam organisasi secara terus menerus, untuk menciptakan hasil yang diinginkan, dengan pola pikir baru yang didukung oleh organisasi dan aspirasi kelompok diberi kebebasan untuk melakukannya, memberikan ide yang berguna bagi organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja.

## **METODE PENELITIAN**

Metodologi penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dengan metode penelitian yang digunakan adalah metode studi literatur. Sumber data yang digunakan adalah hasil dari berbagai tinjauan literatur seperti jurnal ilmiah dan artikel tentang pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan. Pencarian literatur dari berbagai sumber tentang manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini dengan mengelaborasi konsep, temuan penelitian, dan teori (Rachmawati, E. et al., 2023).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi dalam konteks VUCA**

Dari beberapa literatur menyebutkan manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi memiliki peran penting terhadap suatu perusahaan, baik dalam peningkatan kinerja perusahaan maupun kinerja karyawannya (Nisa, R. C., et al., 2016). Jika manajemen pengetahuan setiap organisasi atau perusahaan ditingkatkan maka kinerjanya juga akan ikut meningkat. Manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi juga berpengaruh terhadap pengembangan karir suatu perusahaan, artinya jika perusahaan meningkatkan manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasinya maka pengembangan karir perusahaan juga akan menjadi lebih baik (Rusilowati, Umi., 2017).

Selain itu, manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi juga berpengaruh terhadap inovasi dan keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan temuan penelitian, manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi memiliki dampak tidak langsung terhadap keunggulan kompetitif melalui inovasi selain memiliki dampak langsung yang cukup besar terhadap keunggulan kompetitif. Artinya bahwa manajemen

pengetahuan dan pembelajaran organisasi akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap keunggulan kompetitif suatu perusahaan seiring dengan meningkatnya inovasi dalam perusahaan. Sebaliknya, manajemen pengetahuan akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap keunggulan kompetitif suatu perusahaan ketika inovasi dalam organisasi tersebut menurun (Nasution, N.P. et al., 2021).

Manajemen pengetahuan yang efektif memerlukan perspektif multidimensi, yaitu gabungan dari manusia, teknologi, dan proses. Kemajuan teknologi sangat mempengaruhi banyak aspek dalam manajemen, struktur dan aktivitas tugas organisasi. Rockart dalam Erlita (2005) dalam Rusilowati, Umi (2017), menyatakan bahwa Teknologi Informasi (TI) merupakan senjata strategis dan memanfaatkan TI menjadi sangat penting. Perkembangan dan pengaruh teknologi informasi terhadap organisasi telah mendorong organisasi untuk dapat menerapkan teknologi tersebut, dengan tujuan agar organisasi lebih dapat meningkatkan kinerja, daya tahan, dan respons organisasi. Penggunaan informasi teknologi menuntut suatu perencanaan yang memadai yang menjamin tujuan strategi dan menuntut adanya perubahan organisasi yang memungkinkan sistem integrasi.

Teknologi informasi terus mengalami perubahan dan kemajuan yang cepat. Dapat dikatakan bahwa pertumbuhan ini telah mendorong meningkatnya minat organisasi terhadap manajemen pengetahuan. Upaya untuk lebih memaksimalkan TI akan terus berkembang karena teknologi informasi memiliki banyak manfaat bagi organisasi, menjadikannya bagian integral dari infrastruktur mereka dan sumber nilai atau keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, efisiensi dan efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan pengembangan TI (Rusilowati, Umi., 2017).

Konsep manajemen pengetahuan telah berkembang secara signifikan seiring dengan kemajuan teknologi informasi. Kata "teknologi" dan "informasi" digabungkan untuk menghasilkan istilah "teknologi informasi". Teknologi dapat dilihat sebagai penerapan ilmu pengetahuan, atau dapat dilihat sebagai kata lain dari ilmu terapan. Informasi, bagaimanapun, adalah sesuatu yang diungkapkan oleh orang atau fakta. Meningkatkan efisiensi operasional, mendukung inisiatif strategis, memperluas batas-batas organisasi, mengubah pola kerja, mengubah persyaratan kemampuan individu dalam organisasi, mengubah sifat pengawasan, meningkatkan persaingan, dan mencari platform budaya yang sesuai adalah beberapa dampak teknologi informasi terhadap organisasi, pengguna dan manusia pendukungnya. Bagi organisasi informasi teknologi

telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dan merupakan infrastruktur yang penting bagi organisasi atau organisasi dalam memberikan nilai tambah atau keunggulan kompetitif. (Suadi, 1993:37-46, dalam Rusilowati, Umi., 2017).

Demi menjaga keberlangsungan perusahaan, inovasi menjadi salah satu hal yang wajib dilakukan agar dapat bersaing di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity) ini. Bagi sebuah bisnis, inovasi adalah salah satu landasan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Organisasi harus berinovasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Dalam rangka penerapan inovasi dalam suatu perusahaan, kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam mendukung munculnya inovasi-inovasi baru. Budaya inovasi suatu perusahaan akan muncul sebagai akibat dari sikap inovatif pemimpin. Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui dan memahami tentang manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi (Aribowo, H. Et al., 2018).

Untuk menghadapi ketidakpastian perubahan yang terjadi, perusahaan harus dapat memprediksi dampak perubahan yang berkaitan dengan organisasi dan bisnisnya. Sebagai pelaku bisnis tentunya harus bisa melakukan pengambilan keputusan dan melakukan manajemen resiko sekalipun dalam situasi yang tidak pasti. Manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi sangat diperlukan dalam hal ini, sebagai bekal pemimpin dalam mengambil keputusan untuk keberlanjutan bisnisnya (Susyanto, H., 2019).

### **Tantangan dan Strategi Dalam Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi di Era VUCA**

Dalam era VUCA, manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi menghadapi beberapa tantangan. Berikut adalah beberapa tantangan dalam manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi di era VUCA (Maulana, A., 2021):

1. **Perubahan yang cepat dan sulit diprediksi:** Lingkungan bisnis yang cepat berubah dan sulit diprediksi membuat organisasi sulit untuk mengelola pengetahuan mereka dan terus belajar.
2. **Teknologi yang berkembang pesat:** Perkembangan teknologi yang cepat dapat membuat organisasi kesulitan untuk mengikuti perkembangan dan memanfaatkannya secara efektif.

3. **Keterbatasan sumber daya:** Organisasi mungkin mengalami keterbatasan sumber daya, seperti waktu, uang, dan tenaga kerja, yang dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengelola pengetahuan dan pembelajaran organisasi.
4. **Ketergantungan pada pengetahuan individu:** Organisasi mungkin tergantung pada pengetahuan individu tertentu, yang dapat menjadi masalah jika individu tersebut meninggalkan organisasi atau tidak lagi tersedia.
5. **Keterbatasan akses ke pengetahuan:** Organisasi mungkin mengalami keterbatasan akses ke pengetahuan yang dibutuhkan, seperti informasi yang tidak tersedia secara publik atau terbatas pada kelompok tertentu.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, organisasi perlu mengembangkan strategi pembelajaran yang fleksibel, meningkatkan kolaborasi, menginvestasikan dalam teknologi yang mendukung berbagi pengetahuan, dan merancang kebijakan yang mendukung pertukaran pengetahuan di tengah ketidakpastian. Berikut adalah beberapa strategi dalam manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi di era VUCA (Glints for Employers, 2021):

1. **Mengembangkan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas:** Organisasi harus dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan sulit diprediksi. Oleh karena itu, organisasi harus mengembangkan kemampuan adaptasi dan fleksibilitas untuk menghadapi perubahan tersebut.
2. **Meningkatkan aksesibilitas pengetahuan:** Organisasi harus meningkatkan aksesibilitas pengetahuan yang dibutuhkan, seperti informasi yang tidak tersedia secara publik atau terbatas pada kelompok tertentu.
3. **Membangun budaya pembelajaran:** Organisasi harus membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan di seluruh organisasi, yang dapat membantu organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memperbaiki kinerja mereka.
4. **Menggunakan teknologi yang tepat:** Organisasi harus menggunakan teknologi yang tepat untuk mengelola pengetahuan mereka dan memfasilitasi pembelajaran organisasi.
5. **Meningkatkan kolaborasi dan keterlibatan:** Organisasi harus meningkatkan kolaborasi dan keterlibatan antara anggota organisasi untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan pembelajaran.

## **KESIMPULAN**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pengetahuan dan Pembelajaran Organisasi dari beberapa literatur menyebutkan manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi memiliki peran penting di era VUCA terhadap suatu perusahaan, baik dalam peningkatan kinerja perusahaan maupun kinerja karyawannya (Sunardi, S., 2017). Ditengah situasi bisnis yang mengarah pada ketidakpastian dan mudah berubah, Manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi sangat diperlukan terhadap pengembangan karir suatu perusahaan, artinya jika perusahaan meningkatkan manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasinya maka pengembangan karir perusahaan juga akan menjadi lebih baik. Manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi juga berpengaruh terhadap pengembangan karir suatu perusahaan, artinya jika perusahaan meningkatkan manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasinya maka pengembangan karir perusahaan juga akan menjadi lebih baik (Rusilowati, U.,2017).

Dalam era VUCA ini banyak sekali tantangan yang berdampak pada organisasi seperti perubahan yang sangat cepat, tidak teratur, tidak jelas dan tidak terduga yang pada akhirnya dapat menyebabkan masalah bagi organisasi jika tidak segera mengatasi perubahan yang terjadi secara mendadak. Seperti munculnya Covid-19 yang secara cepat dan mendadak mengharuskan para pemimpin perusahaan atau organisasi untuk beradaptasi dan mengambil tindakan untuk melanjutkan dan mempertahankan bisnisnya (Maulana, A., 2021). Sebuah manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil jika individu didalamnya mampu menjalankan kolaborasi dan kerjasamanya yang baik di berbagai aspek baik antar individu, karyawan dan perusahaan.

## DAFTAR REFERENSI

- Andria, V., & Trisyulianti, E. (2011). Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 2(2), 154-171.
- Antonacopoulou, E. (2018). Organizational learning for and with VUCA: learning leadership revisited. *Teoria e Prática em Administração (Theory and Practice Management Journal—Leading Brazilian Journal) Special Issue. 8 (2): 10-32.*
- Ariowo, H., & Wirapraja, A. (2018). Strategi Inovasi Dalam Rangka Menjaga Keberlanjutan Bisnis Dalam Menghadapi Era Volatility, Uncertainty, Compelxity, Dan Ambiguity (Vuca). *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, 9(1), 51-58.
- Arvianto, F., Hudhana, W. D., Rahma, R., Nurnaningsih, N., & Suwandi, S. (2023). Menyiapkan Mahasiswa Abad 21 Menghadapi Era Vuca (Volatility, Uncertainty, Compelxity, & Ambiguity) Melalui Pendekatan Berbasis Pengalaman. *Lingua Rima: Jurnal Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia*, 12(1), 43-56.
- Bahri, S. (2022). Impelmentasi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Bercirikan VUCA. *Jurnal Hurriah: Jurnal Evaluasi Pendidikan Dan Penelitian*, 3.
- Darmita, I. M. Y., & Sumerta, I. K. E. (2015). Pengaruh manajemen mutu dan manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Pariwisata*, 10(1), 25-45.
- Elita, F.M. (2005). Kajian tentang manajemen pengatahuan, diambil pada 6 Desember 2010dari website <http://pustaka.unpad.ac.id>
- Glints for Employers. (2021). Mengenal VUCA: Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. Diakses pada 21 September 2023, dari <https://employers.glints.com/id-id/blog/mengenal-vuca-volatility-uncertainty-complexity-ambiguity/>
- Hantono, H. (2022). Pengaruh Budgetary, Participation, Information Asymmetry, Organizational Citizenship Behavior, Job Relevant Information terhadap kinerja di era VUCA. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 6(2), 2209-2229.
- Hayati, T. N. (2022). Financial Technology sebagai Instrumen Inklusi Keuangan Menuju Bisnis Berkelanjutan di Era VUCA. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan (JIMAT)*, 13(2), 1-14.
- Hidayat, T., Fikri, M. A., & Kusuma, D. R. (2022). Peran Pembelajaran Organisasi Pada Pengaruh Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 553-568.
- Indiyati, D. (2014). Pengaruh Budaya organisasi dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing. *Sosiohumaniora*, 16(2), 193-200.
- Kristinawati, D., & Tjakraatmaja, J. H. (2018). Bagaimana Kapabilitas Dinamis dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh kepada Kinerja Perusahaan?; Sebuah

- Bangunan Model Konseptual. *Jurnal Matrik: Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 12(2), 99-109.
- Legina, M., & Machasin, M. (2017). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Pembelajaran Organisasional Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Karyawan Pt. Pegadaian (Persero) Kanwil Ii Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 9(1), 700-707.
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer.
- Maulana, A. (2021). The Human Capital in Revolution Industri. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, 5(1), 1-8.
- Muis, I., & Isyanto, P. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi: Organisasi Pembelajaran sebagai Mediator. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(1), 160-175.
- Nasution, N. P., Zulfadil, Z., & Setiawan, D. (2021). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Serta Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing PT. Bank Riau Kepri. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 11(1), 33-43.
- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)* (Doctoral dissertation, Brawijaya University).
- Praharsi, Y. (2016). Manajemen pengetahuan dan implementasinya dalam organisasi dan perorangan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 16(1).
- Rachmawati, E., Hidayatullah, A. R., & Anshori, M. I. (2023). Gaya Kepemimpinan Adaptive Leadership Seorang Pemimpin; Studi Literatur. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(3), 195-210.
- Regina, M., & Machasin, M. (2017). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Pembelajaran Organisasional Terhadap Pengembangan Karir Dan Kinerja Karyawan Pt. Pegadaian (Persero) Kanwil Ii Pekanbaru. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 9(1), 700-707.
- Rusilowati, U. (2017). Analisis Manajemen Pengetahuan Berbasis Teknologi Informasi (Studi Kasus Pada Lemlitbang Pemerintah Pengambil Kebijakan). *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 11(1), 44-61.
- Sinambela, E. A., & Darmawan, D. (2021). Pengaruh Total Quality Management dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 1(4), 01-12.
- Soeharno, S., & Anco, A. (2019). Organisasi Pembelajar dan Manajemen Pengetahuan. *Shautut Tarbiyah*, 25(2), 202-220.
- Sunardi, S. (2017). Keterkaitan Teknologi Informasi, Pembelajaran Organisasi, Kemampuan Manajemen Pengetahuan, Dan Kinerja Perusahaan. *Liquidity: Jurnal Riset Akuntansi dan Manajemen*, 6(2), 154-165.

- Susyanto, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap kesiapan untuk berubah dalam menghadapi perubahan organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 21(1).
- WARDANI, A. K. (2018). Dormansi Organisasi Di Era Globalisasi. *Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 4(3), 28-35.
- Wibowo, A. H. (2016). Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Pegawai Kinerja Karyawan Non PNS yang di Mediasi Pembelajaran Organisasi Universitas Brawijaya (Studi Pada Fakultas Terakreditasi Internasional). *Akutansi Bisnis & Manajemen (ABM)*, 23(2), 63-77.
- WIDIASTUTI, R. (2016). *Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional studi pada pegawai pengadilan negeri se-wilayah Yogyakarta* (Doctoral dissertation, Universitas Gadjah Mada).