

# The Influence of Knowledge Management and Organization Innovativeness on The Organizational Resilience: A Theoretical Framework

## Pengaruh *Knowledge Management* dan Inovasi Organisasi Terhadap Ketahanan Organisasi: Sebuah Kerangka Teoretis

Annisa Dewi Akbari, Didien Suhardini, Agung Sasongko

Program Studi Teknik Industri, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Trisakti  
Jl. Kyai Tapa No. 1 Grogol, Kota Jakarta Barat, DKI Jakarta, 11440

email : [annisa.dewi@trisakti.ac.id](mailto:annisa.dewi@trisakti.ac.id)

doi: <https://doi.org/10.31315/opsi.v15i1.6585>

*Received: 23<sup>rd</sup> January 2022; Revised: 6<sup>th</sup> April 2022; Accepted: 27<sup>th</sup> April 2022;  
Available online: 18<sup>th</sup> June 2022; Published regularly: June 2022*

---

### ABSTRACT

*Covid-19 pandemic had a real negative impact on all sectors, including startup. More than half of total start-ups in Indonesia can't survive the crisis caused by Covid-19 pandemic. This requires the organization to be able to develop its ability to survive. The answer to this challenge is organization resilience. Organizational resilience can anticipate potential threats, respond to unexpected events, and achieve sustainable growth. Through a recent literature study related to theory and conceptualization of organizational resilience, as well as considering contextual factors adapted to organizations, especially startup, this research succeeded in developing a theoretical model related to organizational resilience. The framework is built on three variables, namely organization resilience as the dependent variable, knowledge management as independent variable, and organization innovativeness as intervening variable, with 11 sub-variables, and four hypotheses. Furthermore, this framework can be an initial picture and insight for Chief Executive Officers (CEOs) of startup, to navigate organizations in dynamic environments, crisis situations, or in the midst of today's global competition.*

**Keywords:** *organization resilience, knowledge management, organization innovativeness, theoretical framework*

### ABSTRAK

*Pandemi Covid-19 sudah sangat nyata berdampak negatif pada seluruh sektor tak terkecuali bagi startup. Lebih dari setengah total startup di Indonesia tidak bisa bertahan untuk menghadapi krisis yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19. Hal ini menuntut organisasi untuk dapat mengembangkan kemampuannya dalam bertahan hidup. Jawaban dari tantangan ini adalah dengan organization resilience. Organization resilience dapat mengantisipasi potensi ancaman, merespon kejadian yang tidak terduga, dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan. Melalui studi literatur terbaru terkait teori dan konseptualisasi dari organization resilience, serta mempertimbangkan faktor kontekstual yang disesuaikan dengan organisasi khususnya startup, penelitian ini berhasil mengembangkan model teoretis terkait organization resilience. Kerangka teoretis dibangun atas tiga variabel yaitu organization resilience sebagai variabel dependen, knowledge management sebagai variabel independen, dan organization innovativeness sebagai variabel intervening, dengan 11 sub variabel, dan empat hipotesis. Selanjutnya kerangka ini dapat menjadi gambaran dan insight awal bagi para Chief Executive Officer (CEO) startup, untuk menavigasi organisasi di lingkungan dinamis, situasi krisis, maupun ditengah persaingan global saat ini.*

**Kata Kunci:** *ketahanan organisasi, knowledge management, inovasi organisasi, kerangka teoretis*



## 1. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang sudah berlangsung sekitar dua tahun telah meresahkan orang di seluruh penjuru dunia. Dampak dari pandemi Covid-19 yang sangat nyata dirasakan oleh hampir seluruh sektor pada suatu organisasi, tak terkecuali organisasi di perusahaan bisnis. *Startup* merupakan salah satu bagian dari organisasi perusahaan yang paling terdampak oleh pandemi Covid-19 ini. Riset Katadata menuliskan bahwa di Indonesia hanya ada sebanyak 48,9 persen *startup* yang sanggup bertahan hingga 2021 (Bisnis.com, 2021). Bahkan, demi mempertahankan hidup, hampir seluruh *startup* digital telah melakukan perubahan pada strategi bisnis, dimana 35 persen *startup* mengurangi gaji karyawan (Bisnis.com, 2021). Demikian pula, Kementerian Komunikasi dan Informatika juga melaporkan bahwa saat ini jumlah *startup* di Indonesia mengalami penurunan dibandingkan 2019 lalu, sebagaimana data yang dirilis oleh *Startup Rangkings.com* (Merdeka.com, 2021).

Data tersebut dapat menggambarkan bahwa gangguan dan turbulensi tidak terduga seperti pandemi Covid-19 menimbulkan dampak bagi sebagian besar organisasi. Hal ini menimbulkan kekhawatiran terhadap kelangsungan hidup dan keberlanjutan organisasi mereka di tengah lingkungan yang beragam, selalu berubah, dan tidak pasti. Dalam situasi seperti sekarang ini, organisasi harus bisa mengembangkan kemampuan untuk dapat bertahan. Jawaban dari semua tantangan ini adalah dengan merancang sistem organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan *organization resilience* (Annarelli dkk., 2020). *Organization resilience* adalah kemampuan mengantisipasi potensi ancaman, merespon secara efektif terhadap kejadian tak terduga, dan belajar dari kejadian tersebut, sehingga menghasilkan kemampuan dinamis yang dirancang untuk memfasilitasi perubahan organisasi (Duchek dkk., 2020). Hal ini merupakan atribut utama bagi perusahaan yang penting untuk mengamankan bisnis dan keberlanjutan usaha mereka, sekaligus untuk mempertahankan daya saing (Annarelli dkk., 2020). Konsep *organization resilience* baru-baru ini telah mendapatkan perhatian dalam studi organisasi. Hal ini dianggap sebagai konsep yang sangat menjanjikan untuk menjelaskan bagaimana organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah kesulitan

atau turbulensi (Hillman dan Guenther, 2021). Namun sayangnya penelitian tentang definisi dan pengukuran ketahanan organisasi masih dalam tahap penjajakan (Chen dkk., 2021). Di Indonesia sendiri penelitian tentang *organization resilience* dalam menghadapi tantangan pada organisasi masih terbatas.

Dalam mewujudkan *organization resilience* di tengah kondisi pandemi Covid-19 yang mencekam seperti saat ini, serta tekanan persaingan pasar global yang terus meningkat, organisasi dituntut untuk menjadi lebih inovatif. Dalam mengatasi gangguan yang disebabkan oleh pandemi Covid-19, hal pertama yang harus ditunjukkan adalah keterbukaan terhadap inovasi dan adaptasi, serta memastikan dukungan yang kuat dari pelanggan dan komunitas (Paunescu dan Matyus, 2020). Inovasi telah menjadi andalan bagi perusahaan ditengah pertumbuhan ekonomi global dengan kecepatan perkembangan teknologi, siklus hidup produk yang lebih pendek, dan perkembangan tingkat produk baru di pasar (Plessis, 2007).

Inovasi adalah salah satu hasil utama dari penerapan *knowledge management* yang efektif. *Knowledge management* memiliki implikasi penting bagi inovasi, oleh karena itu sangat penting bagi kita untuk memahami peran *knowledge management* dalam inovasi (Rahimi dkk., 2017). Selanjutnya *knowledge management* ini juga terkait dengan *organization resilience*. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *knowledge management* dan *organizational resilience* (Umoh dan Amah, 2013). Hal ini berarti semakin tinggi *knowledge management* suatu perusahaan, maka kemungkinan organisasi untuk dapat bertahan juga semakin tinggi. *Knowledge management* dan inovasi adalah dua kegiatan utama bagi perusahaan (Rahimi dkk., 2017).

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan, *organization resilience*, inovasi, dan *knowledge management* merupakan hal yang tidak dapat terpisahkan. Sayangnya ketiga variabel ini belum pernah dibahas bersama baik secara teoretis maupun studi empiris. Padahal hal ini sangat penting untuk keberlangsungan hidup organisasi khususnya *startup*, apalagi di era pandemi seperti sekarang ini. Dengan demikian diperlukan suatu pengembangan konseptualisasi mengenai *organization resilience* yaitu berupa



kerangka teoretis baru pada suatu organisasi khususnya *startup* yang mengaitkan inovasi dan *knowledge management*. Pengembangan kerangka ini dapat menjadi gambaran dan insight awal bagi para *chief executive officer* (CEO) *startup* dan selanjutnya dapat menjadi dasar untuk dapat meningkatkan *organization resilience*.

## 2. METODE

Berawal dari masalah yang sudah diungkapkan pada bagian pendahuluan yaitu terkait dampak pandemi Covid-19 pada organisasi khususnya di *startup*, maka dilakukan studi literatur untuk mencari teori dan konseptualisasi tentang *organization resilience*. Studi literatur dimulai dengan kata kunci yang digunakan adalah *organization resilience* dan dipilih referensi terbaru dalam tiga tahun terakhir. Selain itu juga dilakukan pencarian artikel dengan kata kunci *organization resilience on pandemic Covid-19* dan *organization resilience conceptualization*. Proses seleksi dilakukan dengan memilih artikel yang telah membangun kerangka konseptual terkait dengan *organization resilience*.

Selanjutnya setelah referensi utama yang memiliki pengembangan konseptual terkait dengan *organization resilience* telah diperoleh, maka dilakukan identifikasi terhadap variabel-variabel yang membentuk *framework*. Hal ini dilakukan sebagai pertimbangan dalam penyusunan kerangka baru bagi penelitian yang akan dilakukan. Ketika sudah diidentifikasi variabel yang berhubungan dengan *organization resilience*, kemudian dilakukan studi literatur lanjutan terkait dengan variabel tersebut. Semua hasil yang diperoleh dari studi literatur tersebut kemudian diperiksa dan disesuaikan dengan objek yang akan diteliti, yaitu *startup*. Peneliti bebas untuk mengadopsi kerangka kerja yang ada tetapi harus memodifikasinya agar sesuai dengan sifat konteks penelitian mereka serta sifat pertanyaan penelitian mereka (Fisher, 2007). Sehingga pengembangan kerangka konseptual terkait *organization resilience* baru dibangun berdasarkan modifikasi dari literatur yang ada.

Selain melalui studi literatur, pengembangan *framework* juga dilakukan dengan observasi kondisi *startup* di masa pandemi, baik melalui observasi langsung yaitu dengan mengamati perkembangan

*startup* di lapangan maupun melalui berita-berita yang tersebar di media sosial khususnya pada variabel inovasi organisasi dan ketahanan organisasi. Hal ini membuat *framework* yang dibangun semakin kuat karena sesuai dengan kondisi *startup* di Indonesia yang sebenarnya. Sehingga berdasarkan studi literatur dan observasi atau pengamatan lapangan, maka dapat dibuat pengembangan *framework* baru.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 3.1 Tinjauan Pustaka

Covid-19 telah menciptakan krisis yang belum pernah terjadi sebelumnya bagi organisasi dan menantang setiap perusahaan untuk mempertimbangkan kembali operasi bisnisnya agar dapat beradaptasi dengan keadaan baru yang tidak terduga (Paunescu dan Matyus, 2020). *Organization resilience* adalah kemampuan mengantisipasi potensi ancaman, untuk merespon secara efektif terhadap kejadian tak terduga, dan belajar dari kejadian tersebut, sehingga menghasilkan kemampuan dinamis yang dirancang untuk memfasilitasi perubahan organisasi (Duchek dkk., 2020). Dengan menjadi tangguh, organisasi dapat mengembangkan kemampuan adaptif dan keandalannya, dapat memastikan tantangan yang mengganggu secara efisien dan efektif, dan pada akhirnya dapat berkontribusi pada penampilan organisasi (Tamanna dan Sharma, 2020). Ketahanan organisasi sudah terbukti menjadi sarana penting untuk mengatasi krisis.

*Organization resilience* dibentuk dari beberapa faktor yaitu *capital resilience*, *strategic resilience*, *cultural resilience*, *relationship resilience*, *learning resilience* (Chen dkk., 2021). Literatur mengaitkan antara *organization resilience* dan inovasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Ahiauzu dkk. (2015), Jimenez dan Sanz-Valle (2011), Schaffer dkk., (2021), bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara inovasi dan *organization resilience*. Selain itu tinjauan literatur juga menunjukkan ada hubungan yang jelas antara *knowledge management* terhadap inovasi Rahimi dkk., (2017), Plessis (2007), serta *knowledge management* dan *organization resilience* (Umoh dan Amah, 2013), (Fani dkk., 2017), (Suryaningtyas dkk., 2019). Penjabaran

Tabel 1. Penelitian Terkait

Penulis Jurnal	Variabel	Hasil Penelitian
Paunescu dan Matyus (2020)	<i>Organization Resilience</i>	Merumuskan faktor-faktor yang dapat mengatasi gangguan pandemi Covid-19 bagi UMKM yaitu inovasi produk, motivasi, adaptasi, efisiensi operasioanal, serta dukungan yang kuat dari pelanggan dan komunitas.
Plessis (2007)	1. <i>Innovation</i> 2. <i>Knowledge management</i>	Sifat pertumbuhan ekonomi global telah diubah oleh kecepatan inovasi, teknologi yang berkembang pesat, siklus hidup produk yang lebih pendek, dan tingkat pengembangan produk baru yang lebih tinggi. Kompleksitas inovasi telah meningkat dengan pertumbuhan jumlah pengetahuan yang tersedia untuk organisasi.
Rahimi dkk., (2017)	1. <i>Innovation</i> 2. <i>Knowledge management</i>	<i>Knowledge management</i> sangat penting dan berhubungan dengan inovasi organisasi
Umoh dan Amah (2013)	1. <i>Knowledge management</i> 2. <i>Organizational resilience</i>	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>knowledge management</i> dan <i>organizational resilience</i> . <i>Knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge sharing</i> , dan <i>knowledge utilization</i> meningkatkan adaptasi organisasi, sumber daya organisasi, dan pembelajaran organisasi.
Chen dkk., (2021)	1. <i>Organization resilience.</i> 2. <i>Capital resilience.</i> 3. <i>Strategic resilience.</i> 4. <i>Cultural resilience.</i> 5. <i>Relationship resilience</i> 6. <i>Learning resilience.</i>	<i>Strategic resilience</i> membantu perusahaan secara konsisten untuk mengidentifikasi dan menghilangkan faktor-faktor yang merugikan bisnis inti perusahaan. <i>Capital, strategic, cultural, relationship</i> , dan <i>learning resilience</i> membentuk <i>organization resilience</i> yang membantu perusahaan mengatasi krisis dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan
Ahiauзу dkk., (2015)	1. <i>Innovation</i> 2. <i>Organization Resilience</i>	Inovasi berhubungan signifikan terhadap <i>organization resilience</i> .
Fani dkk., (2017)	1. <i>Organization resilience.</i> 2. <i>Knowledge management.</i> 3. <i>Organization learning</i>	<i>Knowledge management</i> dan <i>organization learning</i> terbukti dalam meningkatkan ketahanan organisasi. Selain itu <i>knowledge management</i> juga berpengaruh positif terhadap <i>organization learning</i> . Namun <i>organization learning</i> tidak memediasi hubungan antara <i>knowledge management</i> dan <i>organization resilience</i> .
Suryaningtyas dkk., (2019)	1. <i>Organizational Resilience</i> 2. <i>Resilient Leadership</i> 3. <i>Organization culture</i> 4. <i>Organizational performance</i>	<i>Organization resilience</i> secara positif terkait dengan kinerja organisasi. <i>Resilient leadership</i> dan <i>organization culture</i> memainkan peran penting dalam memediasi model. Sedangkan variabel yang memiliki efek terkuat terhadap <i>organizational resilience</i> adalah <i>resilient leadership</i> .
Xiao dan Cao (2017)	1. <i>Organization resilience</i> 2. <i>Individual resilience</i> 3. <i>Group resilience</i>	Ketahanan organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor dan banyak tingkatan. Suatu organisasi perlu menjadi tangguh di tingkat individu, tingkat kelompok dan tingkat organisasi. <i>Individual resilience</i> akan membentuk <i>group resilience</i> , yang pada akhirnya akan membentuk <i>organization resilience</i> .
Schaffer dkk., (2021)	1. <i>Business model innovation</i> 2. <i>Organization resilience</i>	Inovasi model bisnis dapat menjadi alat untuk membangun ketahanan organisasi. Inovasi model bisnis yang dilakukan tidak bersifat sementara, tetapi mengarah pada status baru organisasi, mempersiapkannya untuk krisis di masa depan.
Jimenez dan Sanz-Valle (2011)	1. <i>Innovation</i> 2. <i>Organization Learning</i> 3. <i>Performance</i>	<i>Organization learning</i> dan inovasi berkontribusi positif terhadap kinerja bisnis, dan <i>organization learning</i> juga terbukti mempengaruhi inovasi. Selain itu ukuran dan usia perusahaan serta industri dan turbulensi lingkungan memoderasi hubungan ini.
Duchek dkk., (2019)	1. <i>Diversity</i> 2. <i>Organization resilience</i> 3. <i>Resilience-enhancing diversity management</i>	Potensi peran keragaman dalam meningkatkan ketahanan organisasi dengan berkontribusi pada pengembangan kemampuan yang berbeda yang mendasari tiga tahap proses ketahanan (antisipasi, coping, dan adaptasi). Selain itu <i>resilience-enhancing diversity management (REDM)</i> yang terdiri dari <i>diversity culture</i> , kondisi unit, dan <i>leadership</i> memoderasi <i>diversity</i> dan <i>organization resilience</i> .

literatur terkait penelitian ini terdapat pada Tabel 1.

### 3.2 Identifikasi Variabel

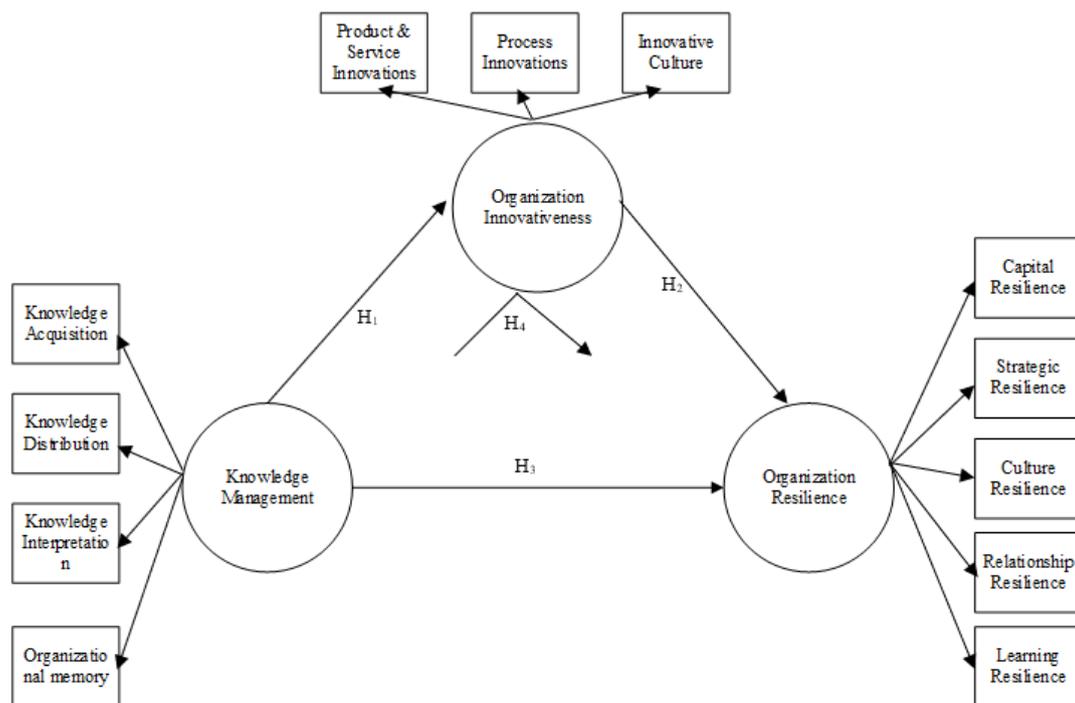
Berdasarkan tinjauan pengembangan konseptual tentang *organization resilience* dari penelitian sebelumnya, maka dikembangkan konseptual *framework* baru dengan variabel

yang digunakan adalah *organization resilience*, *knowledge management*, dan *organization innovativeness*. Matriks mengenai variabel yang digunakan dijelaskan pada Tabel 2.

Dalam pengembangan model baru, yang menjadi variabel bebas atau variabel independen adalah *knowledge management* dengan sub variabel *knowledge acquisition, distribution,*

Tabel 2. Matriks Variabel

Variabel	Konstruk	Definisi	Referensi
<b>Independent Variabel (X)</b>	<i>Knowledge management</i>	Proses menggunakan langkah-langkah untuk memperoleh, merancang, mengelola, dan berbagi pengetahuan untuk mencapai kinerja yang lebih baik seperti pengurangan biaya kerja yang mahal, kerja lebih cepat, dan penggunaan praktik terbaik	Nonaka dan Takeuchi (1995)
<b>Variabel Mediator (M)</b>	<i>Organization innovativeness</i>	Adopsi suatu ide atau perilaku yang baru bagi organisasi. Inovasi dapat berupa produk baru, layanan baru, atau teknologi baru. Inovasi terkait dengan perubahan yang bersifat radikal atau inkremental.	Herkema (2003)
<b>Dependent Variabel (Y)</b>	<i>Organization resilience</i>	Kemampuan organisasi untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya organisasi, mengoptimalkan proses organisasi, membentuk kembali hubungan organisasi dalam krisis, dan pulih dengan cepat dari krisis.	Chen dkk. (2021)



Gambar 1. Framework Penelitian

interpretation, dan memory yang mengambil dari penelitian Jimenez dan Sanz-valle (2011). Pertama, *knowledge acquisition*, yaitu yang digunakan perusahaan untuk memperoleh informasi dan pengetahuan, Kedua *knowledge distribution*, proses dimana karyawan berbagi informasi di dalam suatu organisasi. Ketiga, *knowledge interpretation* yang terjadi ketika individu memberi makna dan mengubah informasi menjadi pengetahuan umum yang

baru. Terakhir *organization memory*, proses penyimpanan informasi dan pengetahuan untuk digunakan di masa depan.

Selanjutnya variabel terikat atau variabel dependen dalam model yang dibangun yaitu *organization resilience* dengan sub variabel *capital resilience*, *strategic resilience*, *cultural resilience*, *relationship resilience*, *learning resilience*, *capital resilience*, *strategic resilience*, *cultural resilience*, *relationship resilience*,



*learning resilience*, yang mengadopsi dari penelitian Chen dkk. (2021). *Capital resilience* membantu perusahaan menyeimbangkan struktur modal organisasi dan menyiapkan organisasi dalam menghadapi krisis. *Relationship resilience* membantu perusahaan membangun hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan *stakeholder*. *Cultural resilience* adalah pembentukan karyawan melalui budaya perusahaan, mendorong mereka untuk memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi. *Learning resilience* adalah kemampuan organisasi untuk mengatasi tekanan yang dihadapinya dalam proses pembelajaran, dan kemampuan organisasi untuk mempelajari berbagai pelajaran dalam menanggapi krisis. Kelima faktor ini membentuk *organization resilience* yang membantu perusahaan menavigasi saat terjadi krisis dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Chen dkk., 2021). Selain itu dalam *framework* ini juga global dan kondisi lingkungan organisasi yang dinamis. Dengan demikian *knowledge management* memiliki implikasi penting bagi inovasi, keduanya memiliki hubungan yang signifikan (Rahimi dkk., 2017). Selain itu Plessis (2007) mengungkapkan bahwa inovasi dalam organisasi telah meningkat bersamaan dengan pertumbuhan jumlah pengetahuan yang tersedia untuk organisasi. Oleh karena itu dapat diambil hipotesis pertama bahwa *knowledge management* berhubungan positif dengan *organization innovativeness*.

**H<sub>1</sub>:** *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organization innovativeness*

Ketahanan organisasi adalah kemampuan utama organisasi untuk berjuang melalui segala tantangan, sedangkan inovasi terkait dengan perubahan yang dapat bersifat radikal atau inkremental. Inovasi model bisnis dapat menjadi alat untuk membangun ketahanan organisasi (Schaffer dkk., 2021). Inovasi dapat mengarah pada status baru organisasi dan mempersiapkannya untuk krisis di masa depan. Hubungan yang signifikan antara inovasi produk dan ketahanan organisasi berhasil diungkap dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahiauzu dkk. (2015). Organisasi yang tangguh tak lepas dari adopsi dan implementasi inovasi melalui produk dan layanannya. Hal ini dapat diketahui melalui observasi atau pengamatan langsung

terdapat variabel mediator atau intervening yaitu *organization innovativeness* dengan sub variabel *product innovation*, *process innovation*, *administrative innovation* berdasarkan penelitian dari Jimenez dan Sanz-valle (2011).

### 3.3 Model Teoretis

Model teoretis dibangun dengan membuat hipotesis dan *framework*. Pembuatan hipotesis didasarkan pada pengembangan konseptual dari penelitian terdahulu yang didapatkan melalui studi literatur.

*Knowledge management* dan inovasi adalah dua kegiatan utama bagi perusahaan (Rahimi dkk., 2017). *Knowledge management* telah terbukti sebagai salah satu pendekatan manajemen penting di era baru ekonomi yang memiliki banyak manfaat. Di satu sisi kebutuhan organisasi untuk berinovasi sangat diperlukan karena meningkatnya persaingan

terkait *startup* yang berhasil bertahan di masa pandemi ini. Seperti yang sudah diuraikan di bagian pendahuluan, bahwa banyak *startup* yang tidak dapat bertahan di masa sulit seperti pandemi. Namun kabar baiknya ada juga organisasi khususnya *startup* yang dapat bertahan melawan kesulitan dan dinamisme yang disebabkan oleh dampak ekstrim Covid-19. Hal yang paling terlihat adalah inovasi dalam marketing dan variasi produk, yaitu pengoptimalan penjualan melalui *online* ditambah dengan inovasi pada produk. Pembatasan sosial selama pandemi membuat orang tidak dapat melakukan pembelian langsung ke toko, sehingga pilihan satu-satunya adalah melalui layanan *online*. Seperti yang dilakukan *startup* “Kopi Tuku”, semula mereka mengandalkan kedai dengan variasi produk yang terbatas. Namun saat pandemi mereka melakukan inovasi produk yaitu menjual kopi curah di botol melalui *e-commerce* dengan berbagai *platform online*. Selain itu *startup* yang melakukan diversifikasi produk atau layanan adalah “Halodoc” dan *startup* sejenis yaitu dengan menambah layanan khusus seperti Tes Covid-19 *homeservice* dan layanan Vaksin Covid-19. Berdasarkan pengamatan ditambah dengan studi literatur tersebut dapat dibuat hipotesis kedua bahwa *organization innovativeness* berhubungan positif terhadap *organization resilience*.



**H<sub>2</sub>:** *Organization innovativeness* berpengaruh positif terhadap *organization resilience*

Selama dekade terakhir, telah banyak penelitian yang membahas tentang kesuksesan *knowledge management* dalam perannya terhadap ketahanan organisasi. Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *knowledge management* dan *organizational resilience* (Umoh dan Amah, 2013), (Fani dkk., 2017). Dengan mengeksplorasi hubungan antara *knowledge management* dan *organization resilience*, organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan efektivitasnya (Umoh dan Amah, 2013). Oleh karena itu dapat dibuat hipotesis ketiga yaitu *knowledge management* berhubungan positif terhadap *organization resilience*.

**H<sub>3</sub>:** *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organization resilience*

Berdasarkan hipotesis yang telah dibangun yaitu H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, dan H<sub>3</sub> maka ketiga hipotesis tersebut dapat membentuk hipotesis baru yaitu *knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organization resilience* melalui *organization innovativeness*. Disini *organization innovativeness* berperan sebagai variabel mediator atau intervening. Selain memiliki hubungan langsung terhadap variabel dependen yaitu *organization resilience*, variabel *knowledge management* juga disinyalir memiliki hubungan tidak langsung. Variabel *organization innovativeness* menjadi variabel mediator antara *knowledge management* sebagai variabel independen dengan *organization resilience* sebagai variabel dependen, sehingga *knowledge management* tidak langsung mempengaruhi berubahnya *organization resilience*.

**H<sub>4</sub>:** *Knowledge management* berpengaruh positif terhadap *organization resilience* melalui *organization innovativeness*

Selanjutnya ketika sudah dilakukan pengembangan hipotesis maka dibangun diagram model atau *framework* berdasarkan keempat hipotesis. Gambar 1 menunjukkan *framework* yang dikembangkan dalam penelitian ini. *Framework* dibangun atas 3 variabel dan 11 sub variabel yang mengikutinya dengan 4 hipotesis.

#### 4. KESIMPULAN

Pandemi Covid-19 yang mengguncang seluruh sektor di dunia, menyebabkan organisasi harus mampu mengembangkan kemampuan untuk dapat bertahan. Oleh karena itu, *organization resilience* menjadi suatu hal penting yang tidak dapat dipisahkan bagi organisasi saat ini. Melalui penelitian ini, model teoretis hasil pengembangan dari teori dan konseptualisasi *organization resilience* telah berhasil dikembangkan. Penelitian ini mengacu pada teori terbaru yang disesuaikan dengan domain organisasi khususnya *startup*. Terdapat tiga variabel dalam model yaitu *organization resilience* sebagai variabel dependen, *knowledge management* sebagai variabel independen, dan *organization innovativeness* sebagai variabel *intervening* atau moderator, dengan empat hipotesis yang dibangun. Hasil penelitian berupa kerangka teoretis ini dapat menjadi gambaran dan *insight* awal bagi para *Chief Executive Officer (CEO) startup* untuk menggerakkan organisasi di lingkungan dinamis dan di tengah persaingan global saat ini. Penelitian ini masih dalam tahap kerangka teoretis, sehingga masih perlu dikembangkan lebih lanjut melalui uji empiris untuk melihat hubungan antara *knowledge management*, *organization innovativeness*, dan *organization resilience*. Setelah diketahui hubungan yang signifikan, selanjutnya dapat digunakan sebagai dasar perbaikan bagi dependen variabel atau dalam hal ini adalah *organization resilience*. Pengujian empiris sebaiknya tidak hanya didasarkan pada kerangka teoretis seperti Gambar 1, namun perlu mempertimbangkan juga peran *organization innovativeness* sebagai variabel moderator agar terwujud hasil yang komprehensif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahiau, L.U., Eketu, & Continue, A. (2015). Product innovation and organizational resilience in public universities in south-south nigerian. *European Journal of Business and Management*, 7(33), 82-91.
- Annarelli, A., Battistella, C., & Nonino, F. (2020). A framework to evaluate the effects of organizational resilience on service quality. *Sustainability*, 12 (958), 1-15.
- Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring



- organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability*, 13(5), 2517.
- Du Plessis, M. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20-29.
- Duchek, S., Raetz, S., & Scheuch, I. (2019). The role of diversity in organizational resilience: A theoretical framework. *Business Research*, 13(2), 387-423.
- Fani, A.A., Fard, H.D., & Takhkeshi, H. (2017). Knowledge management and organizational resilience organizational learning as a mediator in Iranian public organizations. *Information and Knowledge Management*, 7(6), 37-48.
- Fisher, C. (2007). *Researching and writing a dissertation: a guidebook for business students*. Financial Times Prentice Hall: Intervarsity Press.
- Harkema, S. (2003). A complex adaptive perspective on learning within innovation projects. *The Learning Organization*, 10(6), 340-346.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2020). Organizational resilience: A valuable construct for management research? *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 7-44.
- Imbas 1 Tahun Pandemi, Jumlah startup Di Indonesia Alami Penurunan. (2021, May 21).merdeka.com. <https://www.merdeka.com/uang/imb-1-tahun-pandemi-jumlah-startup-di-indonesia-alami-penurunan.html>
- Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Nonaka, I., Nonaka, I. O., Ikujiro, N., Takeuchi, H., Professor of Knowledge Ikujiro Nonaka, & Both Professors of Management at the Institute of Business Research Hirotaka Takeuchi. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. OUP USA.
- Păunescu, C., & Mátyus, E. (2020). Resilience measures to dealing with the COVID-19 pandemic evidence from Romanian micro and small enterprises. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 15(s1), 439-457.
- Rahimi, E., Rostami, N.A., Shad, F.S., & Vafaei, V. (2017). The Importance of knowledge management in innovation. *Applied Mathematics in Engineering, Management and Technology*, 5(1), 68-73.
- Schaffer, N., Perez, P.G., & Weking, J. (2021). How business model innovation fosters organizational resilience during COVID-19. AMCIS Proceedings.
- Suryaningtyas, D., Sudiro A., Troena Eka A., & Irawanto Dodi W. (2019). Organizational resilience and organizational performance: examining the mediating roles of resilient leadership and organizational culture. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(2), 1-7.
- Tamanna, M., & Sharma, S.K. (2020). Do resilient organizations enhance organizational performance?. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 3610-3612.
- Umoh, G., & Amah, E. (2013). Knowledge management and organizational resilience in Nigerian manufacturing organizations. *Developing Country Study*, 3(9), 104-120.
- Waduh 30 Persen startup Diproyeksi Tutup pada semester I/2021. (2021, June 4). Bisnis.com. <https://teknologi.bisnis.com/read/20210604/266/1401543/waduh-30-persen-startup-diproyeksi-tutup-pada-semester-i2021>
- Xiao, L., & Cao, H. (2017). Organization resilience: the theoretical model and research implication. *ITM Web of Conferences* 12, 1-4.