

**Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience* :
Peran Mediasi *Organizational Innovation* dan *Stakeholder Network* (Studi
Kasus UMKM Batik di Kota Yogyakarta)**

TESIS S-2



Diajukan Oleh

Hafidz Ummay Muhammad

23911038

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN
EKONOMIKA**

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience* : Peran
Mediasi *Organizational Innovation* dan *Stakeholder Network* (Studi Kasus
UMKM Batik di Kota Yogyakarta)

TESIS S-2



Diajukan Oleh

Hafidz Ummay Muhammad

23911038

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS BISNIS DAN

EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME

"Dengan ini Saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan Saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka Saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta, 22 September 2025



Hafidz Ummay Muhammad

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience* : Peran
Mediasi *Organizational Innovation* dan *Stakeholder Network* (Studi Kasus
UMKM Batik di Kota Yogyakarta)

Diajukan Oleh

Hafidz Ummay Muhammad

23911038

Yogyakarta, 22 September 2025

Telah Disetujui Oleh :

Dosen Pembimbing



Prof., Dr. Muafi SE., M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Penguji I

A stylized signature in black ink, consisting of a long, sweeping line that curves upwards and then downwards, ending in a small, sharp hook.

Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Dosen Penguji II

A stylized signature in black ink, featuring a large, bold 'M' followed by a series of loops and a final, sharp hook.

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Kamis tanggal 18 September 2025 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

HAFIDZ UMMAY MUHAMMAD

No. Mhs. : 23911038

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH ORGANIZATIONAL LEARNING TERHADAP ORGANIZATIONAL
RESILIENCE : PERAN MEDIASI ORGANIZATIONAL INNOVATION DAN
STAKEHOLDER NETWORK (STUDI KASUS UMKM BATIK DI KOTA YOGYAKARTA)**

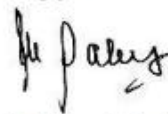
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Prof. Dr. Muafi, SE., M.Si.

Penguji II



Dr. Majang Palupi, BBA., MBA.



Mengetahui

Ketidapenggunaan Sesi Magister Manajemen,

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tesis ini Saya persembahkan dengan penuh kepada abah Araf (Fauji) dan Mama Noorlaila. Terima kasih atas setiap doa dalam sepertiga malam, setiap dukungan dikala Saya lelah, dan setiap senyum yang selalu menenangkan hati. Terima kasih untuk Rachl Nayla Hafizah dan Keluarga besar Kai yang dicintai, yang selalu memberikan semangat, serta suntikan motivasi bagi penulis untuk menyelesaikan studi dengan baik. Semoga pencapaian ini menjadi hadiah sederhana untuk membalas semua kasih sayang kalian.

HALAMAN MOTO

“Jadilah Insan *Ulil Albab*”

“Winners don’t make excuses, when the other side plays the game”.

- Harvey Specter

*“The most amazings things that can happen to a human being will happen to you,
if you just lower your expectations”.*

- Phil Dunphy

“Perfection is the enemy of the perfectly adequate”.

- Jimmy McGill

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran *Organizational Learning* dalam Memperkuat *Organizational Resilience* pada UMKM Batik yang tergabung dalam Paguyuban Pasar Sore Malioboro dengan mempertimbangkan *Stakeholder Network* dan *Organizational Innovation* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner yang disebarakan kepada 146 pelaku UMKM batik, dengan teknik pengambilan sampel sensus sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Data analisis menggunakan *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui *software* SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*, *Stakeholder Network*, dan *Organizational Innovation*. Selanjutnya, *Stakeholder Network* dan *Organizational Innovation* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Hasil uji mediasi juga mengonfirmasi bahwa *Stakeholder Network* dan *Organizational Innovation* mampu memediasi secara signifikan hubungan antara *Organizational Learning* dengan *Organizational Resilience*.

Kata Kunci : *Organizational Learning*, *Organizational Resilience*, *Stakeholder Network*, *Organizational Innovation*, UMKM Batik

ABSTRACT

This study aims to examine the role Of Organizational Learning in strengthening Organizational Resilience among batik SMEs in the Paguyuban Pasar Sore Malioboro, with Stakeholder Network and Organizational Innovation as mediating variables. A Quantitative research approach was employed using a survey method, in which questionnaires were distributed to 146 Batik SME owners. The sampling technique applied was a census, where the entire population was used as respondents. The data were analyzed Partial Least Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software.

The results indicate that Organizational Learning has a positive and significant effect on Organizational Resilience, Stakeholder Network, and Organizational Innovation. Furthermore, both Stakeholder Network and Organizational Innovation show positive and significant effects on Organizational Resilience. Mediation tests also confirmed that Stakeholder Network and Organizational Innovation significantly mediate the relationship between Organizational Learning and Organizational Resilience.

Keywords : Organizational Learning, Organizational Resilience, Stakeholder Network, Organizational Innovation, Batik SMEs

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Alhamdulillahirabbil 'alamin, segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia serta nikmat yang telah dilimpahkan-Nya, sehingga penulis diberi kemudahan dalam mengerjakan Tesis ini. Shalawat serta salam kepada Nabi besar junjungan kita semua Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari jaman kegelapan hingga saat ini dengan pedoman Al-Qur'an dan Hadist. Tesis ini berjudul “Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience* : Peran Mediasi *Organizational Innovation* dan *Stakeholder Network* (Studi Kasus UMKM Batik di Kota Yogyakarta)” dibuat oleh penulis dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan Pendidikan Program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

Proses penyusunan tesis ini tentunya tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak yang telah memberikan doa dan dukungannya kepada penulis. Sehingga, pada kesempatan ini penulis mengungkapkan rasa terima kasih dan bantuan dalam proses penyelesaiannya. Ucapan terima kasih dihaturkan kepada :

1. Allah SWT. Yang telah memberikan penulis kenikmatan, kemudahan, dan kelancaran yang tiada-hentinya sehingga tesis dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc, Ph.D selaku rektor Universitas Islam Indonesia
3. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. Selaku dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Prof. Muafi Dr. Muafi, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing tesis yang senantiasa memberikan dukungan, masukan, kritikan, wejangan bermanfaat selama proses penyusunan tesis.
5. Segenap dosen Program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan pandangan yang beragam selama proses perkuliahan.
6. Om fuadi yang telah memberikan dukungan selama proses perkuliahan penulis.
7. Firly Faturachmi Yatmikaputri, yang menjadi nyala semangat ditengah letih, sumber kekuatan saat harapan mulai redup, serta lautan ide dan inspirasi yang tak pernah kering. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan tanpa henti, dan kehadiran yang senantiasa, menyertai langkah penulis sejak awal perkuliahan hingga akhirnya tesis ini dapat terselesaikan.

8. Keluarga kecil Septembreak Andrian, Iman, Hamdi, Anggi, Juli, Akbar, dan Sandi yang merupakan teman seperjuangan dan telah menjadi keluarga kedua penulis selama masa studi ini. Terima kasih atas setiap obrolan, bantuan, dan kebersamaan yang selalu menghadirkan energi positif. Tanpa dukungan kalian, perjalanan ini tentu tidak akan semudah ini untuk dilewati.
9. Andrian Sailan Selaku teman penulis yang ditemui sewaktu S2, terima kasih atas segelas es kopi susu dan makanan yang dibeli, telah menjadi pengikat kebersamaan yang begitu berarti. Pertemanan ini bukan hanya mengisi ruang studi, tetapi juga memberi warna dan kekuatan dalam menyelesaikan perjalanan panjang penyusunan tesis ini.
10. Segenap Sahabat SS Wiraditya Gusti Pratama, Yusuf Ahmad Sudrajat, Muhammad Rafif Zaen, Aqil Kamal Makarim, Subhi Abdul Goffar, dan Emran Hakami yang telah menemani penulis dari S1 di tanah rantau. Terima kasih juga untuk menyertakan penulis dalam mengeksplorasi hal-hal yang belum pernah dilakukan sebelumnya.
11. Keluarga Jogja Badminton, terima kasih telah menjadi teman penulis berkembang dalam kehidupan bersosialisasi.
12. Kepada orang-orang terdekat disekitar yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu namanya, yang selalu mendukung dalam proses perkuliahan.

13. Kepada responden yang sudah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini, karenanya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan segala kemudahannya.

Terima kasih kepada seluruh pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu oleh peneliti. Semoga segala amal kebaikan yang telah dilakukan mendapat balasan yang lebih dari ALLAH SWT. Semoga dengan segala keterbatasannya tesis ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Penulis

Hafidz Ummay Muhammad

DAFTAR ISI

COVER	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIASRISME	ii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTO.....	vii
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR GAMBAR	xviii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan masalah.....	10
1.3. Pertanyaan Penelitian	11
1.4. Tujuan.....	12

1.5.	Manfaat Penelitian	13
BAB II.....		14
KAJIAN PUSTAKA		14
2.1.	Landasan Teori	14
2.1.1.	<i>Grand Theory (Resource-Based View)</i>	14
2.1.2.	<i>Organizational Learning (OL)</i>	15
2.1.3.	<i>Stakeholder Network (SN)</i>	19
2.1.4.	<i>Organizational Innovation (OI)</i>	22
2.1.5.	<i>Organizational Resilience (OR)</i>	26
2.2.	Penelitian Terdahulu.....	28
2.2.1.	<i>Organizational Learning terhadap Organizational Resilience</i>	29
2.2.2.	<i>Organizational Learning Terhadap Stakeholder Network</i>	34
2.2.3.	<i>Organizational Learning terhadap Organizational Innovation</i>	37
2.2.4.	<i>Stakeholder Network terhadap Organizational Resilience</i>	42
2.2.5.	<i>Organizational Innovation terhadap Organizational Resilience</i> ...	47
2.2.6.	<i>Stakeholder Network sebagai mediasi antara Organizational Learning dan Organizational Resilience</i>	53

2.2.7.	<i>Organizational Innovation</i> sebagai mediasi antara <i>Organizational Learning</i> dan <i>Organizational Resilience</i>	55
2.3.	Pengembangan Hipotesis	58
2.3.1.	<i>Organizational Learning</i> dan <i>Organizational Resilience</i>	58
2.3.2.	<i>Organizational Learning</i> dan <i>Stakeholder Network</i>	60
2.3.3.	<i>Organizational Learning</i> dan <i>Organizational Innovation</i>	61
2.3.4.	<i>Stakeholder Network</i> dan <i>Organizational Resilience</i>	63
2.3.5.	<i>Organizational Innovation</i> dan <i>Organizational Resilience</i>	64
2.3.6.	<i>Stakeholder Network</i> sebagai mediasi hubungan antara <i>Organizational Learning</i> dan <i>Organizational Resilience</i>	65
2.3.7.	<i>Stakeholder Network</i> sebagai mediasi hubungan antara <i>Organizational Learning</i> dan <i>Organizational Resilience</i>	66
2.4.	Model Penelitian	67
BAB III		69
METODE PENELITIAN		69
3.1.	Jenis Penelitian.....	69
3.2.	Lokasi Penelitian.....	69
3.3.	Populasi dan Sampel	70

3.3.1.	Populasi.....	70
3.3.2.	Sampel.....	70
3.4.	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	71
3.4.1.	Jenis Data	71
3.4.2.	Teknik Pengumpulan Data	71
3.5.	Definisi Operasional Variabel Penelitian	72
3.5.1.	Variabel Penelitian	72
3.5.2.	Definisi Operasional Variabel	73
3.6.	Uji Instrumen Penelitian	81
3.6.1.	Analisis Deskriptif	81
3.6.2.	Analisis Structural Equation Model (SEM)	82
3.6.3.	Partial Least <i>Square</i> (PLS).....	82
3.6.4.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	82
3.6.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	84
BAB IV		87
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		87
4.1.	Tingkat Pengembalian Kuesioner	87

4.2.	Analisis Deskriptif	88
4.3.	Deskriptif Jawaban Responden	90
4.4.	Hasil Uji Kuantitatif.....	97
4.4.1.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	97
4.5.	Pembahasan Hasil Penelitian	110
BAB V.....		120
KESIMPULAN DAN SARAN.....		120
5.1.	Kesimpulan	120
5.2.	Manfaat Penelitian dan Implikasi Penelitian.....	121
5.3.	Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya	123
5.4.	Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA		125
LAMPIRAN.....		136
 DAFTAR GAMBAR		
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....		68
Gambar 4. 1 Model Penelitian Pengujian Awal.....		98
Gambar 4. 2 Model Penelitian Pengujian Awal		98

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	87
Tabel 4. 2 Deskripsi Responden.....	88
Tabel 4. 3 Kriteria Jawaban Responden	91
Tabel 4. 4 Hasil Analisis <i>Organizational Learning</i>	91
Tabel 4. 5 Hasil Analisis <i>Stakeholder Network</i>	93
Tabel 4. 6 Hasil Analisis <i>Organizational Innovation</i>	94
Tabel 4. 7 Hasil Analisis <i>Organizational Resilience</i>	96
Tabel 4. 8 Hasil Uji Indikator Faktor Loading	99
Tabel 4. 9 <i>Discriminant Validity</i>	102
Tabel 4. 10 Hasil Uji <i>Cross Loading</i>	103
Tabel 4. 11 Hasil Uji <i>Composite Reliability</i>	104
Tabel 4. 12 <i>Cronbach Alpha</i>	105
Tabel 4. 13 Nilai <i>R-Square</i>	106
Tabel 4. 14 Hasil Pengaruh langsung.....	107
Tabel 4. 15 Hasil pengaruh tidak langsung	108

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kualitas dari sumber daya manusia sangat menentukan kesuksesan suatu perusahaan. Komponen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan berperan sangat strategis dalam memahami input beserta sumber daya yang diperlukan oleh suatu perusahaan (Hariputra et al., 2024). Oleh karena itu sumber daya manusia perlu untuk dikelola dan dipersiapkan untuk bekerja bersama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Small and Medium-sized enterprises (SMEs) atau dalam bahasa Indonesia dikenal sebagai Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dipertimbangkan sebagai kekuatan dari ekonomi untuk berkembang dengan cara mendorong dan memperluas skala ekonomi nasional dan bertindak sebagai penyeimbang jika terjadi kecenderungan penurunan di dalam negara (Psychogios et al., 2016). Dalam artikel Junaedi, (2024) menyebutkan bahwa berdasarkan data kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM mencapai sekitar 64,2 juta yang berkontribusi terhadap PDB sebesar 61,07%. Kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia meliputi kemampuan menyerap lebih kurang 117 juta pekerja.

Namun, menurut Girsang, (2024) UMKM sedang mengalami penurunan pendapatan, hal ini dikarenakan menurunnya daya beli masyarakat yang disebabkan berbagai faktor. Keadaan ekonomi yang saling berhubungan

membuat rumit, tidak pasti, dan tidak stabil sehingga meningkatnya tekanan terhadap bisnis. Keadaan pasar yang semakin ketat dengan kompetisi, ekonomi makro, perubahan perilaku konsumen, preferensi, dan perubahan yang cepat, dari semua hal tersebut dapat mengancam masa depan usaha.

Dunia bisnis saat ini sedang khawatir dengan produksi sumber daya yang baru atau manajemen dari sumber daya yang sudah ada dengan cara yang terbarukan untuk menghasilkan produk baru untuk pasar yang baru dan dengan melayani konsumen yang sesuai dengan strategi bisnis (Migdadi, 2021). *Organizational Learning* (OL) mendorong kemampuan organisasi untuk mengembangkan *dynamic, knowledgeable*, dan *human capital* yang terbarukan yang dapat mempengaruhi *Organizational Performance* (Mousa et al., 2020). Akan tetapi menurut Migdadi, (2021) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa implementasi *Organizational Learning* sangat rumit karena kurangnya pendekatan metodis di dalam literatur yang termasuk di dalamnya terdapat pengukuran *Learning Capability* (LC).

Menurut Lisdiono et al., (2022), Perusahaan saat ini seharusnya menciptakan dan mengembangkan cara baru untuk berbisnis, menjadi lebih tangkas, proaktif, dan mempersiapkan ketidakpastian dengan cara membangun bisnis yang tangguh sehingga dapat memperkuat kapabilitas mereka untuk memprediksi, memodifikasi, merombak, dan memiliki keunggulan kompetitif yang baru untuk mengatasi kegentingan yang disebabkan oleh baik itu faktor internal maupun eksternal.

Organizational Learning dapat diartikan sebagai proses mendapatkan dan memahami *knowledge* yang baru melalui pengalaman kolektif yang ada di dalam organisasi untuk mengkatalisis hasil organisasi yang lebih baik (Mai et al., 2023). *Organizational Learning* mencakup individu untuk menciptakan, mempertahankan, dan mengirim *knowledge* yang ada di dalam organisasi. *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga perusahaan bekerja untuk bertumbuh dan meningkatkan dorongan budaya belajar dan berinovasi secara terus-menerus (Hariputra et al., 2024).

Stakeholder Network (SN) dapat diartikan sebagai pendekatan jaringan atau network yang tertanam di dalam pengelolaan *stakeholder* yang berfokus terhadap interaksi dan interpedensi diantara organisasi dan para *stakeholder* nya (Mousa et al., 2020). *Stakeholder* dipertimbangkan sebagai bagian yang paling menginginkan kesuksesan dari segala bentuk perubahan yang diperkenalkan di dalam organisasi (Mouhcine et al., 2023). Menurut penelitian Mouhcine et al., (2023) terdapat hubungan yang signifikan antara *Stakeholder Network* terhadap *Organizational Resilience* dan perannya sebagai mediasi antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*.

Menurut YahiaMarzouk & Jin, (2023) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *Organizational Innovation* merupakan hal yang baru di dalam organisasi seperti proses atau peningkatan produk baik itu barang atau jasa, metode pemasaran yang baru, maupun metode organisasi di dalam praktik bisnis. Sebaiknya organisasi memiliki kapasitas inovasi yang tinggi sehingga mereka dapat menanggapi secara cepat perubahan lingkungan, pengenalan produk yang

asli, dan mengenali kesempatan lingkungan secara efisien dibandingkan organisasi yang tidak inovatif.

Menurut Lisdiono et al., (2022) menyatakan bahwa *Organizational Resilience* (OR) adalah kapabilitas perusahaan untuk merancang tindakan adaptif dalam menanggapi sehingga ancaman yang dirasakan dapat bertahan. Menurut Georgescu et al., (2024) menyatakan bahwa *Organizational Resilience* dapat mempertahankan tujuan dan fungsi nya secara optimal selagi organisasi harus menghadapi perubahan yang tidak dapat diperkirakan dan krisis dengan mewujudkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi dan menanggapi secara efektif.

Innovation berpengaruh terhadap *Organizational Resilience*, hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Awad & Martín-Rojas, (2024) yang menghasilkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Innovation* terhadap *Organizational Resilience*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki kemauan untuk melakukan inovasi akan terlihat dari bagaimana mereka bertahan dan cepat tanggap dalam perubahan.

Batik merupakan salah satu warisan budaya Indonesia yang telah diakui secara internasional sebagai Warisan Budaya Takbenda oleh UNESCO pada tahun 2009. Keberadaan industri batik tidak hanya mencerminkan identitas budaya bangsa, tetapi juga berperan penting dalam menggerakkan sektor ekonomi kreatif, terutama melalui peran pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Data dari Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan

bahwa lebih dari 90% pelaku industri batik di Indonesia berasal dari kalangan UMKM (Kemenkop, 2022).

UMKM batik di Kota Yogyakarta merupakan bagian penting dari sektor ekonomi kreatif yang berperan dalam menjaga keberlangsungan budaya, membuka lapangan kerja, dan mendukung pertumbuhan ekonomi daerah. Yogyakarta dikenal sebagai salah satu sentra batik nasional dengan kekayaan motif, teknik produksi, dan nilai-nilai filosofis yang kuat. Berdasarkan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan DIY (2023), terdapat ratusan UMKM yang bergerak di sektor batik, baik yang menggunakan teknik tradisional, pewarna alami, maupun yang telah memodernisasi proses produksinya dengan teknologi.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Ketua Paguyuban Pasar Sore Malioboro (2025), Paguyuban Pasar Sore Malioboro merupakan sebuah wadah kolektif yang menaungi para pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang beraktivitas di sepanjang kawasan Malioboro, Yogyakarta, khususnya pada sore hingga malam hari. Paguyuban ini terdiri dari berbagai jenis pelaku usaha, mulai dari penjual makanan dan minuman, pedagang aksesoris dan kerajinan tangan, hingga penjual produk batik dan cendera mata. Keberadaan mereka menjadi bagian integral dari kehidupan ekonomi dan budaya kawasan Malioboro yang dikenal sebagai ikon wisata Yogyakarta. Paguyuban ini tidak hanya berfungsi sebagai forum komunikasi antar pedagang, tetapi juga sebagai sarana untuk memperjuangkan kepentingan kolektif, mengatur tata tertib berjualan, serta menjalin hubungan dengan instansi

pemerintah, seperti Dinas Koperasi UKM dan Dinas Perdagangan Kota Yogyakarta. Dalam beberapa tahun terakhir, Paguyuban Pasar Sore Malioboro menghadapi berbagai dinamika, terutama terkait penataan kawasan, relokasi pedagang, dan perubahan perilaku konsumen pasca-pandemi COVID-19. Anggota paguyuban umumnya adalah pelaku usaha kecil yang beroperasi secara mandiri, dengan kapasitas manajerial dan inovasi usaha yang masih sangat bervariasi. Beberapa di antaranya telah mulai menerapkan digitalisasi pemasaran dan pengembangan produk, sementara yang lain masih bertumpu pada metode tradisional. Tantangan yang dihadapi antara lain adalah kurangnya pembelajaran organisasi, rendahnya inovasi usaha, dan terbatasnya jejaring kerja sama strategis yang dapat mendukung keberlangsungan usaha mereka di tengah tekanan perubahan lingkungan bisnis.

Namun demikian, UMKM batik menghadapi berbagai tantangan struktural dan eksternal. Tantangan tersebut antara lain: rendahnya adaptasi terhadap teknologi, terbatasnya akses pasar digital, minimnya inovasi produk, hingga lemahnya manajemen internal (Harsoyo et al., 2023). Ketika menghadapi krisis seperti pandemi COVID-19, banyak UMKM yang tidak mampu bertahan karena kurangnya ketahanan organisasi (*Organizational Resilience*). Kondisi ini menunjukkan pentingnya penguatan kapasitas organisasi melalui strategi yang sistematis. Salah satu pendekatan penting adalah melalui pembelajaran organisasi, yaitu proses di mana organisasi memperoleh, menginterpretasi, dan memanfaatkan pengetahuan untuk beradaptasi dan berkembang (Argyris & Schön, 1978). Dengan kemampuan belajar yang baik, UMKM dapat merespons

perubahan pasar, meningkatkan kualitas SDM, serta menghasilkan inovasi yang relevan dengan kebutuhan konsumen.

Selain itu, *Organizational Innovation* (OI) menjadi aspek krusial dalam meningkatkan daya saing UMKM batik. Inovasi tidak hanya terkait dengan produk, tetapi juga mencakup proses produksi, metode pemasaran, dan model bisnis (Saputra & Prasetyo, 2023). Menurut OECD, (2005) membagi inovasi ke dalam empat kategori utama: produk, proses, pemasaran, dan organisasi. Dalam konteks UMKM batik, inovasi dapat berupa diversifikasi motif, penggunaan bahan ramah lingkungan, pengembangan platform digital, hingga kerja sama dengan desainer muda. Lebih lanjut, kemampuan UMKM untuk membangun *Stakeholder Network* atau jaringan pemangku kepentingan yang kuat juga memengaruhi daya adaptasi dan keberlanjutan usaha. Keterlibatan dengan pemerintah, akademisi, komunitas, dan sektor swasta memungkinkan terciptanya kolaborasi yang memperkuat kapasitas pembelajaran dan inovasi yang dapat menjadi sumber pengetahuan, pelatihan, permodalan, serta akses pasar yang sangat dibutuhkan oleh UMKM (Roloff, 2008).

Berdasarkan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan DIY, (2023) terdapat lebih dari 700 unit UMKM yang bergerak di bidang produksi batik, tersebar di wilayah Kota Yogyakarta dan kabupaten sekitarnya seperti Bantul, Sleman, dan Kulon Progo. UMKM ini memproduksi berbagai jenis batik, mulai dari batik tulis, batik cap, hingga batik kombinasi dan batik berbahan pewarna alami.

Dari sisi tantangan, UMKM batik di Yogyakarta masih menghadapi sejumlah kendala seperti terbatasnya akses permodalan, rendahnya kemampuan inovasi produk, kurangnya literasi digital, dan lemahnya jejaring kemitraan strategis. Selain itu, banyak pelaku UMKM yang belum mengadopsi pendekatan manajemen modern, sehingga kemampuan untuk belajar dari pengalaman, merespons perubahan pasar, dan bertransformasi secara organisasi masih tergolong rendah (Akmal & Arifa, 2023).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Evenseth et al., 2022; Jiao & Bu, 2024; Mousa et al., 2020; Onyekwelu & Oshi, 2021) menunjukkan bahwa *Organizational Learning* dapat menjadi fondasi penting dalam membentuk *Organizational Resilience*. Namun, hasil penelitian lain dari YahiaMarzouk & Jin, (2023) menunjukkan bahwa *Organizational Learning* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Resilience*, akan tetapi ketika ada pengaruh *Organizational Innovation* sebagai mediasi, menunjukkan hasil signifikan, sehingga dalam penelitian ini perlu dipertimbangkan adanya faktor-faktor mediasi yang dapat menjelaskan secara lebih komprehensif hubungan *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*.

Di sisi lain, terdapat pula UMKM batik yang telah menunjukkan ketahanan dan pertumbuhan positif melalui inovasi desain, penggunaan media sosial sebagai sarana pemasaran, serta kemitraan dengan lembaga pendidikan dan komunitas kreatif. Kondisi ini menunjukkan adanya keragaman tingkat kapabilitas antar pelaku UMKM batik, yang menjadikan mereka objek penting untuk diteliti dalam konteks penguatan *Organizational Learning*,

Organizational Innovation, Stakeholder Network, dan Organizational Resilience.

Berdasarkan dinamika tersebut, ketahanan organisasi menjadi tujuan strategis yang harus dicapai oleh UMKM batik agar mampu bertahan dan berkembang dalam jangka panjang (YahiaMarzouk & Jin, 2023). ketahanan organisasi tidak dapat dibentuk secara instan, melainkan dibangun dari proses pembelajaran, inovasi berkelanjutan, serta relasi eksternal yang produktif (Mousa et al., 2020).

Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji secara komprehensif hubungan antara *Organizational Learning, Organizational Innovation, dan Stakeholder Network* terhadap *Organizational Resilience* pada UMKM batik di Kota Yogyakarta. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dan praktis dalam merumuskan strategi penguatan UMKM berbasis budaya lokal agar lebih adaptif, inovatif, dan tangguh menghadapi tantangan zaman. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai *Organizational Learning, Stakeholder Network, Organizational Innovation, dan Organizational Resilience* yang dilakukan oleh institusi baik itu dari pemerintahan maupun institusi swasta, maka penelitian ini akan dilakukan pada UMKM batik yang berada di Paguyuban Pasar Sore Malioboro. Dengan adanya gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh dari *Organizational Learning* dalam pengaruhnya terhadap *Organizational Resilience* dengan menanamkan tujuan taktis dan strategis kedalam sistem dan proses organisasi. penelitian ini juga menguji dan menganalisis *Stakeholder*

Network dan *Innovation* sebagai mediasi antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*.

1.2. Rumusan masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang tersebut, untuk mengembangkan dari penelitian sebelumnya. Permasalahan penelitian ini menguji bagaimana hubungan antara *Organizational Learning*, *Stakeholder Network*, *Organizational Innovation*, pada *Organizational Resilience*, dengan banyaknya tantangan untuk bisa bertahan dan beradaptasi dengan cepat di lingkungan sekitar. Hal ini yang mendasari penelitian untuk lebih menganalisis ketahanan organisasi, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah.

- 1.2.1. Kurangnya pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*) pada UMKM batik di Yogyakarta menyebabkan minimnya kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar, perkembangan teknologi, dan dinamika lingkungan eksternal yang semakin kompleks.
- 1.2.2. Rendahnya tingkat inovasi organisasi (*Organizational Innovation*), baik dalam aspek produk, proses, maupun model bisnis, membatasi daya saing UMKM batik dan menghambat upaya untuk merespons kebutuhan konsumen secara kreatif dan berkelanjutan.
- 1.2.3. Lemahnya jaringan pemangku kepentingan (*Stakeholder Network*) menyebabkan terbatasnya akses UMKM batik terhadap dukungan eksternal seperti pelatihan, informasi pasar, modal usaha, serta kemitraan strategis yang berpotensi meningkatkan performa organisasi.

- 1.2.4. Ketahanan organisasi (*Organizational Resilience*) belum terbentuk secara optimal karena rendahnya integrasi antara pembelajaran organisasi, inovasi, dan keterlibatan *stakeholder* dalam mendukung keberlanjutan dan keberdayaan UMKM batik di tengah tantangan industri.
- 1.2.5. *Organizational Learning* belum optimal dilakukan untuk meningkatkan *Organizational Resilience*, sehingga perlu mempertimbangkan peran jaringan pemangku kepentingan dan inovasi sebagai variabel mediasi.

1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan penjelasan latar belakang tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pertanyaan penelitian yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

- 1.3.1. Apakah *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience* ?
- 1.3.2. Apakah *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Stakeholder Network* ?
- 1.3.3. Apakah *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation* ?
- 1.3.4. Apakah *Stakeholder Network* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience* ?
- 1.3.5. Apakah *Organizational Innovation* berpengaruh terhadap positif dan signifikan *Organizational Resilience* ?

- 1.3.6. Apakah *Stakeholder Network* memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience* secara signifikan ?
- 1.3.7. Apakah *Organizational Innovation* memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience* secara signifikan ?

1.4. Tujuan

Dari penjelasan rumusan masalah diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitiannya adalah sebagai berikut:

- 1.4.1. Untuk menguji dan menganalisis *Organizational Learning* berpengaruh terhadap *Organizational Resilience*.
- 1.4.2. Untuk menguji dan menganalisis *Organizational Learning* berpengaruh terhadap *Stakeholder Network*.
- 1.4.3. Untuk menguji dan menganalisis *Stakeholder Network* berpengaruh terhadap *Organizational Resilience*.
- 1.4.4. Untuk menguji dan menganalisis *Organizational Learning* berpengaruh terhadap *Organizational Innovation*.
- 1.4.5. Untuk menguji dan menganalisis *Organizational Innovation* berpengaruh terhadap *Organizational Resilience*.
- 1.4.6. Untuk menguji dan menganalisis *Stakeholder Network* memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*.

1.4.7. Untuk menguji dan menganalisis *Organizational Innovation* memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan peneliti diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1.5.1. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam menambah pemahaman dan wawasan mengenai pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Stakeholder Network* dan *Organizational Learning* pada UMKM Batik di Kota Yogyakarta, sehingga hasil penelitian ini dapat berperan dalam pengayaan *literature* yang dapat dijadikan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya.

1.5.2. Manfaat Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada pemilik maupun pengelola terkait *Organizational Learning* terhadap *Stakeholder Network*, *Organizational Innovation*, dan *Organizational Resilience*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Grand Theory (Resource-Based View)*

Resource-Based View (RBV) merupakan teori manajemen strategi yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing suatu organisasi dapat diperoleh dan dipertahankan melalui pemanfaatan sumber daya internal yang unik, bernilai, dan sulit ditiru. Teori ini pertama kali diperkenalkan secara sistematis oleh Barney, (1991) yang menekankan bahwa sumber daya organisasi harus memenuhi kriteria VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks RBV, sumber daya dapat berupa aset fisik (*tangible*) maupun aset tidak berwujud (*intangible*), seperti pengetahuan organisasi, kemampuan inovatif, budaya kerja, dan jaringan relasi dengan pemangku kepentingan. Keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari aset yang dimiliki, tetapi dari kemampuan organisasi dalam mengembangkan, memanfaatkan, dan mengkonfigurasi sumber daya tersebut secara efektif (Garrido-Moreno et al. 2024).

Pada penelitian ini, pendekatan RBV digunakan untuk menelaah bagaimana *Organizational Learning*, *Organizational Innovation*, dan *Stakeholder Network* merupakan sumber daya strategis yang dapat memperkuat *Organizational Resilience* pada UMKM Batik. Pembelajaran

organisasi dan inovasi mencerminkan kapasitas internal untuk beradaptasi dan menciptakan perubahan, sementara jejaring pemangku kepentingan menggambarkan akses organisasi terhadap dukungan eksternal yang bersifat strategis (YahiaMarzouk & Jin, 2023).

Dengan demikian, RBV menjadi kerangka teoritis utama dalam menjelaskan bahwa ketahanan organisasi bukan semata-mata hasil dari tanggapan terhadap tekanan eksternal, tetapi hasil dari pengelolaan sumber daya internal yang efektif dan sinergis (Do et al., 2022).

2.1.2. *Organizational Learning* (OL)

2.1.2.1. Definisi *Organizational Learning*

Organizational Learning dapat diartikan sebagai kapabilitas organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman (García-Morales et al., 2007). *Organizational Learning* bisa terjadi jika terdapat pembelajaran individual sebelumnya. Pembelajaran hari ini akan mempengaruhi kinerja pada besok hari. Selama *knowledge* atau pengetahuan dibagikan diantara anggota organisasi dan menghasilkan pembelajaran organisasi yang dapat meningkatkan kinerja organisasi, hal ini juga dapat menghasilkan hasil yang terbalik dimana adanya pengurangan atau kesalahan dalam pembagian organisasi. Menurut Argyris & Schön, (1978) menyatakan bahwa *Organizational Learning* sebagai suatu proses penciptaan, pengambilan, dan transfer pengetahuan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kemampuannya dalam merespons perubahan lingkungan.

Organizational Learning (OL) mendorong kemampuan organisasi untuk mengembangkan *dynamic, knowledgeable*, dan *human capital* yang terbarukan yang dapat mempengaruhi *Organizational Performance* (Mousa et al., 2020). *Organizational Learning* (OL) dapat diartikan sebagai proses mendapatkan dan memahami *knowledge* yang baru melalui pengalaman kolektif yang ada di dalam organisasi untuk mengkatalisis hasil organisasi yang lebih baik (Mai et al., 2023). menurut Jiao & Bu, (2024) menyatakan bahwa *Organizational Learning* membantu dalam mencari kebutuhan bisnis eksternal dengan membina pengembangan kapasitas organisasi untuk menjadi adaptif.

Menurut Awad & Martín-Rojas, (2024) menyatakan bahwa *Organizational Learning* berhubungan dengan perubahan kepercayaan, perilaku dan perubahan di dalam pengetahuan organisasi. perusahaan belajar dengan menciptakan dan mempertahankan pengetahuan baru yang kemudian akan mengirimkan nya ke berbagai unit yang ada di dalam perusahaan.

2.1.2.2. Proses *Organizational Learning*

Proses *Organizational Learning* menurut Argyris & Schön, (1978) umumnya terdiri dari beberapa tahapan, yaitu:

a. *Information Acquisition* (Mendapatkan Informasi)

Organisasi mengidentifikasi dan memperoleh informasi dari lingkungan internal maupun eksternal. Informasi ini bisa berasal dari pelanggan, pesaing, teknologi, regulasi, dan tren pasar.

b. *Information Distribution* (Pembagian Informasi)

Informasi yang telah dikumpulkan disebarkan ke seluruh bagian organisasi untuk memastikan seluruh unit kerja memiliki akses terhadap pengetahuan yang relevan.

c. *Information Interpretation* (Interpretasi Informasi)

Organisasi menafsirkan dan memahami informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi tantangan dan peluang strategis.

d. *Organizational Memory* (Memori Organisasi)

Pengetahuan yang telah dihasilkan dari proses interpretasi disimpan dalam prosedur, sistem, budaya organisasi, dan individu, sehingga dapat digunakan kembali saat dibutuhkan.

e. *Behavioral and Cognitive Change* (Perubahan Perilaku)

Proses pembelajaran yang efektif akan terlihat dari adanya perubahan perilaku, strategi, dan kebijakan organisasi dalam rangka meningkatkan daya saing dan keberlanjutan.

2.1.2.3. Manfaat *Organizational Learning*

Mempertahankan dan membangun *Organizational Learning* dapat meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif. Organisasi yang melakukan pembelajaran yang lebih, maka akan mampu untuk beradaptasi dan menanggapi lebih cepat dalam tindakan untuk menghadapi kompetitor mereka (YahiaMarzouk & Jin, 2023).

2.1.2.4. Tujuan *Organizational Learning*

Tujuan dari *Organizational Learning* adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif untuk organisasi dengan mengumpulkan pengetahuan dari semua tahapan dan mengintegrasikannya ke dalam proses pembelajaran untuk pertumbuhan dan pembelajaran karyawan yang efektif.

2.1.2.5. Faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational Learning*

Aspek – aspek yang dapat mempengaruhi *Organizational Resilience* menurut Argyris & Schön, (1978) sebagai berikut :

a. Motivasi dan Komitmen Karyawan

Karyawan yang termotivasi dan merasa dihargai akan lebih terbuka terhadap pembelajaran.

b. Komunikasi Internal

Komunikasi yang terbuka dan efektif mendukung penyebaran pengetahuan dan kolaborasi antar unit.

c. Pengalaman dan Pembelajaran dari Kegagalan

Kemampuan organisasi untuk mencerminkan kesalahan dan mengambil pelajaran dari kegagalan sangat penting.

2.1.2.6. Indikator *Organizational Learning*

Indikator *Organizational Learning* berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh (YahiaMarzouk & Jin, 2023).

a. *Knowledge acquisition*

Knowledge acquisition merupakan proses yang dimana organisasi menambahkan pengetahuan dan informasi baru.

b. *Knowledge distribution*

Knowledge distribution merupakan proses yang dimana anggota organisasi melakukan komunikasi yang memberikan informasi yang ada di dalam organisasi.

c. *Knowledge interpretation*

Knowledge interpretation terjadi ketika anggota organisasi mengubah informasi menjadi hal yang memberikan nilai tambah dan pengetahuan baru yang dibagikan di dalam organisasi

d. *Organizational memory*

Organizational memory berhubungan dengan menyimpan pengetahuan dan informasi untuk digunakan di waktu yang akan datang.

2.1.3. Stakeholder Network (SN)

2.1.3.1. Definisi Stakeholder Network

Menurut Freeman, (1984) menyatakan bahwa *Stakeholder* merupakan individu atau kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, *stakeholder* dapat mencakup pelanggan, karyawan, pemasok, investor, pemerintah, masyarakat sekitar, LSM, hingga mitra usaha. Teori ini menekankan bahwa organisasi tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang

saham (shareholder), tetapi juga kepada semua pihak yang berkepentingan dengan aktivitas organisasi (*stakeholders*). *Stakeholder Network* adalah jaringan hubungan antar berbagai pihak yang berkepentingan terhadap organisasi, yang berinteraksi secara langsung maupun tidak langsung untuk menciptakan nilai bersama (Rowley, 1997).

Menurut Mouhcine et al., (2023) menyatakan bahwa *stakeholder* atau pemangku kepentingan dapat diartikan sebagai kelompok penting terhadap keberadaan dan keberlangsungan perusahaan dan dapat mempengaruhi operasi, kinerja, atau tujuan pencapaian organisasi. keberadaan *stakeholder* bisa menguntungkan atau memiliki dampak yang merugikan organisasi.

Multi-stakeholder membentuk kelompok jaringan yang di dalamnya terdapat pengusaha, pemerintah dan institusi lainnya untuk menyelesaikan permasalahan yang harus diselesaikan dengan kolaborasi (Mousa et al., 2020). Dengan kata lain, hal ini menunjukkan bahwa organisasi maupun publik yang seharusnya mereka bukanlah *stakeholder* menjadi *stakeholder* untuk masing-masing pihak, sehingga interaksi atau hubungan di sekitar permasalahan yang sama menjadi *multi-Stakeholder Networks*.

2.1.3.2. Fungsi dan Peran *Stakeholder Network*

Beberapa fungsi dan peran utama dari *Stakeholder Network* adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan akses terhadap informasi dan pengetahuan baru
Stakeholder Network memungkinkan organisasi untuk memperoleh informasi strategis dari berbagai sumber eksternal seperti pelanggan, pemasok, lembaga riset, pemerintah, dan komunitas. Akses terhadap pengetahuan ini penting dalam mendorong pembelajaran organisasi serta mempercepat adopsi inovasi (Powell et al., 1996).
- b. Mendukung Kolaborasi dan Inovasi
Jaringan *stakeholder* menciptakan peluang kolaboratif antar aktor yang berbeda. Sinergi antara berbagai pihak dapat mempercepat inovasi produk, proses, maupun model bisnis (Triguero et al., 2013).
- c. Meningkatkan legitimasi dan Kepercayaan Sosial
Partisipasi aktif dalam jaringan *stakeholder* membantu organisasi membangun reputasi, kredibilitas, dan kepercayaan dari masyarakat serta pemangku kepentingan lainnya. Kepercayaan ini menjadi aset penting dalam memperkuat posisi organisasi di mata publik dan regulator (Suchman, 1995).

2.1.3.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi *Stakeholder Network*

Aspek – aspek yang dapat mempengaruhi *Stakeholder Network* menurut Freeman, (1984) sebagai berikut :

- a. Jenis dan Kepentingan *Stakeholder*
Setiap *stakeholder* memiliki kepentingan, harapan, dan tingkat pengaruh yang berbeda terhadap organisasi.

b. Tingkat Pengaruh dan Kekuasaan

Beberapa *stakeholder* memiliki daya pengaruh besar terhadap keputusan organisasi (misalnya regulator atau pemegang saham utama). Hubungan kekuasaan ini memengaruhi intensitas dan arah interaksi dalam jaringan.

c. Komunikasi dan Transparansi

Jaringan *stakeholder* yang efektif membutuhkan komunikasi terbuka, dua arah, dan transparan.

2.1.4. *Organizational Innovation (OI)*

2.1.4.1. Definisi *Organizational Innovation*

Menurut García-Morales et al., (2007) menyatakan bahwa innovation atau inovasi merupakan kombinasi ulang dari suatu sumber daya atau *resource*, keahlian atau skill, dan aset lainnya. terdapat peningkatan dari perusahaan atau UMKM dalam menganalisis inovasi sebagai proses pembelajaran, yang dimana perusahaan berkomitmen untuk meningkatkan kapabilitas inovasi dalam pembelajaran dan kemungkinan akan kehilangan kesempatan dalam memenuhi permintaan pasar. Diperlukan kemampuan dan pengetahuan dalam memahami kebutuhan konsumen, teknologi yang digunakan dalam inovasi dan mempunyai kapasitas terbaik untuk memahami kekuatan dan kelemahan kompetitor dan mempelajari keberhasilan dan kegagalan mereka. Menurut Awad & Martín-Rojas, (2024) dalam penelitiannya menyatakan bahwa innovation melibatkan pengenalan ide baru, praktik, atau bahan baku

yang memerlukan usaha kolaborasi diantara individu, kelompok, atau departemen yang di dalam organisasi. menurut Soomro et al., (2020) menyatakan bahwa *Organizational Innovation* dikenal sebagai faktor yang dapat memunculkan penggunaan dari produk baru, ide, kebiasaan, teknologi, layanan, dan praktik administratif. Penerapan ide atau perilaku yang baru bagi organisasi atau usaha merupakan pengertian dari *Organizational Innovation* menurut (Damanpour & Evan, 1984). Inovasi dalam organisasi tidak terbatas pada produk atau jasa, tetapi mencakup cara kerja baru, proses produksi, hingga model bisnis. Dalam konteks UMKM, inovasi menjadi strategi penting untuk bertahan dan tumbuh dalam persaingan pasar, terutama saat menghadapi keterbatasan sumber daya dan dinamika eksternal.

Menurut YahiaMarzouk & Jin, (2023) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *Organizational Innovation* merupakan hal yang baru di dalam organisasi seperti proses atau peningkatan produk baik itu barang atau jasa, metode pemasaran yang baru, maupun metode organisasi di dalam praktik bisnis. *Organizational Innovation* merupakan kunci dalam menghadapi dinamika pada lingkungan bisnis dengan membuat organisasi menjadi kompetitif (Inthavong et al., 2023). Sebaiknya organisasi memiliki kapasitas inovasi yang tinggi sehingga mereka dapat menanggapi secara cepat perubahan lingkungan, pengenalan produk yang asli, dan mengenali kesempatan lingkungan secara efisien dibandingkan organisasi yang tidak inovatif.

2.1.4.2. Jenis-Jenis *Organizational Innovation*

Menurut (OECD, 2018), terdapat tiga jenis utama inovasi dalam organisasi:

a. *Product Innovation* (Inovasi Produk)

Melibatkan pengembangan produk baru atau peningkatan signifikan terhadap karakteristik produk yang sudah ada.

b. *Process Innovation* (Inovasi Proses)

Mencakup penerapan metode baru atau peningkatan dalam proses produksi atau distribusi.

c. *Organizational or Business Model Innovation* (Inovasi Organisasi atau Model Bisnis)

Mengacu pada perubahan dalam struktur organisasi, praktik manajemen, atau cara menjalin relasi eksternal.

2.1.4.3. Manfaat *Organizational Innovation*

Innovation dapat meningkatkan ketahanan perusahaan dengan menyelaraskan pengembangan pasar dan memunculkan penyelesaian masalah dan kreativitas yang berkelanjutan (Awad & Martín-Rojas, 2024). *Innovation* membuat organisasi mampu untuk mengolah pembelajaran yang baru, mengimplementasi proses yang terbaru, dan memaksimalkan penggunaan sumber daya di dalam lingkungan yang tidak pasti.

2.1.4.4. Faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational Innovation*

Aspek – aspek yang dapat mempengaruhi *Organizational Innovation* menurut Damanpour, (1991) sebagai berikut :

a. Kepemimpinan dan Manajemen

Dukungan manajemen terhadap eksperimen dan toleransi terhadap kegagalan sangat penting.

b. Budaya organisasi

Adanya nilai-nilai seperti *continuous improvement*, *learning from failure*, dan keberagaman ide sangat mendukung.

c. Sumber Daya Manusia

Kreativitas, kompetensi, dan keterampilan karyawan sangat menentukan potensi inovasi

2.1.4.5. Indikator *Organizational Innovation*

Indikator *Organizational Innovation* berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh (YahiaMarzouk & Jin, 2023).

a. *Process Innovation*

Process Innovation merupakan adopsi dari teknik produksi terbaru dimana strategi manajemen dan teknologi terbaru dapat meningkatkan produksi dan proses manajemen.

b. *Behavioral Innovation*

Behavioral innovation merupakan budaya inovatif yang dapat diciptakan sebagai hasil dari perilaku kreatif yang ditunjukkan oleh

masing-masing individu, kelompok, dan manajemen yang mana hal terbuka dengan meningkatnya ide dan inovasi yang baru.

c. Strategic Innovation

Strategic innovation merupakan kemampuan organisasi untuk mengelola tujuan organisasi yang ambisius dan menemukan titik diantara tujuan dengan sumber daya yang dimiliki untuk dieksploitasi dengan diukur berdasarkan *strategic innovation*.

2.1.5. Organizational Resilience (OR)

2.1.5.1. Definisi Organizational Resilience

Menurut Leflar & Siegel, (2013) menjelaskan bahwa *Organizational Resilience* merupakan pendekatan kedisiplinan antar fungsional untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Resilience merupakan kemampuan organisasi untuk berubah dan beradaptasi untuk mengatasi tantangan atau permasalahan yang terjadi. Semakin baik organisasi dalam mengenalkan kembali tantangan dan perubahan, maka organisasi akan semakin tangguh dalam kejadian yang tidak dapat dihindarkan.

Organizational Resilience merupakan kemampuan perusahaan untuk mencegah situasi yang merugikan, mengatasi kejadian yang mendadak terjadi, mengubah tantangan menjadi kesempatan dalam beberapa kejadian sehingga menumbuhkan perubahan organisasi (Mousa et al., 2020). Menurut Awad & Martín-Rojas, (2024) menyatakan bahwa *Organizational Resilience* merupakan kemampuan organisasi untuk

mengantisipasi, mempersiapkan, menanggapi, beradaptasi, dan memperoleh kembali perubahan.

Menurut Mouhcine et al., (2023) menyatakan bahwa setelah adanya krisis yang akan berpengaruh terhadap organisasi, memaksa untuk mempersiapkan organisasi dengan kapabilitas dinamis untuk mendapatkan keunggulan dari ketidakseimbangan yang terjadi karena krisis tersebut. Kapabilitas – kapabilitas tersebut adalah kemampuan organisasi untuk menyelaraskan dan memindahkan sumber daya organisasi lebih maju, dalam rangka untuk beradaptasi dan mencapai hasil yang diinginkan untuk menghadapi situasi yang tidak dapat diperkirakan. Membangun *Organizational Resilience* memerlukan hubungan secara sosial dengan kehadiran para *stakeholder* atau pemangku kepentingan yang bergantung dengan komunikasi yang berarti dan pembelajaran sosial, yang lebih penting adalah dengan kemampuan para *stakeholder* yang juga tangguh untuk membangun *Organizational Resilience* (Jiao & Bu, 2024).

2.1.5.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational Resilience*

Aspek – aspek yang dapat mempengaruhi *Organizational Resilience* menurut Weick & Sutcliffe, (2007) sebagai berikut :

a. Kepemimpinan yang adaptif

Pemimpin mempunyai pengaruh dalam mengambil keputusan yang cepat dan mampu menenangkan tim di masa krisis yang krusial.

b. Budaya organisasi yang *resilience*

Budaya organisasi yang mendukung seperti *agility* (kelincahan), *learning from failure* (belajar dari kegagalan), *trust* (kepercayaan), dan *openness* (keterbukaan) serta dapat mendorong tanggapan yang cepat terhadap perubahan dan adaptasi yang efektif.

2.1.5.3. Indikator *Organizational Resilience*

Indikator *Organizational Resilience* berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh (YahiaMarzouk & Jin, 2023).

a. *Robustness*

robustness merupakan penilaian kapasitas organisasi untuk melawan dan bangkit kembali dari keadaan yang merugikan.

b. *Agility*

Agility merupakan penilaian kapasitas organisasi dalam bertindak secara cepat.

c. *Integrity*

Integrity merupakan penilaian organisasi dalam kepaduan antara anggota organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan penelitian sebelumnya tentang *Organizational Learning*, *Stakeholder Network*, *Organizational Innovation*, dan *Organizational Resilience*. Berikut penelitian yang sebelumnya dilakukan yang saling berkaitan sebagai berikut:

2.2.1. *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience*

2.2.1.1. Mousa et al., (2020)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Organizational Learning, Organizational Resilience, and the mediating role of multi-Stakeholder Networks*” yang dilakukan oleh Mousa et al., (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Learning* pada tingkat *Organizational Resilience* di lingkungan akademik dengan pengaruh mediasi dari *multi-Stakeholder Network*. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3 untuk menentukan pengaruh OL terhadap OR pada tingkat universitas, dengan mendapatkan 576 hasil kuesioner berdasarkan jawaban akademik universitas. Hasil dari penelitian menemukan adanya pengaruh dari OL terhadap OR pada tingkat universitas dan *Stakeholder Network* berperan sebagai mediasi.

2.2.1.2. Jiao & Bu, (2024)

Dalam Penelitian yang berjudul “*The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in Construction Projects*” yang dilakukan oleh Jiao & Bu, (2024). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui cara *Organizational Learning* yang mana memiliki pengaruh terhadap *Organizational Resilience*. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model dengan AMOS26.0 untuk mengetahui hubungan antara *Organizational Learning*, managerial cognity, dan *Organizational Resilience*. Objek penelitian adalah

manajer dari proyek yang ada di Cina, dengan jumlah keseluruhan data kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 458. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Learning* memiliki pengaruh positif dan signifikan.

2.2.1.3. YahiaMarzouk & Jin, (2023)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Linking environmental scanning and Organizational Learning with Organizational Resilience of Egyptian SMEs: the moderating role of enviromental uncertainty*” yang dilakukan YahiaMarzouk & Jin, (2023) Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh enviromental scanning terhadap *Organizational Resilience* melalui *Organizational Learning* berdasarkan pada organizational processing theory (OIPT) di UMKM yang ada di Mesir selama masa COVID-19. Penelitian ini menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar dan mendapatkan tanggapan valid sebanyak 249 dari UMKM yang berada di Mesir. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa *Organizational Learning* mempengaruhi *Organizational Resilience*, enviromental scanning tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Resilience*, akan tetapi *Organizational Learning* dapat berperan sebagai variabel mediasi antara enviromental scanning dan *Organizational Resilience*.

2.2.1.4. Keskin & Palaz, (2024)

Dalam Penelitian yang berjudul “*The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Resilience Capacity : A Research In Banking Sector*” yang dilakukan oleh Keskin & Palaz, (2024) bertujuan untuk menguji hubungan antara *Organizational Learning*, *Organizational Resilience Capacity*, dan *Organizational Performance* dan memberikan kontribusi praktik dan empiris. Penelitian menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan alat pengujian *Exploratory Factor Analysis* (EFA), data didapatkan dari seluruh karyawan Bank yang beroperasi di Istanbul dan mendapatkan sebanyak 579 tanggapan. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*, hal ini mengindikasikan jika praktik *Organizational Learning* meningkat, maka Ketahanan organisasi akan meningkat.

2.2.1.5. Evenseth et al., (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Building Organizational Resilience Through Organizational Learning : A Systematic Review*” yang dilakukan oleh Evenseth et al., (2022) bertujuan untuk mengetahui cara mencapai *Organizational Learning* yang dapat meningkatkan *Organizational Resilience*, tujuannya adalah untuk berkontribusi terhadap pengetahuan komprehensif mengenai antara *Organizational Resilience* dan *Organizational Learning*. Penelitian

menggunakan *Systematic Literature Review* untuk menilai bagaimana *Organizational Learning* dapat membuat Organisasi menjadi lebih *resilience*, dengan menggunakan *software* NVivo dengan mendapatkan 41 bukti empiris, 18 artikel. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran di dalam organisasi itu berhubungan dengan tiga tahapan *resilience* yang dibutuhkan organisasi untuk menjadi lebih tahan yaitu, *anticipation*, *coping*, dan *adaptation capabilities*. Pembelajaran yang efektif bergantung terhadap pendekatan manajemen seperti pengalaman pembelajaran terhadap pendekatan sistemik untuk pembelajaran.

2.2.1.6. Onyekwelu & Oshi, (2021)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Organizational Learning and Resilience: A Case of Family Businesses in Rivers State*” yang dilakukan oleh Onyekwelu & Oshi, (2021), Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience* pada usaha yang dimiliki oleh keluarga di Rivers State. Penelitian menggunakan SPSS sebagai alat untuk menganalisis hipotesis, data didapatkan melalui kuesioner yang dikirimkan ke responden seperti pemilik bisnis, manajer, supervisor, dan mendapatkan 154 responden. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Resilience*, hal ini mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasi yang merupakan faktor organisasi dan suatu

mekanisme yang dapat membantu bisnis keluarga untuk mengatasi beberapa hal yang dapat mempengaruhi usaha. Oleh karena itu pembelajaran organisasi dapat membantu pemilik, manajer, dan supervisor untuk membangun ketahanan di dalam bisnis mereka.

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1.	Journal of Workplace Learning Mousa et al., (2020) <i>Organizational Learning, Organizational Resilience, and the mediating role of multi-Stakeholder Networks</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Organizational Learning</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> , hal ini mengindikasikan bahwa OL secara cepat bertindak dalam menghadapi kejadian yang tidak pasti di masa yang akan datang melalui <i>Organizational Resilience</i> yang bergantung kepada rutinitas, nilai, dan kapabilitas
2.	Buildings Jiao & Bu, (2024) <i>The Impact of Organizational Learning on Organizational Resilience in Construction Projects</i>	AMOS26.0 Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Organizational Learning</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> , hal ini mengindikasikan bahwa <i>Organizational Resilience</i> berkembang melalui pembelajaran yang efektif, karena pengetahuan didapatkan dengan melalui OL.
3.	International Journal of Organizational Analysis YahiaMarzouk & Jin, (2023) <i>Linking environmental scanning and Organizational Learning with Organizational Resilience of Egyptian SMEs: the moderating role of enviromental uncertainty</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Organizational Learning</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> , hal ini mengindikasikan bahwa organisasi dapat menjadi lebih kuat ketika mengadopsi <i>Organizational Learning</i> .
4.	Journal of Global Strategic Management Keskin & Palaz, (2024) <i>The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Resilience Capacity : A Research In Banking Sector</i>	EFA Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara <i>Organizational Learning</i> dan <i>Organizational Resilience</i> , hal ini mengindikasikan jika praktik <i>Organizational Learning</i> meningkat, maka Ketahanan organisasi akan meningkat.
5.	Frontiers in Communication Evenseth et al., (2022) <i>Building Organizational Resilience Through Organizational Learning : A Systematic Review</i>	NVivo Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran di dalam organisasi itu berhubungan dengan tiga tahapan resilience yang dibutuhkan organisasi untuk menjadi lebih tahan yaitu,

			anticipation, coping, dan adaptation capabilities.
6.	Nigeria Academy of Management Journal	SPSS	Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa <i>Organizational Learning</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> , hal ini mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasi yang merupakan faktor organisasi dan suatu mekanisme yang dapat membantu bisnis keluarga untuk mengatasi beberapa hal yang dapat mempengaruhi usaha.
	Onyekwelu & Oshi, (2021)	Independen : <i>Organizational Learning</i>	
	<i>Organizational Learning and Resilience: A Case of Family Businesses in Rivers State</i>	Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	

2.2.2. *Organizational Learning Terhadap Stakeholder Network*

2.2.2.1. Mousa et al., (2020)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Organizational Learning, Organizational Resilience, and the mediating role of multi-Stakeholder Networks*” yang dilakukan oleh Mousa *et al.*, (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Learning* pada tingkat *Organizational Resilience* di lingkungan akademik dengan pengaruh mediasi dari multi-*Stakeholder Network*. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3 untuk menentukan pengaruh OL terhadap OR pada tingkat universitas, dengan mendapatkan 576 hasil kuesioner berdasarkan jawaban akademik universitas. Hasil dari penelitian menemukan adanya pengaruh dari OL terhadap OR pada tingkat universitas dan *Stakeholder Network* berperan sebagai mediasi.

2.2.2.2. Yi et al., (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Stakeholder ties, Organizational Learning, and business model innovation: A business ecosystem perspective*” yang dilakukan oleh Yi et al., (2022). Penelitian bertujuan untuk menguji bagaimana terikatnya dengan para pemangku kepentingan dapat berpengaruh terhadap inovasi model bisnis dan bagaimana hubungannya dengan jenis pembelajaran usaha. Penelitian menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji hipotesis, data didapatkan dari kuesioner yang dilakukan wawancara secara langsung dengan mendapatkan jumlah responden sebanyak 210 perusahaan dan CEO sebagai sumber jawaban kuesioner. Hasil dari penelitian menemukan bahwa *Organizational Learning* berperan penting dalam mengikat para pemangku kepentingan, semakin tinggi tingkat pembelajaran organisasi yang dilakukan, maka akan semakin terikat para pemangku kepentingan.

2.2.2.3. Meier & Sachs, (2016)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Stakeholder Management For Organizational Learning : Establishing Networks For Knowledge Exchange*” yang dilakukan oleh Meier & Sachs, (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengelolaan pemangku kepentingan dapat mendukung pembelajaran organisasi. penelitian menggunakan pendekatan *Case-based action* yang mana metode ini cocok untuk digunakan dengan percobaan yang berkelanjutan untuk

menyelaikan masalah praktik yang dihadapi organisasi. hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi antara para pemangku kepentingan terhadap interaksi dengan media pembelajaran di dalam proyek telah mendukung pencarian pengetahuan baru dengan membuat diskusi mengenai nilai dan persepsi.

2.2.2.4. Roome & Wijen, (2006)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Enviromental Management*” yang dilakukan oleh Roome & Wijen, (2006). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana *stakeholder engagement* dan *Organizational Learning* saling berhubungan dengan membandingkan beberapa studi kasus dari praktik manajemen yang berada di lingkungan dua perusahaan utama. Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa ambisi dari tujuan perusahaan, struktur pembelajaran, dan pengaruh rutinitas pembelajaran dapat dilakukan sehingga para pemangku kepentingan dapat terlibat dan kooperatif.

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1.	Journal of Workplace Learning Mousa et al., (2020) <i>Organizational Learning, Organizational Resilience, and the mediating role of multi-Stakeholder Networks</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Stakeholder Network</i>	<i>Organizational Learning</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> , hal ini mengindikasikan bahwa OL secara cepat bertindak dalam menghadapi kejadian yang tidak pasti di masa yang akan datang melalui <i>Organizational Resilience</i> yang bergantung kepada rutinitas, nilai, dan kapabilitas

2.	Technovation Yi et al., (2022) <i>Stakeholder ties, Organizational Learning, and business model innovation: A business ecosystem perspective</i>	Regression Analysis Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Stakeholder Network</i>	Hasil dari penelitian menemukan bahwa <i>Organizational Learning</i> berperan penting dalam mengikat para pemangku kepentingan, semakin tinggi tingkat pembelajaran organisasi yang dilakukan, maka akan semakin terikat para pemangku kepentingan.
3.	Technology, Innovation, and Industrial Management Meier & Sachs, (2016) <i>Stakeholder Management For Organizational Learning : Establishing Networks For Knowledge Exchange</i>	Kualitatif Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Stakeholder Network</i>	hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa interaksi antara para pemangku kepentingan terhadap interaksi dengan media pembelajaran di dalam proyek telah mendukung pencarian pengetahuan baru dengan membuat diskusi mengenai nilai dan persepsi.
4.	Organization Studies Roome & Wijen, (2006) <i>Stakeholder Power and Organizational Learning in Corporate Enviromental Management</i>	Kualitatif Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Stakeholder Network</i>	Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa ambisi dari tujuan perusahaan, struktur pembelajaran, dan pengaruh rutinitas pembelajaran dapat dilakukan sehingga para pemangku kepentingan dapat terlibat dan kooperatif.

2.2.3. *Organizational Learning terhadap Organizational Innovation*

2.2.3.1. YahiaMarzouk & Jin, (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*An integrative framework for building Organizational Resilience through enviromental scanning: a view of organizational information processing theory*” yang dilakukan oleh. (YahiaMarzouk & Jin, 2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh enviromental scanning terhadap *Organizational Resilience* yang dimediasi oleh *Organizational Learning* dan *Organizational Innovation* berdasarkan pada organizational information processing theory (OIPT) pada UMKM di Mesir selama masa COVID-19. Penelitian ini menggunakan

Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3 untuk menguji hipotesis, dengan mengumpulkan data melalui kuesioner yang terkumpul sejumlah 249 dari UMKM yang berada di Mesir. Hasil penelitian ini menemukan *Organizational Learning* dan *Organizational Innovation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Resilience*, akan tetapi *Environmental Scanning* tidak memiliki pengaruh terhadap *Organizational Resilience*.

2.2.3.2. Awad & Martín-Rojas, (2024)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Digital Transformation Influence on Organisational resilience through organisational learning and innovation*” yang dilakukan oleh Awad & Martín-Rojas, (2024). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari Digital Transformation dalam meningkatkan *Organisational resilience* dengan melihat pengaruh dari organisational learning dan *organisational innovation*. Penelitian ini menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan SmartPLS. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 259 UMKM yang berada di Spanyol, responden merupakan manajer, konsultan, dan pihak akademik. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa *Organisational Learning* dan *Organisational innovation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organisational resilience*.

2.2.3.3. Do et al., (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Building Organizational Resilience, innovation through resource-based management initiatives, Organizational Learning and enviromental dynamism*” yang dilakukan oleh Do et al., (2022). Penelitian ini bertujuan untuk menguji mekanisme teori diantara *resource-based management initiatives* (RBMI) dengan ketahanan atau resilience dan innovation di UMKM yang ada di Vietnam. Penelitian ini menggunakan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA) dengan Mplus. Data dikumpulkan melalui survey online yang diberikan CEO masing-masing UMKM dan mendapatkan tanggapan sebanyak 188. Hasil dari penelitian menemukan bahwa RBMI berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Resilience* yang mana juga meningkatkan innovation, *Organizational Learning* juga signifikan memediasi antara RBMI dengan *Organizational Resilience* dan *Innovation*.

2.2.3.4. Inthavong et al., (2023)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Impact of Organizational Learning on sustainable firm performance: intervening effect of organizational networking and innovation*” yang dilakukan oleh Inthavong et al., (2023). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dari learning di dalam organisasi dan mengukur serta mengelola kinerja organisasi yang bertahan jangka panjang, penelitian ini juga memasukkan peran mediasi dari organizational networking dan

Organizational Innovation. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model dengan SmartPLS untuk menguji hipotesis dari tujuan penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dikirimkan ke pemilik UMKM pada sektor manufaktur dan mendapatkan tanggapan sebanyak 710. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa *Organizational Learning* sangat penting untuk *Organizational Performance*, network memoderasi hubungan antara *Organizational Innovation* dan *Organizational Performance*, *Organizational Learning* berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Innovation*.

2.2.3.5. Migdadi, (2021)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Organizational Learning capability, innovation and Organizational Performance*” yang dilakukan oleh Migdadi, (2021). Tujuan dari penelitian ini adalah mengenalkan secara komprehensif, meluruskan, dan mengintegrasikan model konsep yang di dalamnya termasuk *Organizational Learning capability*, *innovation*, dan *Organizational Performance*, investasi secara empiris dilakukan untuk menguji hubungan diantara model variabel. Penelitian menggunakan structural equation modeling AMOS untuk menguji hipotesis, data penelitian didapatkan dari sektor pelayanan yang ada di Jordan yang mana responden nya adalah CEO dan mendapatkan tanggapan sebanyak 274. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa OLC berpengaruh

secara positif dan signifikan terhadap Innovation dan Innovation terhadap *Organizational Performance*, Innovation juga berperan sebagai mediator antara *Organizational Learning Capability* dan *Organizational Performance*.

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1.	Management Research Review YahiaMarzouk & Jin, (2022) <i>An integrative framework for building Organizational Resilience through enviromental scanning: a view of organizational information processing theory</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Organizational Innovation</i>	<i>Organizational Learning</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Innovation</i> , penelitian ini menyimpulkan bahwa Innovation di dalam organisasi sangat penting jika dimasukkan ke dalam rutinitas atau nilai yang di patuhi oleh organisasi.
2.	Journal of Innovation and Entrepreneurship Awad & Martín-Rojas, (2024) <i>Digital Transformation Influence on Organisational resilience through organisational learning and innovation</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Organizational Innovation</i>	<i>Organizational Learning</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Innovation</i> , hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan dapat mempelajari dan mencari pengetahuan untuk meningkatkan penerimaan sehingga pengembangan untuk innovation dalam kegiatan bisnis mampu meningkatkan kinerja perusahaan dalam menanggapi perubahan, memenuhi kebutuhan konsumen, dan memberikan keunggulan kompetitif.
3.	Journal of Business Reseach Do et al., (2022) <i>Building Organizational Resilience, innovation through resource-based management initiatives, Organizational Learning and enviromental dynamism</i>	Mplus Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Organizational Innovation</i>	<i>Organizational Learning</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Innovation</i> , hal ini mengindikasikan bahwa organizationa Learning dapat mengembangkan kapasitasnya untuk innovation seperti meningkatkan pengetahuan dan perciptaan ide baru.
4.	Cellpress Inthavong et al., (2023) <i>Impact of Organizational Learning on sustainable firm performance: intervening effect of organizational networking and innovation</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Learning</i> Dependen : <i>Organizational Innovation</i>	<i>Organizational Learning</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Innovation</i> , peran dari <i>Organizational Learning</i> akan semakin kuat terhadap kinerja organisasi jika terdapat peran dari <i>Organizational Innovation</i>

5.	European Journal of Innovation Management	Amos	<i>Organizational Learning</i>
		Independen : <i>Organizational Learning Capability</i>	berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Innovation</i> , peran dari OL adalah membuat pengembangan, akuisisi, transformasi, dan eksploitasi dari pengetahuan baru yang dapat meningkatkan <i>Organizational Innovation</i>
	Migdadi, (2021)	Dependen : <i>Organizational Innovation</i>	
	<i>Organizational Learning capability, innovation and Organizational Performance</i>		

2.2.4. Stakeholder Network terhadap Organizational Resilience

2.2.4.1. Mousa et al., (2020)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Organizational Learning, Organizational Resilience, and the mediating role of multi-Stakeholder Networks*” yang dilakukan oleh Mousa *et al.*, (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Learning* pada tingkat *Organizational Resilience* di lingkungan akademik dengan pengaruh mediasi dari multi-*Stakeholder Network*. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3 untuk menentukan pengaruh OL terhadap OR pada tingkat universitas, dengan mendapatkan 576 hasil kuesioner berdasarkan jawaban akademik universitas. Hasil dari penelitian menemukan adanya pengaruh dari SN terhadap OR pada tingkat universitas dan *Stakeholder Network* berperan sebagai mediasi.

2.2.4.2. Kim et al., (2021)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Building Resilient Organizations: Organizational Resilience as a Network Outcome*” yang dilakukan oleh Kim *et al.*, (2021). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari interorganizational networking strategies terhadap

Organizational Resilience sebagai hasil dari jaringan. Penelitian menggunakan multiple regression untuk menganalisis hasil pengaruh dari interorganizational network terhadap *Organizational Resilience*, data dikumpulkan dari survei di dua kota metropolitan yang ada di Korea Selatan, dan mendapatkan 149 sampel. Hasil dari penelitian menemukan bahwa dengan menggunakan strategi bonding yaitu rekanan lokal tertutup yang ada di dalam jaringan interorganizational dapat meningkatkan ketahanan organisasi, lebih tepatnya dapat mencegah di dalam fase mitigasi.

2.2.4.3. Mouhcine et al., (2023)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Stakeholder’ Involvement, Organizational Learning and Social Innovation: Factors for Strengthening the Resilience of Moroccan Cooperatives in the Post-Covid-19 Era*” yang dilakukan oleh Mouhcine et al., (2023). Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis hubungan antara actor involvement and mobilization, *Organizational Learning* in times crisis, social innovation terhadap *Organizational Resilience* di waktu krisis COVID-19. Penelitian ini menggunakan Metode Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3, data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan ke pelaku usaha yang berada di daerah Moroko dan mendapatkan tanggapan sebanyak 160. Hasil dari penelitian menemukan bahwa *Organizational Resilience* bergantung pada faktor organisasi seperti *stakeholder involvement*

and mobilization, Organizational Learning in the times of a crisis dan social innovation.

2.2.4.4. Yang et al., (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Prior and Governed stakeholder relationship: The key to resilience of inter-organizational projects*” yang dilakukan oleh Yang *et al.*, (2022). Penelitian ini dilakukan karena peneliti menemukan pentingnya ketahanan di dalam suatu proyek, akan tetapi penelitian mengenai ketahanan di dalam suatu proyek masih tergolong sangat sedikit diantara para *stakeholder* yang ada di dalam organisasi. penelitian menggunakan metode kualitatif untuk menguji bagaimana pengaruh hubungan *stakeholder* yang melibatkan tata kelola proyek untuk mendukung ketahanan di dalam organisasi, data dikumpulkan dari berbagai sumber seperti dokumen elektronik mengenai proyek dan wawancara. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa hubungan pemangku kepentingan dan tata kelola antar organisasi dapat meningkatkan ketahanan proyek antar organisasi dengan mendorong kesiapan, tanggapan, dan pemulihan.

2.2.4.5. Ruoslahti & Tikanmäki, (2024)

Dalam Penelitian yang berjudul “*The Social Domain: Resilience of Information-Sharing Networks*” yang dilakukan oleh Ruoslahti & Tikanmäki, (2024). Penelitian ini bertujuan untuk menawarkan alat yang bertujuan untuk memperkuat ketahanan dari jaringan kolaborasi dengan menambah pemahaman mendalam dari masing-masing

organisasi yang berhubungan dengan proses dan alat-alat. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus untuk menyediakan informasi guna mendukung kegiatan pengembangan, studi kasus berdasarkan pada *research-based* yang berkelanjutan di dalam proyek seperti ECHO, SHAPES, dan DYNAMO. Hasil dari penelitian menemukan bahwa komunikasi yang efektif, inovasi yang terbuka, dan ketangkasan merupakan faktor penting di dalam memperkuat ketahanan jaringan kolaborasi, dan membuat organisasi dapat bertahan di era disrupsi dan mampu beradaptasi secara efektif di dalam lingkungan yang tidak pasti.

2.2.4.6. Qazi et al., (2024)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Does the stakeholder’s relationship affect supply chain resilience and Organizational Performance? Empirical evidence from the supply chain community*” yang dilakukan oleh Qazi et al., (2024). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dari hubungan *stakeholder* dengan *supply chain resilience (SCR)* dan *Organizational Performance (OP)* menggunakan pandangan dari teori pemangku kepentingan di dalam industri manufaktur dan layanan. mengetahui komunitas arus pasok yang ada di Pakistan, penelitian ini ingin mengetahui hubungan antara SCR, OP, dan hubungan pemangku kepentingan termasuk konsumen dan pemasok. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)*

menggunakan *software SmartPLS 3.3.3.* untuk menguji hipotesis, data dikumpulkan melalui kuesioner dan mendapatkan 202 tanggapan dari setiap perwakilan, semua perwakilan merupakan praktisi yang bekerja di organisasi yang berbeda-beda di Pakistan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *supplier relationship* (SR) dan *customer relationship* (CR) berpengaruh positif dan signifikan di dalam hubungan antara CR dan OP, peran dari SCR sebagai mediasi juga ditemukan. Hubungan dari *stakeholder relationship* berpengaruh positif terhadap *supply chain resilience* dan *Organizational Performance* di dalam industri manufaktur dan pelayanan yang ada di Pakistan.

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1.	Journal of Workplace Learning Mousa et al., (2020) <i>Organizational Learning, Organizational Resilience, and the mediating role of multi-Stakeholder Networks</i>	SmartPLS Independen : <i>Stakeholder Network</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Organizational Innovation</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> , hal ini mengindikasikan bahwa <i>organizational resilience</i> dapat meningkat ketika transfer informasi dan pengetahuan saling bekerja sama.
2.	International Journal of Public Administration Kim et al., (2021) <i>Building Resilient Organizations: Organizational Resilience as a Network Outcome</i>	Regressi berganda Independen : <i>Stakeholder Network</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Hasil dari penelitian menemukan bahwa dengan menggunakan strategi bonding yaitu rekanan lokal tertutup yang ada di dalam jaringan interorganizational dapat meningkatkan ketahanan organisasi, lebih tepatnya dapat mencegah di dalam fase mitigasi.</i>
3.	Management Research Review YahiaMarzouk & Jin, (2022) <i>An integrative framework for building Organizational Resilience through enviromental scanning: a view of organizational information processing theory</i>	SmartPLS Independen : <i>Stakeholder Network</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Stakeholder Network</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> . penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>Innovation</i> di dalam organisasi sangat penting jika dimasukkan ke dalam rutinitas atau nilai yang di patuhi oleh organisasi.

4.	International Journal of Project Management Yang et al., (2022) <i>Prior and Governed stakeholder relationship: The key to resilience of inter-organizational projects</i>	Kualitatif Independen : <i>Stakeholder Network</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa hubungan pemangku kepentingan dan tata kelola antar organisasi dapat meningkatkan ketahanan proyek antar organisasi dengan mendorong kesiapan, tanggapan, dan pemulihan.
5.	European Conference on Cyber Warfare and Security Ruoslahti & Tikanmäki, (2024) <i>The Social Domain: Resilience of Information-Sharing Networks</i>	Case-Study Independen : <i>Stakeholder Network</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Hasil dari penelitian menemukan bahwa komunikasi yang efektif, inovasi yang terbuka, dan ketangkasan merupakan faktor penting di dalam memperkuat ketahanan jaringan kolaborasi, dan membuat organisasi dapat bertahan di era disrupsi dan mampu beradaptasi secara efektif di dalam lingkungan yang tidak pasti
6.	International Journal of Emerging Qazi et al., (2024) <i>Does the stakeholder's relationship affect supply chain resilience and Organizational Performance? Empirical evidence from the supply chain community</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Innovation</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Hubungan dari <i>stakeholder relationship</i> berpengaruh positif terhadap <i>supply chain resilience</i> dan <i>Organizational Performance</i> di dalam industri manufaktur dan pelayanan yang ada di Pakistan

2.2.5. Organizational Innovation terhadap Organizational Resilience

2.2.5.1. Awad & Martín-Rojas, (2024)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Digital Transformation Influence on Organisational resilience through organisational learning and innovation*” yang dilakukan oleh Awad & Martín-Rojas, (2024). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari Digital Transformation dalam meningkatkan *Organisational resilience* dengan melihat pengaruh dari organisational learning dan *organisational innovation*. Penelitian ini menggunakan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA) dengan SmartPLS. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 259 UMKM yang berada di Spanyol, responden merupakan manajer,

konsultan, dan pihak akademik. Hasil dari penelitian dari menemukan bahwa Organisational Learning dan *Organisational innovation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organisational resilience*.

2.2.5.2. YahiaMarzouk & Jin, (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*An integrative framework for building Organizational Resilience through enviromental scanning: a view of organizational information processing theory*” yang dilakukan oleh YahiaMarzouk & Jin, (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh enviromental scanning terhadap *Organizational Resilience* yang dimediasi oleh *Organizational Learning* dan *Organizational Innovation* berdasarkan pada organizational information processing theory (OIPT) pada UMKM di Mesir selama masa COVID-19. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3 untuk menguji hipotesis, dengan mengumpulkan data melalui kuesioner yang terkumpul sejumlah 249 dari UMKM yang berada di Mesir. Hasil penelitian ini menemukan *Organizational Learning* dan *Organizational Innovation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Resilience*, akan tetapi Enviromental Scanning tidak memiliki pengaruh terhadap *Organizational Resilience*.

2.2.5.3. Mafabi et al., (2015)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Creative climate and Organisational resilience: the mediating role of innovation*” yang dilakukan oleh Mafabi et al., (2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran mediasi dari Innovation antara Creative Climate dan *Organisational resilience*. Penelitian menggunakan *hierarchical regression* untuk menguji hipotesis dan mendapatkan data melalui kuesioner yang berjumlah 62 organisasi dari masing-masing manajer senior. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara Innovation dan *Organisational resilience*, hal ini mengindikasikan bahwa ketahanan suatu organisasi itu memerlukan *innovation*.

2.2.5.4. Mukyala & Namono (2024)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Enhancing innovation in universities amidst the COVID-19 pandemic: the role of Organisational resilience capacity*” yang dilakukan oleh Mukyala & Namono (2024). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran dari *resilience capacity* yang memiliki kemampuan pro aktif untuk menanggapi jika terjadi penurunan. Penelitian menggunakan regresi hierarki untuk menguji peran dari *Organisational resilience capacity* terhadap *organisational innovation*. Hasil dari penelitian menemukan bahwa tiga dimensi dari *Organisational resilience capacity* seperti *cognitive capacity*, *behavioural preparedness*, dan *contextual capacity*

berpengaruh secara signifikan dapat meningkatkan inovasi di dalam organisasi. lebih lanjut, ditemukan bahwa kepemilikan berpengaruh positif terhadap *innovation*.

2.2.5.5. Garrido-Moreno et al. (2024)

Dalam Penelitian yang berjudul “*The Key Role of Innovation and Organizational Resilience in Improving Business Performance: A Mixed-methods approach*” yang dilakukan oleh Garrido-Moreno et al. (2024). Penelitian ini menguji peran dari *service innovation* dan *Organizational Resilience* di dalam meningkatkan *business performance* dengan menggunakan pendekatan *two-stage mixed methods*. Pertama menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilakukan untuk menguji model penelitian menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang menganalisis 343 perusahaan di bidang pelayanan yang berada di Spanyol, yang kedua menggunakan pendekatan Kualitatif yang dilakukan dengan melakukan wawancara bersama dengan 12 orang manajer untuk menyediakan tambahan wawasan dan pemahaman yang mendalam dari suatu fenomena. Hasil dari penelitian menemukan bahwa *innovation* dan *resilience* sebagai kunci dari kapabilitas yang dinamis untuk mengatasi perubahan *business landscape* dan tetap kompetitif, Penemuan lain juga ditemukan bahwa pentingnya penggunaan alat digital seperti media sosial dan jaringan di luar sebagai pendorong inovasi. Manajer dapat menggunakan penemuan ini untuk meningkatkan penggunaan media

sosial untuk terlibat di dalam jaringan kolaborasi, meningkatkan inovasi dan ketahanan, dan berhasil di dalam pasar yang tidak pasti.

2.2.5.6. Mafabi *et al.*, (2012)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Knowledge management and Organisational resilience*” yang dilakukan oleh Mafabi *et al.*, (2012). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan laporan mengenai penemuan dari pengaruh mediasi dalam hubungan antara *knowledge management* dan *Organisational resilience*. Penelitian menggunakan cross-sectional design untuk mengumpulkan data yang digunakan untuk analisis mediasi, analisis menggunakan regression hierachical, responden merupakan manajer di dalam perusahaan dan mendapatkan 51 data. Hasil dari penelitian menemukan bahwa *Organisational innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organisational resilience*. Hal ini mengindikasikan bahwa ketahanan suatu organisasi itu memerlukan inovasi. Hasil lain menemukan bahwa *Organisational innovation* memediasi hubungan antara *knowledge management* dan *Organisational resilience*, hal ini mengindikasikan bahwa tanpa inovasi, organisasi tidak dapat meningkatkan tingkat ketahanan mereka.

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1.	Journal of Innovation and Entrepreneurship Awad & Martín-Rojas, (2024) <i>Digital Transformation Influence on Organisational resilience through organisational learning and innovation</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Innovation</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Organizational Innovation</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> , hal ini mengindikasikan bahwa organizational resilience dapat meningkat ketika transfer informasi dan pengetahuan saling bekerja sama.
2.	Management Research Review YahiaMarzouk & Jin, (2022) <i>An integrative framework for building Organizational Resilience through enviromental scanning: a view of organizational information processing theory</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Innovation</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Organizational Innovation</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> . penelitian ini menyimpulkan bahwa Innovation di dalam organisasi sangat penting jika dimasukkan ke dalam rutinitas atau nilai yang di patuhi oleh organisasi.
3.	IJOA Mafabi et al., (2015) <i>Creative climate and Organisational resilience: the mediating role of innovation</i>	Regression Hierarchical Independen : Innovation Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Innovation berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> , oleh karena itu organisasi seharusnya innovation harus terjadi di semua level untuk ketahanan organisasi yang lebih baik.
4.	International Journal of Innovation Science Mukyala & Namono (2024) <i>Enhancing innovation in universities amidst the COVID-19 pandemic: the role of Organisational resilience capacity</i>	Regression Hierarchical Independen : <i>Organizational Innovation</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Hasil dari penelitian menemukan bahwa tiga dimensi dari <i>Organisational resilience capacity</i> seperti <i>cognitive capacity</i> , <i>behavioural preparedness</i> , dan <i>contextual capacity</i> berpengaruh secara signifikan dapat meningkatkan inovasi di dalam organisasi. lebih lanjut, ditemukan bahwa kepemilikan berpengaruh positif terhadap <i>innovation</i> .
5.	International Journal of Information Management Garrido-Moreno et al. (2024) <i>The Key Role of Innovation and Organizational Resilience in Improving Business Performance: A Mixed-methods approach</i>	<i>Two-Stage Mizxed Methods</i> Independen : <i>Organizational Innovation</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Hasil dari penelitian menemukan bahwa <i>innovation</i> dan <i>resilience</i> sebagai kunci dari kapabilitas yang dinamis untuk mengatasi perubahan <i>business landscape</i> dan tetap kompetitif, Penemuan lain juga ditemukan bahwa pentingnya penggunaan alat digital seperti media sosial dan jaringan di luar sebagai pendorong inovasi.
6.	Journal of Strategy and Management Mafabi et al., (2012) <i>Knowledge management and Organisational resilience</i>	<i>Hierarchical Regression</i> Independen : <i>Organisational innovation</i>	Hasil dari penelitian menemukan bahwa <i>Organisational innovation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organisational resilience</i> . Hal ini mengindikasikan bahwa

2.2.6. *Stakeholder Network* sebagai mediasi antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*

2.2.6.1. Mousa et al., (2020)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Organizational Learning, Organizational Resilience, and the mediating role of multi-Stakeholder Networks*” yang dilakukan oleh Mousa et al., (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Learning* pada tingkat *Organizational Resilience* di lingkungan akademik dengan pengaruh mediasi dari *multi-Stakeholder Network*. Penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan SmartPLS 3 untuk menentukan pengaruh OL terhadap OR pada tingkat universitas, dengan mendapatkan 576 hasil kuesioner berdasarkan jawaban akademik universitas. Hasil dari penelitian menemukan adanya pengaruh dari OL terhadap OR pada tingkat universitas dan *Stakeholder Network* berperan sebagai mediasi, peneliti menyarankan bahwa uasa organisasi dalam menghadapi ancaman lokal dan global, oleh karena itu perlu kolaborasi dengan para *stakeholder* untuk menghadapi tantangan tersebut bersama-sama.

2.2.6.2. Xie et al., (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Business networks and Organizational Resilience capacity in the digital age during COVID-19: A persperctive utilizing organizational information processing*

theory” yang dilakukan oleh Xie et al., (2022). Penelitian ini dilakukan untuk menguji bagaimana dan kapan jaringan bisnis berpengaruh positif terhadap kapasitas ketahanan suatu usaha. Penelitian menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan *software* Amos26.0, dengan mendapatkan data dari perusahaan manufaktur yang berada di Cina dan mendapatkan responden sebanyak 409. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jaringan bisnis seperti *network breadth* dan *depth* berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Resilience*, di dalam hubungan tersebut terdapat pengaruh mediasi dari *firms ambidextrous learning*.

2.2.6.3. Yang et al., (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Prior and Governed stakeholder relationship: The key to resilience of inter-organizational projects*” yang dilakukan oleh Yang et al., (2022). Penelitian ini dilakukan karena peneliti menemukan pentingnya ketahanan di dalam suatu proyek, akan tetapi penelitian mengenai ketahanan di dalam suatu proyek masih tergolong sangat sedikit diantara para *stakeholder* yang ada di dalam organisasi. penelitian menggunakan metode kualitatif untuk menguji bagaimana pengaruh hubungan *stakeholder* yang melibatkan tata kelola proyek untuk mendukung ketahanan di dalam organisasi, data dikumpulkan dari berbagai sumber seperti dokumen elektronik mengenai proyek dan wawancara. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa hubungan pemangku kepentingan dan tata kelola

antar organisasi dapat meningkatkan ketahanan proyek antar organisasi dengan mendorong kesiapan, tanggapan, dan pemulihan.

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1.	Journal of Workplace Learning Mousa et al., (2020) <i>Organizational Learning, Organizational Resilience, and the mediating role of multi-Stakeholder Networks</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Learning</i> Intervening : <i>Stakeholder Network</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Organizational Innovation</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> , hal ini mengindikasikan bahwa organizational resilience dapat meningkat ketika transfer informasi dan pengetahuan saling bekerja sama.
2.	Technological Forecasting and Social Change Xie et al., (2022) <i>Business networks and Organizational Resilience capacity in the digital age during COVID-19: A perspective utilizing organizational information processing theory</i>	Analisis Regresi Independen : <i>Organizational Learning</i> Intervening : <i>Stakeholder Network</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jaringan bisnis seperti <i>network breadth</i> dan <i>depth</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>Organizational Resilience</i> , di dalam hubungan tersebut terdapat pengaruh mediasi dari <i>firms ambidextrous learning</i> .
3.	International Journal of Project Management Yang et al., (2022) <i>Prior and Governed stakeholder relationship: The key to resilience of inter-organizational projects</i>	Comparative Study Case Independen : <i>Organizational Learning</i> Intervening : <i>Stakeholder Network</i> Dependen : <i>Organizational Resilience</i>	Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa hubungan pemangku kepentingan dan tata kelola antar organisasi dapat meningkatkan ketahanan proyek antar organisasi dengan mendorong kesiapan, tanggapan, dan pemulihan.

2.2.7. *Organizational Innovation* sebagai mediasi antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*

2.2.7.1. YahiaMarzouk & Jin, (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*An integrative framework for building Organizational Resilience through enviromental scanning: a view of organizational information processing theory*” yang dilakukan oleh YahiaMarzouk & Jin, (2022). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh enviromental scanning terhadap *Organizational*

Resilience yang dimediasi oleh *Organizational Learning* dan *Organizational Innovation* berdasarkan pada *organizational information processing theory* (OIPT) pada UMKM di Mesir selama masa COVID-19. Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan SmartPLS 3 untuk menguji hipotesis, dengan mengumpulkan data melalui kuesioner yang terkumpul sejumlah 249 dari UMKM yang berada di Mesir. Hasil penelitian ini menemukan *Organizational Learning* dan *Organizational Innovation* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Resilience*, akan tetapi *Environmental Scanning* tidak memiliki pengaruh terhadap *Organizational Resilience*.

2.2.7.2. Do et al., (2022)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Building Organizational Resilience, innovation through resource-based management initiatives, Organizational Learning and environmental dynamism*” yang dilakukan oleh Do et al., (2022). Penelitian ini bertujuan untuk menguji mekanisme teori diantara *resource-based management initiatives* (RBMI) dengan ketahanan atau *resilience* dan *innovation* di UMKM yang ada di Vietnam. Penelitian ini menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan Mplus. Data dikumpulkan melalui survey online yang diberikan CEO masing-masing UMKM dan mendapatkan tanggapan sebanyak 188. Hasil dari penelitian menemukan bahwa RBMI berpengaruh secara positif

terhadap *Organizational Resilience* yang mana juga meningkatkan innovation, *Organizational Learning* juga signifikan memediasi antara RBMI dengan *Organizational Resilience* dan *Innovation*.

2.2.7.3. Mafabi et al., (2012)

Dalam Penelitian yang berjudul “*Knowledge management and Organisational resilience*” yang dilakukan oleh Mafabi et al., (2012). Penelitian ini bertujuan untuk memberikan laporan mengenai penemuan dari pengaruh mediasi dalam hubungan antara *knowledge management* dan *Organisational resilience*. Penelitian menggunakan *cross-sectional design* untuk mengumpulkan data yang digunakan untuk analisis mediasi, analisis menggunakan *regression hierachical*, responden merupakan manajer di dalam perusahaan dan mendapatkan 51 data. Hasil dari penelitian menemukan bahwa *Organisational innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organisational resilience*. Hal ini mengindikasikan bahwa ketahanan suatu organisasi itu memerlukan inovasi. Hasil lain menemukan bahwa *Organisational innovation* memediasi hubungan antara *knowledge management* dan *Organisational resilience*, hal ini mengindikasikan bahwa tanpa inovasi, organisasi tidak dapat meningkatkan tingkat ketahanan mereka.

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Metode Analisis	Hasil
1.	Management Research Review YahiaMarzouk & Jin, (2022) <i>An integrative framework for building Organizational Resilience through enviromental scanning: a view of organizational information processing theory</i>	SmartPLS Independen : <i>Organizational Innovation</i> Dependensi : <i>Organizational Resilience</i>	<i>Organizational Innovation</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Resilience</i> . penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>Innovation</i> di dalam organisasi sangat penting jika dimasukkan ke dalam rutinitas atau nilai yang di patuhi oleh organisasi.
2.	Technological Forecasting and Social Change Xie et al., (2022) <i>Business networks and Organizational Resilience capacity in the digital age during COVID-19: A persperctive utilizing organizational information processing theory</i>	Analisis Regresi Independen : <i>Organizational Learning</i> Intervening : <i>Organizational Innovation</i> Dependensi : <i>Organizational Resilience</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa jaringan bisnis seperti <i>network breadth</i> dan <i>depth</i> berpengaruh secara positif terhadap <i>Organizational Resilience</i> , di dalam hubungan tersebut terdapat pengaruh mediasi dari <i>firms ambidextrous learning</i> .
3.	Journal of Strategy and Management Mafabi et al., (2012) <i>Knowledge management and Organisational resilience</i>	<i>Hierarchical Regression</i> Independen : <i>Knowledge management</i> Intervening : <i>Organisational innovation</i> Dependensi : <i>Organisational resilience</i>	Hasil menemukan bahwa <i>Organisational innovation</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge management</i> dan <i>Organisational resilience</i> , hal ini mengindikasikan bahwa tanpa inovasi, organisasi tidak dapat meningkatkan tingkat ketahanan mereka.

2.3.Pengembangan Hipotesis

2.3.1. *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*

Organisasi yang terus belajar lebih cepat mengenali perubahan lingkungan, mengembangkan alternatif strategi, dan melakukan penyesuaian struktur atau proses. Ini membuat organisasi lebih fleksibel dan responsif terhadap gangguan (Jiao & Bu, 2024). Menurut Evenseth et al., (2022) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi tidak bersifat reaktif terhadap krisis, tetapi juga bersifat proaktif, karena pembelajaran dapat memperkuat kemampuan organisasi untuk

mengenali potensi masalah, mempersiapkan diri lebih baik, dan merespons secara efektif. Artikel ini menemukan bahwa pembelajaran organisasi paling banyak dikaitkan dengan kapasitas adaptif, yang menunjukkan bahwa organisasi yang mampu belajar secara terus-menerus akan lebih siap dalam melakukan perubahan dan transformasi. *Organizational Learning* juga perlu didukung oleh sistem pembelajaran yang berkelanjutan, mekanisme penyebaran pengetahuan, serta konteks yang terbuka terhadap perubahan dan kolaborasi lintas unit maupun antar organisasi Onyekwelu & Oshi, (2021).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Evenseth et al., 2022; Jiao & Bu, 2024; Keskin & Palaz, 2024; Mousa et al., 2020; Onyekwelu & Oshi, 2021) ditemukan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Sedangkan hasil penelitian dari (YahiaMarzouk & Jin, 2023) memiliki hasil yang berbeda dimana *Organizational Learning* berpengaruh tidak signifikan *Organizational Resilience*, hal ini terjadi karena perbedaan item pernyataan yang digunakan dan belum adanya peran *Innovation* yang dimasukkan ke dalam model penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menghasilkan kesimpulan bahwa Organisasi pembelajar memiliki sistem yang memungkinkan mereka mengambil pelajaran dari kegagalan dan krisis sebelumnya, pembelajaran organisasi berperan penting dalam memperkuat

ketahanan organisasi, baik melalui peningkatan kemampuan pencegahan, kemampuan mengatasi krisis, maupun adaptif.

H1: *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan Terhadap *Organizational Resilience*.

2.3.2. *Organizational Learning* dan *Stakeholder Network*

Organizational Learning berhubungan dengan perubahan kepercayaan, perilaku dan perubahan di dalam pengetahuan organisasi (YahiaMarzouk & Jin, 2023). menurut Jiao & Bu, (2024) menyatakan bahwa *Organizational Learning* membantu dalam mencari kebutuhan bisnis eksternal dengan membina pengembangan kapasitas organisasi untuk menjadi adaptif. Menurut Yi et al., (2022), pembelajaran organisasi, khususnya melalui *exploratory learning*, memungkinkan perusahaan untuk lebih terbuka terhadap ide-ide baru, pendekatan lintas industri, dan pemanfaatan sumber daya eksternal yang tidak konvensional. Kemampuan ini sangat penting dalam membangun *Stakeholder Network* yang beragam, karena organisasi yang aktif belajar cenderung lebih mampu menjalin dan mengelola hubungan yang luas dan strategis dengan berbagai pihak di luar batas tradisional organisasi—termasuk universitas, LSM, mitra industri, hingga media. Menurut Mousa et al., (2020) menyatakan bahwa *Organizational Learning* berperan sebagai kondisi kontinjensi penting yang memperkuat pengaruh hubungan dengan para *stakeholder* terhadap keberhasilan inovasi model bisnis. Dengan kata lain, semakin tinggi kapasitas pembelajaran organisasi, semakin efektif pula

organisasi dalam mengidentifikasi, memanfaatkan, dan mensinergikan sumber daya dan informasi yang diperoleh dari berbagai *stakeholder*.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Meier & Sachs, 2016; Mousa et al., 2020; Roome & Wijen, 2006; Yi et al., 2022) ditemukan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Stakeholder Network*.

Berdasarkan pada hasil penelitian tersebut, menghasilkan kesimpulan bahwa *Organizational Learning* berhubungan dengan perubahan kepercayaan, perilaku, dan perubahan di dalam di dalam pengetahuan organisasi akan membantu dalam kolaborasi dengan para pemangku kepentingan baik yang ada di internal maupun eksternal.

H2: *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan Terhadap *Stakeholder Network*.

2.3.3. *Organizational Learning* dan *Organizational Innovation*

Organizational Innovation merupakan hal yang baru di dalam organisasi seperti proses atau peningkatan produk baik itu barang atau jasa, metode pemasaran yang baru, maupun metode organisasi di dalam praktik bisnis (YahiaMarzouk & Jin, 2023). Menurut (Awad & Martín-Rojas, (2024) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *innovation* melibatkan pengenalan ide baru, praktik, atau bahan baku yang memerlukan usaha kolaborasi diantara individu, kelompok, atau departemen yang di dalam organisasi, lebih lanjut dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi mendorong peningkatan

inovasi sehingga dapat memberikan pengetahuan antar individu serta tim sehingga organisasi dapat lebih responsif terhadap perubahan eksternal dan mengembangkan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Menurut Soomro et al., (2020), menjelaskan bahwa jika pembelajaran organisasi jika dilakukan secara bersama dengan inovasi organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Awad & Martín-Rojas, 2024; Do et al., 2022; Inthavong et al., 2023; Migdadi, 2021; YahiaMarzouk & Jin, 2023) ditemukan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Innovation*. Penelitian yang dilakukan (Awad & Martín-Rojas, (2024) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan *Organizational Learning* terhadap *Organizational Innovation*.

Berdasarkan pada hasil penelitian tersebut, menghasilkan kesimpulan bahwa *Organizational Innovation* merupakan hal yang baru di dalam organisasi seperti proses atau peningkatan produk baik itu barang atau jasa, metode pemasaran yang baru, maupun metode organisasi di dalam praktik bisnis akan dipengaruhi dengan persiapan organisasi dalam perubahan perilaku, kepercayaan dan perubahan di dalam organisasi.

H3: *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Innovation*.

2.3.4. *Stakeholder Network dan Organizational Resilience*

Menurut Kim et al., (2021), menjelaskan bahwa *Organizational Resilience* dapat dipahami sebagai hasil dari keterlibatan organisasi dalam struktur jaringan antar-organisasi. Mereka membagi pendekatan jaringan menjadi dua strategi utama: *bonding* dan *bridging*. Strategi *bonding* merujuk pada hubungan erat dengan organisasi lokal lainnya berdasarkan kepercayaan dan komitmen bersama, sedangkan *bridging* mencerminkan peran organisasi sebagai penghubung antara aktor yang sebelumnya tidak terhubung. Menurut Mousa et al., (2020) *Organizational Resilience* merupakan kemampuan perusahaan untuk mencegah situasi yang merugikan, mengatasi kejadian yang mendadak terjadi, mengubah tantangan menjadi kesempatan dalam beberapa kejadian sehingga menumbuhkan perubahan organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Kim et al., 2021; Mousa et al., 2020; Qazi et al., 2024; Ruoslahti & Tikanmäki, 2024; YahiaMarzouk & Jin, 2022; Yang et al., 2022) ditemukan bahwa *Stakeholder Network* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Penelitian yang dilakukan oleh (Mouhcine et al., 2023) juga menemukan pengaruh positif dan signifikan *Stakeholder Network* terhadap *Organizational Resilience*.

Berdasarkan pada hasil penelitian tersebut, menghasilkan kesimpulan bahwa untuk membangun ketahanan organisasi, dibutuhkan keterlibatan dari para *stakeholder* baik yang berada di internal maupun

yang berada di eksternal organisasi. pengusaha atau yang bertanggung jawab dalam perusahaan harus memiliki hubungan yang baik dengan para *stakeholder* untuk mengetahui kebutuhan yang tidak terpenuhi sehingga memperkuat ketahanan atau resilience suatu organisasi.

H4: *Stakeholder Network* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*.

2.3.5. *Organizational Innovation* dan *Organizational Resilience*

Menurut Soomro et al., (2020), menyatakan bahwa *Organizational Innovation* dikenali sebagai faktor yang terlihat untuk memunculkan penggunaan produk, ide, kebiasaan, teknologi, layanan, dan praktik administrasi baru. Dalam penelitian ini juga menemukan bahwa inovasi organisasi jika dilibatkan tingkat inovasi yang lebih baik dan menarik tanggapan yang lebih baik dari lingkungan sehingga organisasi dapat lebih mudah untuk meningkatkan kinerja organisasi yang dapat menuju ketahanan organisasi. *Organizational Resilience* merupakan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, mempersiapkan, menanggapi, beradaptasi, dan memperoleh kembali perubahan (Awad & Martín-Rojas, 2024).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Awad & Martín-Rojas, 2024; Garrido-Moreno et al., 2024; Mafabi et al., 2012, 2015; Mukyala & Namono, 2024; YahiaMarzouk & Jin, 2022) ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan *Organizational Innovation* terhadap *Organizational Resilience*. Penelitian yang dilakukan oleh Awad & Martín-Rojas, 2024)

juga menemukan pengaruh positif dan signifikan *Organizational Innovation* terhadap *Organizational Resilience*.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menghasilkan kesimpulan bahwa dengan menanamkan pengetahuan baru di dalam kapabilitas operasional melalui inovasi, hal ini akan membangun ketahanan atau resilience suatu organisasi.

H5: *Organizational Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*.

2.3.6. *Stakeholder Network* sebagai mediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*

Stakeholder berhubungan dengan pemilik dan mereka yang berkontribusi atau memberikan manfaat seperti pengetahuan baru untuk organisasi (Meier & Sachs, 2016). Menurut Mousa et al., (2020), menegaskan bahwa *Stakeholder Network* berperan penting sebagai mediator dalam hubungan antara OL dan OR. Studi ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pembelajaran organisasi, semakin luas dan kuat pula keterlibatannya dalam jejaring multipihak. Jejaring ini, yang melibatkan kolaborasi antara organisasi dengan masyarakat sipil, institusi pemerintah, sektor industri, dan akademisi, menyediakan akses terhadap pengetahuan eksternal, sumber daya, serta dukungan kolektif dalam menghadapi krisis.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Mousa et al., 2020; Xie et al., 2022; Yang et al., 2022) ditemukan adanya pengaruh mediasi dari

Stakeholder Network di dalam hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menghasilkan kesimpulan bahwa organisasi dalam menghadapi ancaman baik dari lokal maupun internasional, organisasi harus berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan, pemangku kepentingan tidak hanya strategi untuk memaksimalkan pengaruh dari sumber daya organisasi, akan tetapi juga sebagai mekanisme untuk menghasilkan sudut pandang pembelajaran organisasi yang berbeda-beda.

H6: *Stakeholder Network* memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*.

2.3.7. *Stakeholder Network* sebagai mediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*

Menurut YahiaMarzouk & Jin, (2023), *Organizational Learning* berfungsi untuk menginterpretasikan informasi dari lingkungan, sedangkan *Organizational Innovation* bertugas untuk mengintegrasikan pengetahuan tersebut ke dalam proses operasional organisasi, sehingga inovasi menjadi jembatan antara pengetahuan yang diperoleh organisasi dan ketangguhan yang dihasilkan dari penerapan pengetahuan tersebut dalam bentuk proses, produk, atau model kerja yang baru. Organisasi harus bisa beradaptasi untuk memenuhi permintaan konsumen dengan melakukan struktur lapisan, mendesain ulang proses kerja, membuat ulang pekerjaan masing-masing individu

untuk memenuhi layanan pengantaran yang lebih baik (Mafabi et al., 2012).

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Mafabi et al., 2012; Xie et al., 2022; YahiaMarzouk & Jin, 2022) ditemukan adanya pengaruh mediasi dari *Organizational Innovation* di dalam hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*.

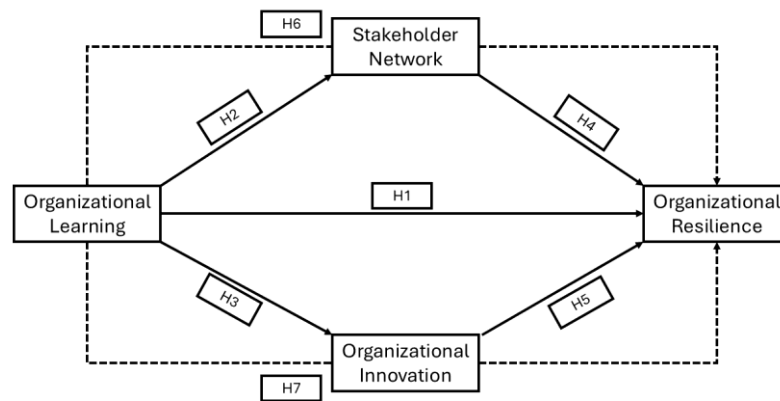
Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasi dapat membangun ketahanan organisasi lebih baik jika terdapat praktik inovasi di dalamnya. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan organisasi untuk berinovasi adalah jalur utama melalui mana pembelajaran organisasi dapat meningkatkan ketahanan organisasi. Inovasi memungkinkan organisasi untuk mengubah pengetahuan yang dipelajari menjadi respons nyata terhadap tantangan eksternal baik dalam bentuk strategi baru, produk yang diperbarui, maupun cara kerja yang lebih adaptif.

H7: *Organizational Innovation* memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*.

2.4. Model Penelitian

Berdasarkan pada penjabaran landasan teori, penelitian ini akan menganalisis pengaruh dari *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience* yang dimediasi oleh *Stakeholder Network* dan *Organizational Innovation* yang dilakukan oleh UMKM khususnya pelaku usaha Batik yang berada di kota Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan variabel independen

dan variabel dependen yaitu *Organizational Learning* (X), *Stakeholder Network* (Y1), *Organizational Innovation* (Y2), dan *Organizational Resilience* (Z).



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Cresswell & Cresswell, (2023) menyatakan bahwa pendekatan kuantitatif merupakan metode yang menguji hubungan antar variabel yang berhubungan dengan jawaban dari pertanyaan suatu hipotesis melalui survei. Peneliti akan menguji teori yang berhubungan dengan hipotesis untuk membuktikan apakah pengujian tersebut mendukung atau tidak.

Pengumpulan data penelitian ini didapatkan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner kepada sampel penelitian yang telah ditetapkan. Menurut Sekaran & Bougie, (2016) menyatakan bahwa kuesioner dibuat untuk mengumpulkan jumlah data kuantitatif yang berjumlah banyak, isi dari kuesioner berupa pertanyaan yang disusun secara sistematis dan terstruktur untuk mendapatkan tanggapan atau jawaban dari responden yang ditetapkan.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Kota Yogyakarta pada pemilik atau pengelola atau pemilik dan sekaligus pengelola UMKM batik yang berada di Paguyuban Pasar Sore Malioboro.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Menurut Sekaran & Bougie, (2016) Populasi adalah keseluruhan kelompok orang atau perihal yang membuat peneliti memiliki keinginan untuk menyelidiki sehingga menghasilkan kesimpulan. Pada penelitian yang akan dilakukan, populasi yang ingin diteliti ialah Pemilik atau pengelola yang berada di Paguyuban Pasar Sore Malioboro yang berjumlah 138 UMKM Batik yang aktif.

3.3.2. Sampel

Menurut Sekaran & Bougie, (2016) sampel adalah himpunan bagian dari populasi, hasil dari sampel nantinya akan menyimpulkan keseluruhan dari populasi. Penelitian ini akan menggunakan teknik *sampling* jenuh (sensus) menurut Kothari, (2004) adalah teknik pengambilan sampel yang dimana keseluruhan anggota populasi dijadikan sampel. Kriteria sampel pada penelitian adalah pemilik atau pengelola batik yang berada di Paguyuban Pasar Sore Malioboro dengan jumlah 148 UMKM batik yang aktif. Sampel dalam penelitian ini Menurut Hair et al., (2022) menyatakan bahwa ukuran sampel untuk menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) menggunakan software SmartPLS minimalnya adalah 100 hingga 150 sampel yang sesuai dengan kriteria responden.

3.4. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1. Jenis Data

Dilihat dari bagaimana penelitian sebelumnya didapatkan, penelitian akan menggunakan dua sumber data yaitu :

a. Data Primer

Menurut Sekaran & Bougie, (2016) data primer merupakan data yang informasinya bersumber langsung dari pihak pertama yang didapatkan seperti obeservasi, wawancara dan survei dalam bentuk verbal atau kata – kata yang diucapkan secara lisan, pergerakan, atau perilaku. Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang merupakan pemilik atau pengelola usaha kerajinan batik yang berada di Kota Yogyakarta.

3.4.2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada penelitian ini berasal dari survei kuesioner yang disebarkan kepada pemilik atau Pengelola sekaligus pemilik serta pengelola Kerajinan Batik untuk mendapatkan informasi mengenai variabel yang diteliti oleh peneliti secara akurat. Pengukurannya menggunakan Skala Likert, yang merupakan desain indikator untuk mengukur jawaban responden untuk melihat seberapa besar pengaruh subjek penelitian dalam menanggapi pernyataan yang menjadi indikator variabel. Skala Likert dirancang untuk menyatakan setuju atau tidak responden terhadap item pertanyaan yang tertera pada

kuesioner dengan interval 1-5. Adapun pengukurannya dari : 1. Sangat Tidak Setuju; 2. Tidak Setuju; 3. Netral; 4. Setuju dan 5. Sangat Setuju.

3.5. Definisi Operasional Variabel Penelitian

3.5.1. Variabel Penelitian

Variabel adalah segala hal yang memiliki nilai yang berbeda di waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda Sekaran & Bougie, (2016).

a. Variabel Independen

Variabel Independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara negatif maupun positif Sekaran & Bougie, (2016). Pada penelitian ini menggunakan variabel independen nya adalah *Organizational Learning (X)*.

b. Variabel *Intervening*

Menurut Cresswell & Cresswell, (2023) Variabel *Intervening* adalah variabel yang berada diantara variabel independen dan dependen yang berpengaruh dalam memberikan pengaruh mediasi antara kedua variabel tersebut. Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah *Stakeholder Network (Y1)* dan *Organizational Innovation (Y2)*.

c. Variabel Dependen

Variabel dependen adalah variabel yang bergantung pada variabel independen yang merupakan hasil dari pengaruh variabel independen

(Sekaran & Bougie, (2016) Variabel Dependen pada penelitian ini adalah *Organizational Resilience* (Z).

3.5.2. Definisi Operasional Variabel

A. *Organizational Learning*

Organizational Learning dapat diartikan sebagai kapabilitas organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman (García-Morales et al., 2007). *Organizational Learning* bisa terjadi jika terdapat pembelajaran individual sebelumnya. Pembelajaran hari ini akan mempengaruhi kinerja pada besok hari.

Pengukuran *Organizational Learning* dalam penelitian ini menggunakan survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala Likert, yaitu skala yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (5) Sangat Setuju (SS) yaitu sebagai berikut:

a. *Knowledge acquisition*

1. Usaha Kami secara rutin mengikuti pameran atau bazar untuk mempromosikan produk batik.
2. Usaha kami memiliki strategi pengembangan usaha yang cukup lengkap dan menggunakan berbagai sumber daya.
3. Kami terus mencoba ide dan cara baru untuk meningkatkan kinerja usaha.

b. Knowledge distribution

1. Kami memiliki sistem atau cara tertentu agar praktik kerja terbaik bisa dibagikan ke dalam usaha.
2. Ada orang-orang dalam usaha kami yang ikut dalam beberapa kelompok kerja dan menjadi penghubung antar bagian.
3. Ada orang yang bertugas mengumpulkan dan menyampaikan saran atau masukan dari para pekerja.

c. Knowledge interpretation

1. Semua orang di usaha kami memiliki tujuan yang sama dan saling mendukung untuk mencapainya.
2. Kami sering berdiskusi satu sama lain untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman.
3. Kerja sama tim sudah menjadi kebiasaan dalam usaha kami.

d. Organizational memory

1. Kami memiliki daftar kontak atau catatan yang memudahkan kami mencari orang yang ahli dalam suatu bidang.
2. Kami menyimpan dan memperbarui data pelanggan secara rutin.
3. Data dan catatan usaha kami bisa diakses secara digital oleh tim (misalnya lewat komputer, HP, atau jaringan).

B. Stakeholder Network

Stakeholder Network (SN) dapat diartikan sebagai pendekatan jaringan atau network yang tertanam di dalam pengelolaan

stakeholder yang berfokus terhadap interaksi dan interpedensi diantara organisasi dan para *stakeholder* nya (Mousa et al., 2020).

Pengukuran *Stakeholder Network* dalam penelitian ini menggunakan survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala Liker, yaitu skala yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (5) Sangat Setuju (SS) yaitu sebagai berikut :

1. Usaha saya selalu berusaha memiliki pandangan yang luas dan terbuka terhadap perkembangan pasar dan dunia luar.
2. Usaha saya berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap isu sosial, ekonomi, atau lingkungan di masyarakat sekitar.
3. Usaha saya peduli terhadap masalah-masalah umum seperti pengangguran dan hak-hak manusia.
4. Usaha saya berupaya menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga masyarakat atau komunitas lokal.
5. Usaha saya menjaga hubungan yang baik dan saling percaya dengan para pihak di sekitarnya, seperti pelanggan, pemasok, dan tetangga usaha.

C. *Organizational Innovation*

Organizational Innovation merupakan hal yang baru di dalam organisasi seperti proses atau peningkatan produk baik itu barang atau jasa, metode pemasaran yang baru (YahiaMarzouk & Jin, 2023).

Innovation membantu organisasi dalam menyusun strategi yang berbeda sehingga dapat menyelesaikan permasalahan untuk produk akhir atau layanan.

Pengukuran *Organizational Innovation* dalam penelitian ini menggunakan survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala Likert, yaitu skala yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (5) Sangat Setuju (SS) yaitu sebagai berikut:

a. Process Innovation

1. Usaha kami terus berupaya memperbaiki proses usahanya.
2. Dibandingkan pesaing, usaha kami cukup cepat dalam mengubah cara distribusi.
3. Selama lima tahun terakhir, usaha kami telah menciptakan banyak cara pengelolaan usaha yang baru.

b. Behavioral Innovation

1. Usaha kami secara terbuka menguji coba pendekatan atau mencari teknik baru.
2. Usaha kami mendorong pemikiran dan tindakan yang orisinal dan kreatif.

c. Strategic Innovation

1. Pemilik usaha siap mengambil resiko untuk menangkap peluang pertumbuhan.

2. Pemilik usaha sering mencari solusi yang baru dan berbeda untuk mengatasi masalah.

D. *Organizational Resilience*

Organizational Resilience merupakan konsep yang berkaitan dengan kapabilitas organisasi untuk bertahan dan bangkit kembali dari kejadian yang merugikan (Li et al., 2024). Kemampuan organisasi yang berkembang yaitu dapat memperkirakan dan beradaptasi di sekitar.

Pengukuran *Organizational Resilience* dalam penelitian ini menggunakan survei. Skala yang digunakan dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala Likert, yaitu skala yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan (5) Sangat Setuju (SS) yaitu sebagai berikut :

a. Robustness

1. Usaha kami tetap teguh dan mempertahankan posisinya saat menghadapi tantangan.
2. Usaha kami berusaha sekuat tenaga agar tidak mengalami kegagalan.
3. Usaha kami tidak mudah menyerah dan terus melanjutkan usahanya.

b. Agility

1. Usaha kami cepat dalam mengambil tindakan.

2. Usaha kami bisa mencari cara baru agar tetap untung di situasi yang sulit.
3. Usaha kami gesit dalam bertindak ketika dibutuhkan.

c. Integrity

1. semua karyawan di usaha kami menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya.
2. Usaha kami berhasil bekerja sama sebagai satu tim dengan semua karyawannya.

No	Variabel	Definisi	Item	Skala
	<i>Organizational Learning</i> García-Morales et al., (2007)	<i>Organizational Learning</i> dapat diartikan sebagai kapabilitas organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman (García-Morales et al., 2007).	<i>A. Knowledge acquisition</i> 1. Usaha Kami secara rutin mengikuti pameran atau bazar untuk mempromosikan produk batik. 2. Usaha kami memiliki strategi pengembangan usaha yang cukup lengkap dan menggunakan berbagai sumber daya. 3. Kami terus mencoba ide dan cara baru untuk meningkatkan kinerja usaha. <i>B. Knowledge distribution</i> 1. Kami memiliki sistem atau cara tertentu agar praktik kerja terbaik bisa dibagikan ke dalam usaha. 2. Ada orang-orang dalam usaha kami yang ikut dalam beberapa kelompok kerja dan menjadi penghubung antar bagian. 3. Ada orang yang bertugas mengumpulkan dan menyampaikan saran atau masukan dari para pekerja. <i>C. Knowledge interpretation</i> 1. Semua orang di usaha kami memiliki tujuan yang sama dan saling mendukung untuk mencapainya. 2. Kami sering berdiskusi satu sama lain untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman. 3. Kerja sama tim sudah menjadi kebiasaan dalam usaha kami. <i>D. Organizational memory</i> 1. Kami memiliki daftar kontak atau catatan yang memudahkan kami mencari orang yang ahli dalam suatu bidang. 2. Kami menyimpan dan memperbarui data pelanggan secara rutin. 3. Data dan catatan usaha kami bisa diakses secara	Dengan 4 indikator 12 pernyataan survei skala likert yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju

			digital oleh tim (misalnya lewat komputer, HP, atau jaringan).	
	<i>Stakeholder Network</i>	<i>Stakeholder Network (SN) dapat diartikan sebagai pendekatan jaringan atau network yang tertanam di dalam pengelolaan stakeholder yang berfokus terhadap interaksi dan interpedensi diantara organisasi dan para stakeholder nya (Mousa et al., 2020).</i>	1. Usaha saya selalu berusaha memiliki pandangan yang luas dan terbuka terhadap perkembangan pasar dan dunia luar. 2. Usaha saya berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap isu sosial, ekonomi, atau lingkungan di masyarakat sekitar. 3. Usaha saya peduli terhadap masalah-masalah umum seperti pengangguran dan hak-hak manusia. 4. Usaha saya berupaya menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga masyarakat atau komunitas lokal. 5. Usaha saya menjaga hubungan yang baik dan saling percaya dengan para pihak di sekitarnya, seperti pelanggan, pemasok, dan tetangga usaha.	Dengan 5 pernyataan survei skala likert yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju)
	Organizational Innovation Soomro et al., (2020)	<i>Organizational Innovation</i> berhubungan dengan strategi dari pengembangan, menawarkan, mengadopsi, dan mengimplementasi gagasan baru yang berkaitan dengan suatu perilaku, proses, produk, kebijakan, praktik, program, atau layanan yang dihasilkan secara eksplisit maupun implisit	<i>A. Process Innovation</i> 1. Usaha kami terus berupaya memperbaiki proses usahanya. 2. Dibandingkan pesaing, usaha kami cukup cepat dalam mengubah cara distribusi. 3. Selama lima tahun terakhir, usaha kami telah menciptakan banyak cara pengelolaan usaha yang baru. <i>B. Behavioral Innovation</i> 1. Usaha kami secara terbuka menguji coba pendekatan atau mencari teknik baru. 2. Usaha kami mendorong pemikiran dan tindakan yang orisinal dan kreatif. <i>C. Strategic Innovation</i> 1. Pemilik usaha siap mengambil resiko untuk menangkap peluang pertumbuhan. 2. Pemilik usaha sering mencari solusi yang baru dan berbeda untuk mengatasi masalah.	Dengan 3 Indikator dan 7 pernyataan survei skala likert yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju)

	<i>Organizational Resilience</i> Awad & Martin-Rojas, (2024)	<i>Organizational Resilience</i> merupakan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi, mempersiapkan, menanggapi, beradaptasi, dan memperoleh kembali perubahan.	<i>A. Robustness</i> 1. Usaha kami tetap teguh dan mempertahankan posisinya saat menghadapi tantangan. 2. Usaha kami berusaha sekuat tenaga agar tidak mengalami kegagalan. 3. Usaha kami tidak mudah menyerah dan terus melanjutkan usahanya. <i>B. Agility</i> 1. Usaha kami cepat dalam mengambil tindakan. 2. Usaha kami bisa mencari cara baru agar tetap untung di situasi yang sulit. 3. Usaha kami gesit dalam bertindak ketika dibutuhkan. <i>C. Integrity</i> 1. Semua di usaha kami menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya. 2. Usaha kami berhasil bekerja sama sebagai satu tim dengan semua karyawannya.	Dengan 3 Indikator 8 pernyataan survei skala likert yang dimulai dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Setuju)
--	--	---	---	---

3.6. Uji Instrumen Penelitian

3.6.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Uji yang dilakukan dalam penelitian ini berupa tabel-tabel dan angka sehingga lebih mudah dipahami oleh pembaca, maka dilakukan analisis deskriptif yang mendeksripsikan hasil uji tersebut. Deskripsi ini menggambarkan tentang data 32 masing-masing variabel secara umum atas data yang diolah, antara lain : minimum, maksimum, mean dan standar deviasi.

3.6.2. Analisis Structural Equation Model (SEM)

Analisis penelitian menggunakan permodelan persamaan struktural atau *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui aplikasi *software Partial Least Square* (PLS). menurut Hair et al., (2017) SEM merupakan teknik analisis statistik multivariat yang digunakan untuk menguji model hubungan antara variabel secara simultan. Analisis ini digunakan karena sesuai untuk ukuran sampel yang berjumlah 146 responde. PLS-SEM lebih toleran terhadap ukuran sampel kecil dan tidak menuntut asumsi distribusi normal multivariat, sehingga sesuai dengan kondisi data UMKM batik yang beragam dan heterogen (Hair et al., 2017).

3.6.3. Partial Least Square (PLS)

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) sebagai pendekatan analisis data. PLS merupakan model persamaan dari Structural. Menurut Hair et al., (2017) PLS merupakan metode statistika SEM yang digunakan untuk penyelesaian suatu regresi berganda dari permasalahan data spesifik yang ditemukan.

3.6.4. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Outer Model atau bisa juga disebut dengan measurement model adalah suatu model pengukuran yang menampilkan hubungan antara konsep dengan indikator variabel (Hair et al., 2017). Hasil dari outer model adalah residual variance dari variabel dependen.

3.6.4.1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dapat dibuktikan ketika nilai didapatkan dari dua instrumen berbeda namun mengukur konsep yang sama menunjukkan korelasi yang tinggi (Sekaran & Bougie, 2016). Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,4 dianggap cukup (Hair et al., 2017).

3.6.4.2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity adalah membandingkan nilai *Square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Selain membandingkan dengan nilai antar konstruk, pengujian dapat dilakukan dengan melihat nilai AVE yang dilakukan apabila nilai melebihi 0,5 (Hair et al., 2017).

3.6.4.3. *Composite Reliability*

Menurut Hair et al., (2017) menyatakan bahwa *Composite Reliability* merupakan pengukuran dari konsistensi reliabilitas internal dalam suatu indeks pengujian nilai reliabilitas, terdapat indikator variabel yang digunakan untuk menggambarkan sejauh mana suatu alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan. Jika dalam sebuah

penelitian menghasilkan suatu ukuran yang sama dari hasil pengukuran gejala yang sama secara konsisten, maka dapat dikatakan alat ukur tersebut reliabel. Berdasarkan *Rules of Thumb* yang dinyatakan oleh Hair et al., (2017), nilai alpha atau composite reliability harus lebih besar 0,7, meskipun nilai 0,6 dapat masih dapat diterima.

3.6.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Inner model atau bisa juga disebut dengan *structural model* merupakan model yang memberikan gambaran hubungan diantara konstruk (Hair et al., 2017). Model ini menggambarkan hubungan yang terjadi antar variabel laten yang didasarkan pada teori substantif. Untuk melakukan evaluasi terhadap *inner model*, dapat dilakukan dengan menggunakan uji *path coefficient*, *goodness of fit*, dan uji hipotesis.

3.6.5.1. Uji Path Coefficient

Pengaruh dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen dapat digambarkan melalui penggunaan *path coefficient*. *Coefficient determination* (R-Square) dapat digunakan untuk mengukur banyaknya variabel lain untuk dapat memenuhi variabel independen. Variabel laten yang di dalam structure model mengindikasikan adanya pengaruh variabel independen terhadap dependen apabila hasil dari $R^2 > 0,67$ maka masuk dalam kategori baik, jika hasil R^2 antara 0,33-0,67 maka masuk dalam kategori sedang, sedangkan untuk hasil R^2 sebesar 0,33-0,67 maka masuk

dalam kategori sedang, sedangkan untuk hasil R^2 sebesar 0,19 – 0,33 masuk dalam kategori lemah.

3.6.5.2. *Goodness of Fit*

Q-Square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan model mempunyai nilai *predictive relevance* sedangkan nilai *Q-Square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

3.6.5.3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Bootstrapping sebagai sebuah proses yang menilai tingkat signifikansi dari *direct effect*, *indirect effect*, dan *total effect*. Dalam penelitian ini pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan melihat *p-Values*, hal tersebut didasarkan pada pernyataan Hair et al., (2017) bahwa pengujian hipotesis penelitian dalam metode SEM-PLS dapat dilakukan dengan melihat nilai dari *p-Values*. Maka, pengujian hipotesis dilakukan dengan cara melihat tingkat signifikasinya, dimana nilai *p-Values* dengan alpha 5% adalah < 0.05 . apabila tanda tersebut sesuai dengan teori dan signifikan < 0.05 maka hipotesis penelitian dinyatakan diterima. Sementara apabila tanda sesuai dengan teori dan signifikan menunjukkan > 0.05 maka hipotesis ditolak. Untuk kriteria penerimaan atau penolakan menurut Hair et al., (2017) hipotesis adalah sebagai berikut :

1. H_0 diterima dan H_a ditolak : $P\text{-Values} > 0.05$
2. H_0 ditolak dan H_a diterima : $P\text{-Values} < 0.05$

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan disajikan hasil penelitian tentang pengaruh *Organizational Learning*, *Stakeholder Network*, *Organizational Innovation* terhadap *Organizational Resilience* pada Paguyuban Pasar Sore Malioboro. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dari penyebaran 148 kuesioner kepada anggota Paguyuban Pasar Sore Malioboro yang diserahkan secara tatap muka. Hasil dari jawaban responden akan digunakan sebagai informasi dalam menjawab permasalahan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya dengan banyak respon yang kembali diterima sebanyak 146 kuesioner. Hasil akan disajikan melalui analisis deskriptif karakteristik responden dan analisis PLS.

4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Objek Pada penelitian ini adalah pemilik atau pengelola UMKM pada Paguyuban Pasar Sore Malioboro dengan total 148 Pemilik atau pengelola aktif. teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah Teknik sampling jenuh atau Sensus.

Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner

Sampel	Jumlah	Tingkat Pengembalian
Kuesioner Disebar	148	146/148*100=98,64%
Kuesioner Kembali	146	
Kuesioner tidak kembali	2	
Kuesioner diolah	146	

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

4.2. Analisis Deskriptif

Deskriptif responden dalam penelitian ini mendeskripsikan jenis kelamin, usia, lama usaha, jenis batik.

Tabel 4. 2 Deskripsi Responden

Variabel	Deskripsi	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	87	59,6
	Perempuan	59	40,4
Usia	< 30 Tahun	20	13,7
	31 - 40 Tahun	34	23,3
	41-50 Tahun	44	30,1
	51-60 Tahun	28	19,2
	> 60 Tahun	20	13,7
Lama Usaha	< 10 Tahun	41	28,1
	11-20 Tahun	22	15,1
	> 20 Tahun	83	56,8
Jenis Batik	Campuran	74	50,7
	Pewarna Alam	12	8,2
	Cap	40	27,4
	Lukis	4	2,7
	Tulis	16	11,0

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Hasil deskriptif karakteristik responden menunjukkan bahwa bahwa usaha batik masih didominasi oleh laki-laki (59,6%), meskipun keterlibatan perempuan juga cukup tinggi (40,4%). Kondisi ini sejalan dengan penelitian Harsoyo et al., (2023) yang menunjukkan bahwa sektor batik di Yogyakarta melibatkan peran ganda laki-laki dalam aspek produksi dan perempuan dalam pemasaran. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia produktif, terutama 41–50 tahun (30,1%). Hal ini menandakan bahwa UMKM batik dikelola oleh individu yang memiliki pengalaman matang dan kestabilan usaha. Akmal & Arifa, (2023), juga menemukan bahwa pelaku batik di

Yogyakarta umumnya berada pada usia paruh baya karena membutuhkan keterampilan, ketekunan, dan jejaring sosial yang lebih kuat dibandingkan dengan usia muda. Kombinasi pengalaman, kestabilan, dan pembagian peran ini menjadi modal penting dalam membangun ketahanan organisasi, terutama dalam menghadapi ketidakpastian pasar dan perubahan lingkungan bisnis.

Berdasarkan lama usaha, sebagian besar responden telah menjalankan usaha lebih dari 20 tahun (56,8%), yang mengindikasikan bahwa usaha batik di Paguyuban Pasar Sore Malioboro memiliki akar tradisi kuat dan ketahanan usaha jangka panjang. Fakta ini mendukung pandangan Jiao & Bu, (2024), bahwa ketahanan organisasi pada UMKM seringkali terbentuk dari pengalaman panjang, keterampilan adaptasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Sementara itu, responden dengan usaha kurang dari 10 tahun (28,1%) menunjukkan adanya regenerasi pelaku batik meskipun jumlahnya belum mendominasi. Hal lain juga menunjukkan bahwa adanya risiko regenerasi yang dapat melemahkan *Organizational Resilience* jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan proses transfer pengetahuan dari pelaku lama kepada pelaku baru, seperti melalui program *mentoring* dan pelatihan antargenerasi, agar budaya ketangguhan yang telah terbentuk dapat diwariskan dan memperkuat keberlanjutan UMKM batik di masa depan (Evenseth et al., 2022).

Dari sisi jenis batik, mayoritas pelaku UMKM memproduksi batik campuran (50,7%), diikuti oleh batik cap (27,4%), sedangkan produksi batik tulis (11,0%), pewarna alam (8,2%), dan lukis (2,7%) masih relatif sedikit. Pola ini

mencerminkan orientasi pelaku UMKM untuk menyesuaikan produk dengan kebutuhan pasar, di mana batik cap dan campuran lebih cepat diproduksi sehingga dapat memenuhi permintaan yang tinggi. Hal ini selaras dengan temuan Saputra & Prasetyo, (2023), yang menekankan bahwa inovasi dalam teknik produksi batik menjadi kunci bertahannya UMKM, sementara Do et al., (2022), menambahkan bahwa kombinasi antara keterampilan tradisional dan inovasi baru dapat meningkatkan daya saing serta ketahanan usaha.

Secara keseluruhan, gambaran ini menunjukkan bahwa UMKM di Paguyuban Pasar Sore Malioboro dikelola oleh pelaku usaha dengan karakteristik usia matang, pengalaman panjang, dan kecenderungan memilih teknik produksi yang efisien. Kondisi tersebut memperkuat argumen Evenseth et al., (2022), bahwa pembelajaran organisasi dan adaptasi strategi merupakan faktor penting dalam mempertahankan ketahanan usaha di tengah dinamika lingkungan bisnis.

4.3. Deskriptif Jawaban Responden

Statistika deskriptif merupakan suatu metode yang berkaitan dengan pengumpulan dan penyajian data dan berfungsi untuk mendeskripsikan objek yang diteliti dari data sampel atau populasi. Uji deskriptif jawaban responden memiliki tujuan untuk mendeskripsikan tinggi rendahnya jawaban dari responden mengenai variabel penelitian dengan skala 5 yaitu 0,8, yang berasal dari $5 - 1 ; 4/5 = 0,8$. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, didapatkan kriteria seperti pada tabel 4. 3 :

Tabel 4. 3 Kriteria Jawaban Responden

Kriteria	Keterangan
1,00-1,79	Sangat Tidak Baik
1,80-2,59	Tidak Baik
2,60-3,39	Cukup
3,40-4,19	Baik
4,20-5	Sangat Baik

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Dapat diketahui kriteria yang menjadi penentu tinggi dan rendahnya jawaban dari responden tentang variabel yang ada dalam penelitian.

4.3.1. Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Learning*

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel *Organizational Learning* yang ditunjukkan pada tabel 4. 4.

Tabel 4. 4 Hasil Analisis *Organizational Learning*

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
<i>Knowledge acquisition</i>			
1.	Usaha Kami secara rutin mengikuti pameran atau bazar untuk mempromosikan produk batik.	3,85	Baik
2.	Usaha kami memiliki strategi pengembangan usaha yang cukup lengkap dan menggunakan berbagai sumber daya.	3,84	Baik
3.	Kami terus mencoba ide dan cara baru untuk meningkatkan kinerja usaha.	3,91	Baik
<i>Knowledge Distibution</i>			
1.	Kami memiliki sistem atau cara tertentu agar praktik kerja terbaik bisa dibagikan ke dalam usaha.	3,86	Baik

2.	Ada orang-orang dalam usaha kami yang ikut dalam beberapa kelompok kerja dan menjadi penghubung antar bagian.	3,88	Baik
3.	Ada orang yang bertugas mengumpulkan dan menyampaikan saran atau masukan dari para pekerja.	3,84	Baik
Knowledge Interpretation			
1.	Semua orang di usaha kami memiliki tujuan yang sama dan saling mendukung untuk mencapainya.	3,83	Baik
2.	Kami sering berdiskusi satu sama lain untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman.	3,84	Baik
3.	Kerja sama tim sudah menjadi kebiasaan dalam usaha kami.	3,90	Baik
Organizational Memory			
1.	Kami memiliki daftar kontak atau catatan yang memudahkan kami mencari orang yang ahli dalam suatu bidang.	3,93	Baik
2.	Kami menyimpan dan memperbarui data pelanggan secara rutin.	3,81	Baik
3.	Data dan catatan usaha kami bisa diakses secara digital oleh tim (misalnya lewat komputer, HP, atau jaringan).	3,90	Baik
Rata-rata		3,87	Baik

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel analisis deskriptif pada tabel 4. 4 menunjukkan bahwa rata-rata responden terhadap variabel *Organizational Learning* adalah 3,87 (baik). Penilaian tertinggi terdapat pada “Kami memiliki daftar kontak atau catatan yang memudahkan kami mencari orang yang ahli dalam suatu bidang” sebesar 3,93 (baik) dan penilaian terendah terdapat pada “Kami menyimpan dan memperbarui data pelanggan secara rutin” sebesar 3,81 (baik). Maka dari itu, penilaian tertinggi terjadi ketika UMKM yang berada di Paguyuban Pasar Sore Malioboro sudah memiliki jejaring sosial dan basis informasi yang kuat untuk mengakses ahli ketika diperlukan. Menurut Barney, (1991), dalam *Resource Based View*, kemampuan mengelola dan memanfaatkan sumber daya

pengetahuan eksternal merupakan keunggulan kompetitif yang dapat meningkatkan keberlanjutan usaha.

4.3.2. Analisis Deskriptif Variabel *Stakeholder Network*

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel *Organizational Learning* yang ditunjukkan pada tabel 4. 5.

Tabel 4. 5 Hasil Analisis *Stakeholder Network*

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1.	Usaha saya selalu berusaha memiliki pandangan yang luas dan terbuka terhadap perkembangan pasar dan dunia luar.	4,05	Baik
2.	Usaha saya berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap isu sosial, ekonomi, atau lingkungan di masyarakat sekitar.	4,27	Sangat Baik
3.	Usaha saya peduli terhadap masalah-masalah umum seperti pengangguran dan hak-hak manusia.	3,69	Baik
4.	Usaha saya peduli terhadap masalah-masalah umum seperti pengangguran dan hak-hak manusia.	3,95	Baik
5.	Usaha saya menjaga hubungan yang baik dan saling percaya dengan para pihak di sekitarnya, seperti pelanggan, pemasok, dan tetangga usaha.	3,62	Baik
Rata-rata		3,92	Baik

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel analisis deskriptif pada tabel di 4. 5 menunjukkan bahwa rata-rata responden terhadap variabel *Stakeholder Network* adalah 3,92 (baik). Penilaian tertinggi terdapat pada “Usaha saya berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap isu sosial, ekonomi, atau lingkungan di masyarakat sekitar.” sebesar 4,27 (Sangat baik) dan penilaian terendah

terdapat pada “Usaha saya menjaga hubungan yang baik dan saling percaya dengan para pihak di sekitarnya, seperti pelanggan, pemasok, dan tetangga usaha.” sebesar 3,62 (baik). Maka dari itu, penilaian tertinggi terjadi ketika pemilik atau pengelola UMKM memiliki peran sosial yang cukup besar, baik dengan menyediakan lapangan pekerjaan, menjaga tradisi batik, maupun mendorong penggunaan pewarna ramah lingkungan. Hal ini menunjukkan kesadaran sosial dan lingkungan yang tinggi. Sehingga, UMKM perlu memperkuat *Stakeholder Network* melalui komunikasi lebih rutin, transparansi harga, serta membangun kerja sama jangka panjang. Hal ini berkaitan dengan artikel yang ditulis Kim et al., (2021), bahwa *Stakeholder Network* yang kuat dapat meningkatkan daya tahan organisasi menghadapi ketidakpastian dan memperluas peluar besar.

4.3.3. Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Innovation*

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel *Organizational Innovation* yang ditunjukkan pada tabel 4. 6.

Tabel 4. 6 Hasil Analisis *Organizational Innovation*

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
<i>Process Innovation</i>			
1.	Usaha kami terus berupaya memperbaiki proses usahanya.	4,14	Baik

2.	Dibandingkan pesaing, usaha kami cukup cepat dalam mengubah cara distribusi.	3,43	Baik
3.	Selama lima tahun terakhir, usaha kami telah menciptakan banyak cara pengelolaan usaha yang baru.	3,54	Baik
Behavioral Innovation			
1.	Usaha kami secara terbuka menguji coba pendekatan atau mencari teknik baru.	4,22	Sangat Baik
2.	Usaha kami mendorong pemikiran dan tindakan yang orisinal dan kreatif.	4,00	Baik
Strategic Innovation			
1.	Pemilik usaha siap mengambil resiko untuk menangkap peluang pertumbuhan.	3,76	Baik
2.	Pemilik usaha sering mencari solusi yang baru dan berbeda untuk mengatasi masalah.	3,85	Baik
Rata-rata		3,85	Baik

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel analisis deskriptif pada tabel 4. 6 menunjukkan bahwa rata-rata responden terhadap variabel *Organizational Innovation* adalah 3,85 (baik). Penilaian tertinggi terdapat pada “Usaha kami secara terbuka menguji coba pendekatan atau mencari teknik baru.” sebesar 4,22 (Sangat baik) dan penilaian terendah terdapat pada “Dibandingkan pesaing, usaha kami cukup cepat dalam mengubah cara distribusi.” sebesar 3,43 (baik). Maka dari itu, penilaian tertinggi terjadi ketika pemilik atau pengelola UMKM batik memiliki keterbukaan terhadap inovasi, terutama dalam uji coba teknik baru. Misalnya dalam metode promosi digital dan desain kontemporer. Sehingga UMKM perlu untuk terbuka terhadap inovasi yang diperkuat dengan kerja sama bersama pihak eksternal, Damanpour, (1991), menekankan bahwa inovasii terbuka meningkatkan daya saing UMKM dengan mempercepat adopsi ide baru.

4.3.4. Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Resilience*

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan, dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel *Organizational Learning* yang ditunjukkan pada tabel 4. 7.

Tabel 4. 7 Hasil Analisis *Organizational Resilience*

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
<i>robustness</i>			
1.	Usaha kami tetap teguh dan mempertahankan posisinya saat menghadapi tantangan.	3,66	Baik
2.	Usaha kami berusaha sekuat tenaga agar tidak mengalami kegagalan.	3,64	Baik
3.	Usaha kami tidak mudah menyerah dan terus melanjutkan usahanya.	4,28	Sangat Baik
<i>agility</i>			
1.	Usaha kami cepat dalam mengambil tindakan.	4,03	Baik
2.	Usaha kami bisa mencari cara baru agar tetap untung di situasi yang sulit.	4,09	Baik
3.	Usaha kami gesit dalam bertindak ketika dibutuhkan.	3,90	Baik
<i>integrity</i>			
1.	semua karyawan di usaha kami menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya.	4,30	Sangat Baik
2.	Usaha kami berhasil bekerja sama sebagai satu tim dengan semua karyawannya	3,84	Baik
Rata-rata		3,97	Baik

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan hasil tabel analisis deskriptif pada tabel 4. 7 menunjukkan bahwa rata-rata responden terhadap variabel *Organizational Resilience* adalah 3,97 (baik). Penilaian tertinggi terdapat pada “semua karyawan di usaha kami

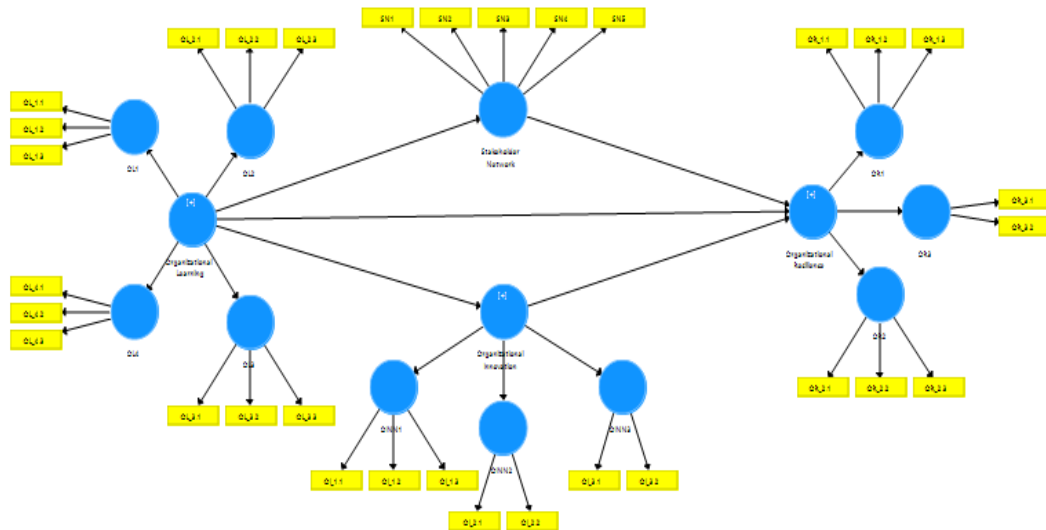
menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya.” sebesar 4,30 (Sangat baik) dan penilaian terendah terdapat pada “Usaha kami berusaha sekuat tenaga agar tidak mengalami kegagalan” sebesar 3,64 (baik). Maka dari itu, penilaian tertinggi terjadi ketika pemilik atau pengelola UMKM batik memiliki integritas organisasi yang kuat, terutama dalam hal tanggung jawab individu. Meski sebagian usaha masih berskala kecil, disiplin kerja dan rasa tanggung jawab menjadi kekuatan utama yang mempertahankan ketahanan usaha. Sehingga menurut Georgescu et al., (2024), menekankan bahwa integritas organisasi memperkuat ketahanan dengan membangun kepercayaan internal maupun eksternal.

4.4. Hasil Uji Kuantitatif

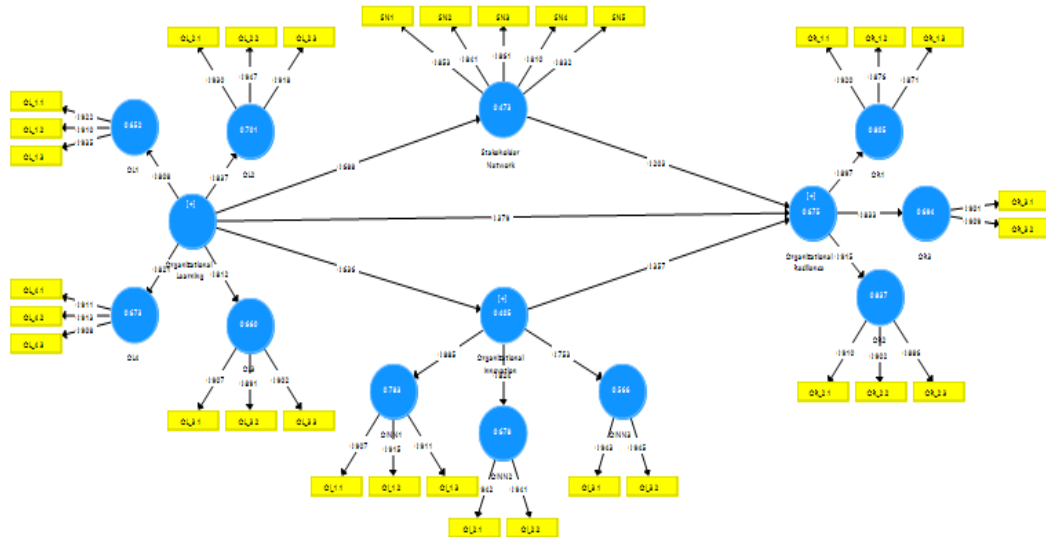
Alat analisis yang digunakan dalam penelitian adalah PLS (*Partial Least Square*). Sebelum dilakukan uji hipotesis terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas (*Outer Model*):

4.4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini terdapat tiga kriteria Teknik Analisa Data dengan SmartPLS 3.0 untuk menilai validitas dan reliabilitas dengan *Outer Model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, *Composite Reliability*, dan *Cronbach Alpha*. Menurut Hair et al., (2022) untuk menilai validitas *convergent* yaitu nilai *outer loading* yang lebih dari 0,5 masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus melebihi 0,5. Berdasarkan hasil analisis algoritma maka didapatkan model penelitian.



Gambar 4. 1 Model Penelitian Pengujian Awal



Gambar 4. 2 Model Penelitian Pengujian Awal

Hasil analisis yang ada pada gambar diatas tentang *outer loading* menunjukkan bahwa semua hasil *outer loading* lebih dari 0,5, sehingga semua item sudah dikatakan valid atau memenuhi *convergent validity*.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Indikator Faktor Loading

Variabel	Indikator	Faktor Loading	AVE	Keterangan
<i>Organizational Learning</i>	OL_1.1	0,742	0,564	Valid
	OL_1.2	0,746	0,564	Valid
	OL_1.3	0,747	0,564	Valid
	OL_2.1	0,762	0,564	Valid
	OL_2.2	0,813	0,564	Valid
	OL_2.3	0,763	0,564	Valid
	OL_3.1	0,734	0,564	Valid
	OL_3.2	0,744	0,564	Valid
	OL_3.3	0,715	0,564	Valid
	OL_4.1	0,728	0,564	Valid
	OL_4.2	0,734	0,564	Valid
	OL_4.3	0,777	0,564	Valid
<i>Stakeholder Network</i>	SN1	0,853	0,705	Valid
	SN2	0,841	0,705	Valid
	SN3	0,861	0,705	Valid
	SN4	0,81	0,705	Valid
	SN5	0,832	0,705	Valid
<i>Organizational Innovation</i>	OI_1.1	0,833	0,594	Valid
	OI_1.2	0,786	0,594	Valid
	OI_1.3	0,796	0,594	Valid
	OI_2.1	0,778	0,594	Valid
	OI_2.2	0,773	0,594	Valid
	OI_3.1	0,706	0,594	Valid
	OI_3.2	0,715	0,594	Valid
<i>Organizational Resilience</i>	OR_1.1	0,805	0,635	Valid
	OR_1.2	0,783	0,635	Valid
	OR_1.3	0,805	0,635	Valid
	OR_2.1	0,828	0,635	Valid
	OR_2.2	0,849	0,635	Valid
	OR_2.3	0,79	0,635	Valid
	OR_3.1	0,739	0,635	Valid
	OR_3.2	0,769	0,635	Valid

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4. 8, Indikator dinyatakan memiliki validitas yang baik apabila nilai *loading factor* lebih dari 0,50 untuk model pengujian yang kompleks (Hair et al., 2022). Selain itu nilai AVE pada setiap

variabelnya menunjukkan nilai lebih dari 0,5. Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa item dari validitas *convergent* dinyatakan valid.

Variabel *Organizational Learning* menunjukkan Indikator OL_2.2 (0,813) sebagai indikator paling dominan menunjukkan bahwa responden sangat menekankan pentingnya keberadaan individu yang aktif menghubungkan antar bagian atau kelompok kerja dalam usaha batik mereka. Ini berarti, dalam konteks UMKM batik Paguyuban Pasar Sore Malioboro, mekanisme penyebaran pengetahuan (*Knowledge Distribution*) berjalan dengan baik karena ada peran orang-orang kunci yang berfungsi sebagai jembatan komunikasi dan pertukaran pengetahuan (Meier & Sachs, 2016). Sedangkan indikator OL_3.3 (0,715) menjadi indikator paling lemah menunjukkan bahwa kerja sama tim belum cukup ada, kemampuan untuk menginterpretasikan dan memaknai pengetahuan secara kolektif masih lemah dibanding aspek distribusinya (Argyris & Schön, 1978).

Variabel *Stakeholder Network* menunjukkan Indikator SN3 (0,861) sebagai indikator paling dominan menunjukkan bahwa usaha batik di Paguyuban Pasar Sore Malioboro memiliki kemampuan tinggi dalam membangun hubungan kepercayaan jangka panjang dengan para pemangku kepentingan, seperti pemasok, pemerintah, dan komunitas lokal. Hal ini selaras dengan pendapat Freeman, (1984) bahwa hubungan berbasis kepercayaan menjadi pondasi penting dalam pendekatan stakeholder karena membentuk komitmen jangka panjang dan kolaborasi yang saling menguntungkan. Dalam konteks UMKM batik, kepercayaan mempermudah pertukaran informasi, dukungan finansial,

hingga peluang kolaborasi inovasi, yang pada akhirnya meningkatkan ketahanan usaha (Kim et al., 2021). Sedangkan indikator SN4 (0,810) sebagai indikator terlemah menunjukkan bahwa kemampuan usaha dalam membangun kemitraan dengan berbagai lembaga masyarakat atau institusi eksternal masih lebih rendah dibanding aspek lain dari jejaring stakeholder. Pada, menurut Roloff, (2008) kolaborasi lintas lembaga penting untuk menghadapi isu kompleks seperti perubahan pasar, regulasi, maupun tekanan lingkungan eksternal. Rendahnya nilai ini masih bisa mencerminkan bahwa sebagian besar hubungan stakeholder UMKM batik masih bersifat tradisional dan terbatas pada jaringan internal atau lokal, belum meluas ke peran eksternal yang lebih strategis.

Variabel *Organizational Innovation* menunjukkan Indikator OI_1.1 (0,833) sebagai indikator paling dominan menunjukkan bahwa upaya memperkenalkan produk baru atau memperbarui produk batik menjadi kekuatan utama inovasi organisasi. dalam konteks UMKM batik di Paguyuban Pasar Sore Malioboro, hal ini mencerminkan kemampuan adaptif untuk menanggapi selera pasar yang terus berubah (García-Morales et al., 2007). Sebaliknya, indikator OI_3.1 (0,706) sebagai yang terendah menunjukkan bahwa inovasi dalam praktik manajerial atau proses internal masih relatif lemah. Artinya, meskipun inovasi terlihat pada aspek produk, proses manajemen dan administrasi usaha batik belum terlalu berubah atau diperbarui (Damanpour, 1991).

Variabel *Organizational Resilience* menunjukkan Indikator OR_2.2 (0,849) sebagai indikator paling dominan menunjukkan bahwa kemampuan UMKM batik untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar dan lingkungan eksternal

merupakan aspek utama dari ketahanan organisasi. hal ini memperlihatkan bahwa pelaku UMKM batik di Paguyuban Pasar Sore Malioboro telah mampu membaca dinamika permintaan pasar, melakukan penyesuaian produk, serta menjaga keberlangsungan usaha. Sesuai dengan penelitian YahiaMarzouk & Jin, (2023), organisasi yang tangguh memiliki kemampuan adaptasi tinggi untuk bertahan dalam situasi yang tidak menentu. Sementara itu, indikator OR_3.1 (0,739) yang paling lemah menunjukkan bahwa kemampuan untuk melakukan transformasi internal secara menyeluruh masih menjadi tantangan.

1. *Discriminant Validity (Cross Loading)*

Pengujian validitas kedua menggunakan *Discriminant Validity*, dimana untuk mengetahui validitas konstruk dengan cara menilai akar AVE (*Average Variance Extracted*), untuk membandingkan korelasi antar konstruk dalam model output PLS dapat ditunjukkan pada tabel 4. 9.

Tabel 4. 9 Discriminant Validity

	<i>Organizational Innovation</i>	<i>Organizational Learning</i>	<i>Organizational Resilience</i>	<i>Stakeholder Network</i>
<i>Organizational Innovation</i>	0,771*			
<i>Organizational Learning</i>	0,636	0,751*		
<i>Organizational Resilience</i>	0,718	0,745	0,797*	
<i>Stakeholder Network</i>	0,589	0,688	0,674	0,840*

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4. 9, dapat disimpulkan bahwa nilai akar AVE pada seluruh konstruk lebih tinggi daripada korelasi antara variabel tersebut dengan

variabel lainnya. contohnya ada pada variabel *Organizational Resilience* yang memiliki koefisien akar AVE sebesar 0,797 yang mana nilainya juga diatas 0,5. Nilai akar AVE ini lebih tinggi dibandingkan dengan koefisien korelasi pada variabel *Organizational Resilience* dengan konstruk yang lain. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa konstruk *Organizational Resilience* dapat dinyatakan valid karena akar AVE > koefisien korelasinya. Demikian juga untuk variabel yang lain dapat dilihat dilihat dengan cara yang sama, sehingga dinyatakan bahwa seluruh variabel ini telah memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

Selain membandingkan akar AVE dengan koefisien korelasi antar konstruk, *discriminant validity* juga dapat dilihat dari nilai *cross loading* seperti tabel 4. 10.

Tabel 4. 10 Hasil Uji Cross Loading

	<i>Organizational Innovation</i>	<i>Organizational Learning</i>	<i>Organizational Resilience</i>	<i>Stakeholder Network</i>
OI_1.1	0,833	0,505	0,555	0,495
OI_1.2	0,786	0,488	0,582	0,487
OI_1.3	0,796	0,462	0,558	0,523
OI_2.1	0,778	0,497	0,528	0,416
OI_2.2	0,773	0,479	0,587	0,445
OI_3.1	0,706	0,508	0,518	0,396
OI_3.2	0,715	0,496	0,541	0,414
OL_1.1	0,404	0,742	0,547	0,461
OL_1.2	0,474	0,746	0,520	0,494
OL_1.3	0,480	0,747	0,537	0,528
OL_2.1	0,523	0,762	0,615	0,528
OL_2.2	0,534	0,813	0,577	0,541
OL_2.3	0,498	0,763	0,582	0,539
OL_3.1	0,397	0,734	0,584	0,570
OL_3.2	0,481	0,744	0,554	0,583
OL_3.3	0,414	0,715	0,579	0,492
OL_4.1	0,466	0,728	0,516	0,445

OL_4.2	0,465	0,734	0,501	0,534
OL_4.3	0,581	0,777	0,598	0,481
OR_1.1	0,586	0,621	0,805	0,527
OR_1.2	0,519	0,649	0,783	0,580
OR_1.3	0,634	0,619	0,805	0,523
OR_2.1	0,595	0,587	0,828	0,533
OR_2.2	0,578	0,611	0,849	0,580
OR_2.3	0,562	0,564	0,790	0,492
OR_3.1	0,550	0,546	0,739	0,553
OR_3.2	0,547	0,552	0,769	0,505
SN1	0,523	0,613	0,629	0,853
SN2	0,480	0,596	0,568	0,841
SN3	0,467	0,575	0,552	0,861
SN4	0,550	0,562	0,574	0,810
SN5	0,448	0,536	0,494	0,832

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan hasil *cross loading* pada tabel 4. 10 yang menjelaskan bahwa setiap indikator yang berkolerasi lebih tinggi dari konstruknya masing-masing jika dibandingkan dengan yang lainnya, sehingga disebut memiliki *dicriminant validity* yang baik.

2. Uji Reliabilitas

a. *Composite Reliability*

Composite Reliability adalah bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Pada tabel 4. 11 merupakan nilai *composite reliabiility* dari masing-masing variabel:

Tabel 4. 11 Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Organizational Learning</i>	0,939	<i>Reliable</i>
<i>Stakeholder Network</i>	0,923	<i>Reliable</i>
<i>Organizational Innovation</i>	0,911	<i>Reliable</i>
<i>Organizational Resilience</i>	0,933	<i>Reliable</i>

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan pada tabel 4. 11, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* dari semua variabel peneliti ialah lebih dari 0,70, hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*. Dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan variabel memiliki nilai internal *consistency reliability* yang tinggi.

b. Cronbach Alpha

Nilai *Cronbach Alpha* digunakan untuk memperkuat hasil dari uji reliabilitas. Nilai *cronbach alpha* yang dikatakan terpenuhi apabila nilai dari *cronbach alpha* lebih dari 0,70. Pada tabel 4. 12 ini merupakan tabel nilai dari *cronbach alpha* dari masing-masing variabel :

Tabel 4. 12 Cronbach Alpha

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Organizational Learning</i>	0,929	<i>Reliable</i>
<i>Stakeholder Network</i>	0,895	<i>Reliable</i>
<i>Organizational Innovation</i>	0,885	<i>Reliable</i>
<i>Organizational Resilience</i>	0,917	<i>Reliable</i>

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan pada tabel 4. 12, dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel peneliti > 0,7, sehingga hasil ini menunjukkan bahwa variabel-variabel peneliti telah memenuhi asumsi reliabilitas, dan dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan variabel memiliki *level internal consistency reliability* yang tinggi.

4.4.2. Hasil *Inner Model* atau Struktur Model

1. *Uji Goodness of fit*

Kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel penelitian ini menggunakan nilai *R-Square*, sehingga struktur model dievaluasi dengan menggunakan *R-Square*.

Tabel 4. 13 Nilai R-Square

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
<i>Organizational Innovation</i>	0,405	0,401
<i>Organizational Resilience</i>	0,675	0,668
<i>Stakeholder Network</i>	0,473	0,470

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

Berdasarkan pada tabel 4. 13, dapat dikatakan bahwa variabel *Organizational Learning* mampu menjelaskan 40,5% variasi *Organizational Innovation*. Nilai ini termasuk kategori moderat, artinya pembelajaran organisasi cukup berperan dalam mendorong lahirnya inovasi di UMKM batik, namun masih ada faktor lain di luar model yang juga berpengaruh, seperti akses teknologi, modal usaha, dan kreativitas pemilik atau pengelola usaha.

Hasil Variabel *Organizational Learning*, *Organizational Innovation*, dan *Stakeholder Network* mampu menjelaskan 67,5% variasi *Organizational Resilience*. Nilai ini termasuk kategori kuat, yang berarti ketiga faktor tersebut berperan dominan dalam meningkatkan daya tahan UMKM batik terhadap tantangan bisnis, perubahan pasar, maupun tekanan eksternal.

Hasil Variabel *Organizational Learning* mampu menjelaskan 47,3% variasi *Stakeholder Network*. Nilai ini berada dalam kategori moderat, menunjukkan

bahwa pembelajaran organisasi cukup signifikan dalam membangun jejaring dengan stakeholder (pemerintah, komunitas, pelanggan, maupun pemasok). Namun demikian, masih terdapat sekitar 52,7% variasi yang dijelaskan oleh faktor lain, seperti kebijakan pemerintah, dukungan komunitas lokal, atau kondisi sosial-ekonomi.

2. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hasil dari pengujian Hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung yang diajukan dalam penelitian ini ada pada tabel 4. 14 dan 4. 15:

Tabel 4. 14 Hasil Pengaruh langsung

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H1	<i>Organizational Learning -> Organizational Resilience</i>	5,091	0,000**	H1 Diterima
H2	<i>Organizational Learning -> Stakeholder Network</i>	10,288	0,000**	H2 Diterima
H3	<i>Organizational Learning -> Organizational Innovation</i>	6,870	0,000**	H3 Diterima
H4	<i>Stakeholder Network -> Organizational Resilience</i>	2,545	0,011**	H4 Diterima
H5	<i>Organizational Innovation -> Organizational Resilience</i>	4,231	0,000**	H5 Diterima

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

** = *Sign* < 0,05

Tabel 4. 15 Hasil pengaruh tidak langsung

Hipotesis	Hubungan Antar Variabel	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
H6	<i>Organizational Learning ->Stakeholder Network -> Organizational Resilience</i>	2,486	0,013**	H6 Diterima
H7	<i>Organizational Learning ->Organizational Innovation -> Organizational Resilience</i>	3,372	0,001**	H7 Diterima

Sumber : Data Primer, diolah (2025)

** = Sign < 0,05

Hasil tabel 4. 14 dan 4. 15 menunjukkan hubungan antar konstruk :

1. Hasil pengujian menunjukkan nilai *T-Statistics* = 5,091, dan *P-Value* = 0,000. Karena nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis diterima. Dengan demikian, Hasil ini membuktikan bahwa “**H1** : *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*.”
2. Hasil pengujian menunjukkan nilai *T-Statistics* = 10,288, dan *P-Value* = 0,000. Karena nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis diterima. Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa “**H2**: *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Stakeholder Network*”.

3. Hasil pengujian menunjukkan nilai *T-Statistics* = 6,870, dan *P-Value* = 0,000. Karena nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis diterima. Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa “**H3:** *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Innovation*”.
4. Hasil pengujian menunjukkan nilai *T-Statistics* = 2,545, dan *P-Value* = 0,011. Karena nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis diterima. Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa “**H4:** *Stakeholder Network* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*”.
5. Hasil pengujian menunjukkan nilai *T-Statistics* = 4,231, dan *P-Value* = 0,000. Karena nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis diterima. Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa “**H5:** *Organizational Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*”.
6. Hasil pengujian menunjukkan nilai *T-Statistics* = 2,486, dan *P-Value* = 0,013. Karena nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis diterima. Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa “**H6:** *Stakeholder Network* memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*”.
7. Hasil pengujian menunjukkan nilai *T-Statistics* = 3,372, dan *P-Value* = 0,001. Karena nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Value* < 0,05, maka hipotesis diterima. Dengan demikian, hasil ini membuktikan bahwa “**H7:**

Organizational Innovation memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*”.

4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

4.5.1. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience*

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience* dengan nilai *T-Statistics* = 5,091, dan *P-Value* = 0,000. Temuan ini sejalan dengan pandangan Argyris & Schön, (1978), yang menyatakan bahwa *Organizational Learning* merupakan proses inti yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi, mengembangkan strategi baru, serta membangun kapasitas bertahan dalam menghadapi perubahan. Menurut Evenseth et al., (2022), melalui tinjauan sistematis juga menegaskan bahwa *Organizational Learning* memiliki peran penting dalam memperkuat ketahanan organisasi atau *Organizational Resilience* melalui akumulasi pengetahuan, pemaknaan pengalaman, dan pemberian praktik terbaik.

Hal ini berarti semakin tinggi pembelajaran organisasi yang dilakukan oleh UMKM Batik, maka semakin kuat pula kemampuan mereka untuk bertahan menghadapi tantangan eksternal, seperti menurunnya daya beli, persaingan produk pabrikan, dan naik turunnya permintaan pasar. Temuan ini sejalan dengan Evenseth et al., (2022), yang menyatakan bahwa *Organizational Learning* merupakan pendorong utama bagi ketahanan karena organisasi mampu belajar dari pengalaman masa

lalu untuk menghadapi gangguan baru. Hal ini diperkuat oleh penelitian Keskin & Palaz, (2024), bahwa kapasitas belajar organisasi meningkatkan kemampuan ketahanan dalam sektor jasa keuangan. Pada konteks lokal, penelitian Akmal & Arifa, (2023), menunjukkan bahwa UMKM Batik di Yogyakarta yang mengembangkan pola pembelajaran kolektif lebih mampu bertahan di masa pandemi.

Hasil ini memberikan gambaran bahwa UMKM batik sebaiknya memperkuat budaya belajar kolektif. Pemilik usaha perlu mendorong pekerja untuk terbuka terhadap pengetahuan baru, seperti teknik pewarnaan ramah lingkungan, strategi pemasaran digital, atau penerapan rantai pasok yang efisien. Paguyuban juga dapat mengadakan pelatihan rutin untuk memberikan anggotanya pengetahuan mengenai keterampilan baru, baik dalam hal mendesain, produksi, maupun pengelolaan usaha. Dengan cara ini, proses pembelajaran akan berkontribusi langsung terhadap ketahanan usaha, sehingga UMKM batik tidak hanya bertahan dalam menghadapi tantangan, tetapi juga mampu berkembang secara berkelanjutan.

4.5.2. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Stakeholder Network*

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Stakeholder Network* dengan nilai *T-Statistics* = 10,288, dan *P-Value* = 0,000. Temuan ini sejalan dengan teori yang dijelaskan oleh Freeman, (1984), yang menyatakan bahwa organisasi tidak berdiri sendiri,

melainkan selalu berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan seperti pelanggan, pemasok, komunitas, maupun pemerintah. *Organizational Learning* memungkinkan kemampuan adaptasi suatu usaha untuk berkembang, mendapatkan pengetahuan baru, dan keterampilan yang pada akhirnya memperkuat jaringan dengan para pemangku kepentingan. Menurut Argyris & Schön, (1978), juga menekankan bahwa proses pembelajaran organisasi mencakup mekanisme akuisisi dan interpretasi informasi yang mendukung kemampuan usaha dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, termasuk menjaga hubungan dengan para pemangku kepentingan.

Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi pembelajaran organisasi, semakin luas pula jejaring pemangku kepentingan yang dapat dibangun. Dalam konteks UMKM pada Paguyuban Pasar Sore Malioboro, proses belajar dari pengalaman usaha, pelatihan, hingga interaksi dengan komunitas memungkinkan terjalinnya hubungan lebih erat dengan pemerintah, pembeli, komunitas budaya, dan lembaga pendukung.

Penelitian yang dilakukan oleh (Meier & Sachs, 2016), menekankan bahwa *Stakeholder Network* terbentuk dari proses pembelajaran bersama yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan. Hal ini juga sejalan dengan (Mousa et al., 2020), yang membuktikan bahwa *Organizational Learning* memperkuat peran jaringan *stakeholder* dalam meningkatkan daya tahan organisasi.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa UMKM batik lebih aktif dalam memanfaatkan jaringan yang ada dengan memperkuat komunikasi, transparansi, dan berinovasi secara kolaboratif. Paguyuban Pasar Sore Malioboro dapat membangun kemitraan strategis dengan akademisi atau lembaga penelitian untuk mengembangkan teknik pewarna alam yang lebih tahan lama, sekaligus memperkuat posisi di pasar. Selain itu, membangun kepercayaan dengan konsumen melalui edukasi tentang keunggulan batik lokal juga penting sebagai strategi jangka panjang.

4.5.3. Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Innovation*

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Innovation* dengan nilai *T-Statistics* = 6,870, dan *P-Value* = 0,000. Temuan ini sejalan dengan pandangan, yang menyatakan bahwa *Organizational Innovation* adalah hasil dari interaksi antara pembelajaran, pengetahuan, dan pemanfaatan sumber daya internal maupun eksternal. *Organizational Learning* menyediakan dasar bagi proses inovasi karena melalui akuisisi, distribusi, dan interpretasi pengetahuan, organisasi dapat menemukan ide baru, memperbaiki proses, dan menghasilkan produk inovatif.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Migdadi, (2021), yang menemukan bahwa kapabilitas pembelajaran organisasi mendorong inovasi dan kinerja organisasi. penelitian lain yang dilakukan oleh Do et al., (2022), menemukan bahwa pembelajaran

organisasi menjadi dasar penting bagi perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan melalui inovasi yang berkelanjutan. Penelitian (García-Morales et al., 2007), juga menemukan bahwa *personal mastery* dan pembelajaran organisasi berhubungan erat dengan kemampuan inovasi di sektor UMKM. Dalam konteks batik, inovasi berupa pewarna alam, model busana kontemporer, maupun strategi pemasaran digital lahir dari hasil pembelajaran baik secara internal maupun eksternal (Harsoyo et al., 2023).

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa UMKM batik perlu melakukan tingkat pembelajaran yang lebih baik. Oleh karena itu, *Organizational Learning* yang baik dapat menjadi pendorong terciptanya inovasi dalam desain, pewarnaan, maupun model distribusi.

4.5.4. Pengaruh *Stakeholder Network* terhadap *Organizational Resilience*

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan bahwa *Stakeholder Network* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience* dengan nilai *T-Statistics* = 2,545, dan *P-Value* = 0,011. Temuan ini sejalan dengan Freeman, (1984), yang menegaskan bahwa organisasi yang mampu menjalin hubungan baik dengan berbagai pihak eksternal memiliki ketahanan lebih tinggi dalam menghadapi tantangan. Penelitian yang dilakukan oleh Xie et al., (2022), juga menguatkan temuan ini dimana hubungan pemangku kepentingan terbukti meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi waktu krisis, termasuk pandemi COVID-19.

Penelitian yang dilakukan oleh Kim et al., (2021) menegaskan bahwa ketahanan organisasi merupakan hasil dari jaringan yang efektif. Jaringan memungkinkan akses pada sumber daya, informasi, dan dukungan moral. Penelitian lokal oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan DIY, (2023) juga menemukan bahwa paguyuban dan kemitraan menjadi kunci keberlanjutan UMKM Batik di Paguyuban Pasar Sore Malioboro.

Berdasarkan hasil tersebut, UMKM batik yang berada di Paguyuban Pasar Sore Malioboro, pemilik ataupun pengelola harus menjaga hubungan baik dengan para pemangku kepentingan seperti pemerintah daerah, pemasok bahan baku, pelanggan, maupun komunitas pariwisata, karena hal ini menjadi bukti untuk bertahan di masa permintaan pasar yang tidak stabil dan adanya tekanan dari para kompetitor.

4.5.5. Pengaruh *Organizational Innovation* terhadap *Organizational Resilience*

Hasil pengujian hipotesis kelima menunjukkan bahwa *Organizational Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience* dengan nilai *T-Statistics* = 4,231, dan *P-Value* = 0,000. Temuan ini sejalan dengan Damanpour, (1991), yang menyatakan bahwa inovasi seperti proses, perilaku, maupun strategi, merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan. *Organizational Resilience* dapat terbentuk dari kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara inovatif dalam mengelola krisis (Awad & Martín-Rojas, 2024).

Hal ini sesuai dengan penelitian Mafabi et al., (2015), yang menegaskan bahwa inovasi berperan sebagai penggerak utama ketahanan organisasi. dalam penelitian Garrido-Moreno et al., (2024), juga menambahkan bahwa inovasi tidak hanya meningkatkan daya tahan, tetapi juga kinerja bisnis jangka panjang. Dalam kasus usaha batik, inovasi pewarna alam dan diversifikasi produk menjadi strategi penting menjaga eksistensi di tengah tekanan persaingan global (Saputra & Prasetyo, 2023).

berdasarkan hasil tersebut, inovasi tidak hanya tentang menciptakan produk baru, tetapi juga kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan perilaku konsumen dan dinamika industri. UMKM batik perlu lebih berani mengambil resiko dalam mencoba ide-ide baru seperti penggunaan inovasi berdasarkan teknologi digital agar UMKM dapat memperluas jangkauan pasar. Paguyuban dapat berperan sebagai penyedia inovasi dengan menyediakan tempat kerja sama antar anggota, sehingga UMKM batik tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang dalam jangka panjang.

4.5.6. *Stakeholder Network* Memediasi Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Stakeholder Network* memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience* dengan nilai *T-Statistics* = 2,486, dan *P-Value* = 0,013. Temuan ini sejalan dengan Freeman, (1984) yang menekankan pentingnya hubungan yang baik dengan para pemangku kepentingan untuk menjaga

keberlangsungan organisasi, *Organizational Learning* menyediakan pengetahuan baru dan kemampuan adaptasi, sementara *Stakeholder Network* memperkuat penerapan pembelajaran tersebut melalui kerja sama, dukungan sumber daya dan akses ke dalam pasar.

Penelitian terdahulu juga mendukung temuan ini. Penelitian yang dilakukan oleh Mousa et al., (2020), menemukan bahwa jaringan *multi-stakeholder* berperan penting dalam memediasi *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience*, khususnya dalam kegiatan akademik di Mesir. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kim et al., (2021), menemukan bahwa ketahanan organisasi merupakan hasil dari jaringan, yang mana jaringan hubungan sosial dan ekonomi membentuk kapasitas organisasi untuk bertahan dalam masa krisis.

Berdasarkan hasil tersebut, UMKM batik yang berada di Paguyuban Pasar Sore Malioboro menunjukkan hubungan baik terhadap hasil ini. Dengan adanya paguyuban, para pelaku usaha batik dapat membangun jaringan bersama, baik antar anggota maupun dengan pihak eksternal seperti pemerintah daerah, lembaga pembiayaan, dan komunitas pariwisata. Hubungan baik dengan para pemangku kepentingan dapat memperkuat kemampuan usaha untuk tetap bertahan di tengah ketatnya persaingan. Selain itu, keterlibatan dalam kegiatan sosial, budaya, maupun lingkungan menjadikan UMKM lebih diterima masyarakat, sehingga dapat bertahan dalam menghadapi berbagai tantangan. UMKM batik perlu menjalin hubungan aktif dengan pemerintah untuk mendapatkan akses

pelatihan, permodalan, dan perlindungan hak cipta. Paguyuban berperan vital sebagai penyedia komunikasi dengan para pemangku kepentingan, sehingga UMKM batik mampu menjaga ketahanan sekaligus peluang pertumbuhan di masa yang akan datang.

4.5.7. *Organizational Innovation* Memediasi Pengaruh *Organizational Learning* terhadap *Organizational Resilience*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Organizational Innovation* memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience* dengan nilai *T-Statistics* = 3,372, dan *P-Value* = 0,001. Temuan ini sejalan dengan Argyris & Schön, (1978), yang menekankan bahwa *Organizational Learning* tidak hanya proses akumulasi pengetahuan, tetapi menjadi dasar untuk penciptaan inovasi. Melalui pembelajaran organisasi, organisasi mendapatkan informasi baru yang berubah menjadi produk, proses, maupun strategi inovatif. Inovasi yang muncul tadi dapat memperkuat ketahanan organisasi.

Hal ini sesuai dengan temuan Zhou & Li, (2020), yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi meningkatkan kapasitas inovasi, dan pada akhirnya inovasi tersebut menjadi faktor utama dalam membangun ketahanan. Dengan demikian, inovasi berperan sebagai mekanisme penting yang menjembatani proses belajar organisasi dengan kemampuan bertahan jangka panjang. Bagi UMKM batik yang berada di Paguyuban Pasar Sore Malioboro, pembelajaran tentang teknik pewarnaan baru atau tren desain akan menghasilkan inovasi produk batik yang lebih menarik

bagi pasar. Inovasi inilah yang kemudian memperkuat posisi UMKM agar tetap bertahan di tengah kompetisi industri batik dan pariwisata.

Artinya, pengaruh pembelajaran organisasi terhadap ketahanan organisasi juga berlangsung melalui inovasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, peneliti mengambil beberapa kesimpulan yaitu :

- 5.1.1. *Organizational Learning* berpengaruh dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan UMKM batik dalam memperoleh, mendistribusikan, dan menginterpretasikan pengetahuan, maka semakin tangguh usaha tersebut dalam menghadapi perubahan maupun masa krisis.
- 5.1.2. *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Stakeholder Network*. Hal tersebut menunjukkan bahwa proses pembelajaran organisasi dalam mendorong UMKM batik untuk lebih aktif menjalin hubungan dengan pelanggan, pemasok, pemerintah, dan komunitas sehingga hal tersebut dapat memperkuat jaringan usaha.
- 5.1.3. *Organizational Learning* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Innovation*. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin baik proses pembelajaran yang terjadi di dalam usaha, semakin besar peluang untuk menghasilkan inovasi produk, proses, maupun strategi usaha.
- 5.1.4. *Stakeholder Network* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Hal tersebut menunjukkan bahwa jaringan

yang luas dan terpelihara dengan baik dapat membantu usaha bertahan dan bangkit ketika menghadapi kesulitan, misalnya mendapatkan dukungan seperti informasi, modal, maupun akses ke dalam pasar.

5.1.5. *Organizational Innovation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan berinovasi, baik dalam proses produksi maupun strategi usaha, berkontribusi nyata terhadap ketahanan usaha dalam menghadapi persaingan dan dinamika lingkungan bisnis.

5.1.6. *Stakeholder Network* terbukti memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi yang baik dapat mendorong penguatan jaringan, sehingga jaringan inilah yang kemudian dapat membantu usaha dalam meningkatkan ketahanannya.

5.1.7. *Organizational Innovation* terbukti memediasi hubungan antara *Organizational Learning* dan *Organizational Resilience*. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dapat menciptakan landasan untuk munculnya inovasi sehingga dapat memperkuat ketahanan usaha.

5.2. Manfaat Penelitian dan Implikasi Penelitian

5.2.1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik dengan memperkaya *literature* mengenai hubungan antara *Organizational Learning*, *Stakeholder Network*, *Organizational Innovation*, dan

Organizational Resilience, khususnya pada pembahasan usaha batik di Kota Yogyakarta. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi utama yaitu, penelitian ini memperkuat pendekatan *Resource-Based View* (RBV) dengan memberikan bukti empiris bahwa pembelajaran organisasi dapat menjadi sumber daya tak terwujud yang mendorong terbentuknya kapabilitas dinamis berupa kemampuan berinovasi dan membangun jaringan strategis, yang pada akhirnya meningkatkan ketahanan organisasi (Do et al., 2022). Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menambah pemahaman mengenai hubungan antar variabel, tetapi juga menegaskan peran *organizational learning* sebagai basis penting pengembangan kapabilitas organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

5.2.2. Manfaat Praktik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bahwa keberhasilan UMKM batik dalam menjaga keberlanjutan usahanya sangat dipengaruhi oleh kemampuan untuk belajar secara berkesinambungan, memperluas jaringan dengan pemangku kepentingan, serta mendorong inovasi. Hasil penelitian di dapat menjadi acuan bagi pemilik maupun pengelola usaha batik untuk meningkatkan kapasitas pembelajaran organisasi melalui budaya berbagi pengetahuan dan pelatihan digital *marketing* untuk inovasi pemasaran batik, membentuk kluster inovasi bersama desainer lokal, sekaligus memperkuat jaringan dengan pelanggan, pemasok,

komunitas, dan instansi pemerintah. Selain itu, penelitian ini menegaskan pentingnya dorongan inovasi, baik dalam proses produksi, desain, maupun strategi pemasaran, agar usaha lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Dengan mengintegrasikan pembelajaran organisasi, jaringan *stakeholder*, dan inovasi, usaha batik di Yogyakarta dapat membangun ketahanan usaha yang lebih kokoh, sehingga mampu menghadapi tantangan eksternal seperti persaingan, fluktuasi permintaan, maupun krisis global, sekaligus menjaga keberlanjutan sebagai aset budaya dan ekonomi daerah.

5.3. Keterbatasan Penelitian dan Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

- 5.3.1. Penelitian ini hanya dilakukan pada UMKM batik yang berada di Paguyuban Pasar Sore Malioboro, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan pada UMKM di wilayah lain. Selain itu, teknik pengumpulan data dengan kuesioner membuat hasil sangat bergantung pada pemahaman responden yang sebagian besar memiliki tingkat pendidikan rendah, sehingga berpotensi menimbulkan bias persepsi.
- 5.3.2. Variabel penelitian terbatas pada *Organizational Learning*, *Stakeholder Network*, *Organizational Innovation*, dan *Organizational Resilience*. Faktor lain seperti kepemimpinan, dukungan pemerintah, maupun digitalisasi usaha tidak diteliti. Selain itu, penelitian ini bersifat *cross-sectional* sehingga belum mampu menjelaskan hubungan secara dinamis.

5.4. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, UMKM batik di Paguyuban Pasar Sore Malioboro disarankan untuk terus memperkuat budaya *Organizational Learning* melalui pelatihan dan berbagi pengalaman, memperluas jaringan kerja sama dengan pemerintah, akademisi, serta komunitas kreatif, sekaligus mendorong inovasi dalam proses produksi dan pemasaran agar lebih adaptif terhadap perubahan pasar. Paguyuban sebaiknya aktif memperluas jejaring kerja sama dengan pemerintah daerah, institusi akademik, dan komunitas kreatif untuk mempermudah akses terhadap sumber daya, pelatihan teknis seperti pewarna alam, serta peluang pemasaran. Selain itu, pelaku usaha didorong untuk mendorong inovasi pada proses produksi dan strategi pemasaran sehingga usaha menjadi lebih adaptif terhadap perubahan permintaan dan tekanan pasar. Dengan pendekatan terintegrasi ini, ketahanan usaha akan meningkat dan Paguyuban berperan lebih proaktif sebagai fasilitator yang menghubungkan anggota dengan mitra strategis dan peluang pengembangan usaha.

Untuk pengembangan penelitian selanjutnya, direkomendasikan arah penelitian yang dapat memperkaya temuan ini dan meningkatkan generalisasi hasil seperti menggunakan desain *longitudinal*, membandingkan UMKM batik dengan UMKM non-batik, serta menambahkan variabel kontekstual seperti *digital capability* dan *government support* untuk memperkuat generalisasi dan penjelasan mekanisme ketahanan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akmal, N. H., & Arifa, C. (2023). Resiliensi Bisnis Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah dalam Masa Pandemi COVID-19 (Studi Kasus pada Pengusaha Batik di Daerah Istimewa Yogyakarta). In *ABIS: Accounting and Business Information System Journal* (Vol. 11, Issue 1).
- Argyris, C., & Schön, D. A. . (1978). *Organizational Learning : A THEORY OF ACTION PERSPECTIVE*. Addison-Wesley Pub. Co.
- Awad, J. A. R., & Martín-Rojas, R. (2024). Digital transformation influence on organisational resilience through organisational learning and innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1).
<https://doi.org/10.1186/s13731-024-00405-4>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Cresswell, J. W., & Cresswell, J. D. (2023). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (L. Forgestein, Ed.; Sixth Edition). SAGE Publication, Inc.
- Damanpour, F. (1991). *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. *The Academy of Management Journal*, 34, 555–590.

- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). *Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag.”* *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan DIY. (2023). *Laporan Tahunan Pengembangan UMKM Batik Yogyakarta*. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Istimewa Yogyakarta.
- Do, H., Budhwar, P., Shipton, H., Nguyen, H. D., & Nguyen, B. (2022). Building *Organizational Resilience*, innovation through resource-based management initiatives, *Organizational Learning* and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, 141, 808–821.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.090>
- Evenseth, L. L., Sydnese, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building *Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review*. *Frontiers in Communication*, 7.
<https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Freeman, R. Edward. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*. Pitman.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through *Organizational Learning* and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, 27(9), 547–568.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.02.013>

- Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and *Organizational Resilience* in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management*, 77.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing *Organizational Resilience*: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability (Switzerland)* , 16(10). <https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Girsang, V. I. (2024, September 11). *Daya Beli Masyarakat Menurun, Teten Masduki: UMKM Ikut Terdampak*. Tempo.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition* (L. Fargostein, Ed.; Third Edition). Sage Publication, Inc.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Second Edition).
- Hariputra, A., Koestiono, D., Muhaimin, A. W., & Syafrial. (2024). Examining The Relationship Of Compensation, Trust, *Organizational Learning*, Commitment And Performance: An Empirical Study Of Food

And Beverage SMEs. *Quality - Access to Success*, 25(199), 363–371.

<https://doi.org/10.47750/QAS/25.199.40>

Harsoyo, T. D., Puspitasari, K. A., & Kusuma, N. T. (2023). Pelatihan Pemasaran untuk Meningkatkan Daya Saing UMKM Gig's Batik di Yogyakarta. *Journal of Community Service and Empowerment*, 4(2), 170–181.

Inthavong, P., Rehman, K. U., Masood, K., Shaukat, Z., Hnydiuk-Stefan, A., & Ray, S. (2023). Impact of *Organizational Learning* on sustainable firm performance: Intervening effect of organizational networking and innovation. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16177>

Jiao, P., & Bu, W. (2024). The Impact of *Organizational Learning* on *Organizational Resilience* in Construction Projects. *Buildings*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/buildings14040975>

Junaedi, M. (2024, November 4). UMKM HEBAT, PEREKONOMIAN NASIONAL MENINGKAT. *Ditjen Perbendaharaan Kemenkeu RI*.

Kemenkop, U. (2022). *Data Statistik UMKM Nasional*. Kementerian Koperasi dan UKM RI.

Keskin, H., & Palaz, Y. (2024). THE RELATIONSHIP BETWEEN *ORGANIZATIONAL LEARNING* AND *ORGANIZATIONAL RESILIENCE* CAPACITY: A RESEARCH IN BANKING SECTOR. *Journal of Global Strategic Management*, 18, 69–88.

Kim, K., Andrew, S. A., & Jung, K. (2021). Building Resilient Organizations: *Organizational Resilience as a Network Outcome. International Journal of Public Administration*, 44(15), 1319–1328.
<https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758720>

Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques* (First Edition). New Age International Publisher.

Leflar, J. J., & Siegel, M. H. (2013). *Organizational Resilience Managing the Risks of Disruptive Events-A Practitioner's Guide*. CRC Press.

Li, M., Cheng, S., & Lu, M. (2024). Impact of information technology capabilities on *Organizational Resilience*: the mediating role of social capital. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1).
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-03951-0>

Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Examining Leadership Capabilities, Risk Management Practices, and *Organizational Resilience: The Case of State-Owned Enterprises in Indonesia. Sustainability (Switzerland)*, 14(10).
<https://doi.org/10.3390/su14106268>

Mafabi, S., Munene, J. C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative climate and organisational resilience: the mediating role of innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 564–587.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2012-0596>

- Mafabi, S., Munene, J., & Ntayi, J. (2012). Knowledge management and organisational resilience: Organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 57–80. <https://doi.org/10.1108/17554251211200455>
- Mai, N. K., Do, T. T., & Ho Nguyen, D. T. (2023). LEADERSHIP COMPETENCIES, *ORGANIZATIONAL LEARNING* AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF TOURISM FIRMS: EVIDENCE FROM A DEVELOPING COUNTRY. *Tourism and Hospitality Management*, 29(1), 1–14. <https://doi.org/10.20867/thm.29.1.1>
- Meier, C., & Sachs, S. (2016). STAKEHOLDER MANAGEMENT FOR *ORGANIZATIONAL LEARNING*: ESTABLISHING NETWORKS FOR KNOWLEDGE EXCHANGE. *Technology, Innovation, and Industrial Management*, 149–157.
- Migdadi, M. M. (2021). *Organizational Learning* capability, innovation and organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(1), 151–172. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2018-0246>
- Mouhcine, R., Mohamed-Habiboullah, M., Zahra, Y. F., Hicham, S., Abdellatif, M., Aiboud, B. B., & Zahra, M. F. (2023). Stakeholders' Involvement, *Organizational Learning* and Social Innovation: Factors for Strengthening the Resilience of Moroccan Cooperatives in the Post-

COVID-19 Era. *Sustainability (Switzerland)*, 15(11).

<https://doi.org/10.3390/su15118846>

Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Chaouali, W., & Aboramadan, M. (2020).

Organizational Learning, Organizational Resilience and the mediating role of multi-Stakeholder Networks: A study of Egyptian academics.

Journal of Workplace Learning, 32(3), 161–181.

<https://doi.org/10.1108/JWL-05-2019-0057>

Mukyala, V., & Namono, R. (2024). Enhancing innovation in universities

amidst the COVID-19 pandemic: the role of organisational resilience

capacity. *International Journal of Innovation Science*, 16(4), 772–790.

<https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2023-0014>

OECD. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting*

Innovation Data (3rd Edition). OECD & Eurostat.

OECD. (2018). *Oslo Manual 2018 : Guidelines For Collecting, Reporting,*

And Using Data On Innovation (fourth edition). OECD.

<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

Onyekwelu, N. P., & Oshi, J. (2021). *Organizational Learning and*

Resilience: A Case of Family Businesses in Rivers State. Nigeria

Academy of Management Journal, 17.

<https://www.researchgate.net/publication/371904973>

- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in. In *Source: Administrative Science Quarterly* (Vol. 41, Issue 1).
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., & Brewster, C. (2016). A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, 38(3), 310–331.
<https://doi.org/10.1108/ER-07-2014-0078>
- Qazi, A. A., Appolloni, A., & Shaikh, A. R. (2024). Does the stakeholder's relationship affect supply chain resilience and organizational performance? Empirical evidence from the supply chain community of Pakistan. *International Journal of Emerging Markets*, 19(7), 1879–1900. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2021-1218>
- Roloff, J. (2008). Learning from multi-Stakeholder Networks: Issue-focused stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 82(1), 233–250.
<https://doi.org/10.1007/s10551-007-9573-3>
- Roome, N., & Wijen, F. (2006). Stakeholder power and *Organizational Learning* in corporate environmental management. *Organization Studies*, 27(2), 235–263. <https://doi.org/10.1177/0170840605057669>
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *The Academy of Management Review*, 22(4), 887–910. <https://www.jstor.org/stable/259248>

- Ruoslahti, H., & Tikanmäki, I. (2024). The Social Domain: Resilience of Information-Sharing Networks. *ECCWS*, 421–429.
<https://orcid.org/0000-0001-9726-7956><https://orcid.org/0000-0001-8950-5221>Harri.ruoslahti@laurea.fi
- Saputra, M. U. N., & Prasetyo, K. B. (2023). Reproduksi Budaya Batik Milenial: Upaya Pelestarian dan Inovasi Batik Tradisional di Identix Batik Semarang. *JURNAL PARADIGMA : Journal of Sociology Research and Education*, 4(2), 126–140.
<https://doi.org/10.53682/jpjsre.v4i2.8046>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (Seventh Edition). Wiley.
www.wileypluslearningspace.com
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of *Organizational Innovation* and *Organizational Learning* in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481–506. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Triguero, A., Moreno-Mondéjar, L., & Davia, M. A. (2013). Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. *Ecological Economics*, 92, 25–33. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2013.04.009>

- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpected Resilient Performance in an Age of Uncertainty Second Edition* (Second Edition). Wiley.
- Xie, X., Wu, Y., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Business networks and *Organizational Resilience* capacity in the digital age during COVID-19: A perspective utilizing organizational information processing theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 177. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121548>
- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2022). An integrative framework for building *Organizational Resilience* through environmental scanning: a view of organizational information processing theory. *Management Research Review*, 46(7), 1016–1042. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2021-0790>
- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2023). Linking environmental scanning and *Organizational Learning* with *Organizational Resilience* of Egyptian SMEs: the moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2753–2792. <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2021-3066>
- Yang, X., Wang, L., Zhu, F., & Müller, R. (2022). Prior and governed stakeholder relationships: The key to resilience of inter-organizational projects. *International Journal of Project Management*, 40(1), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.10.001>

Yi, Y., Chen, Y., & Li, D. (2022). Stakeholder ties, *Organizational Learning*, and business model innovation: A business ecosystem perspective.

Technovation, 114. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102445>

Zhou, H., & Li, L. (2020). The impact of supply chain practices and quality management on firm performance: Evidence from China's small and medium manufacturing enterprises. *International Journal of Production Economics*, 230. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107816>

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

Nama Responden :

Usia :

Usia Usaha :

Jenis Batik : Tulis / Cap / Lukis / Pewarna Alam

A. *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi)

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen Pembelajaran Organisasi terdiri dari 12 item survey yang diukur menggunakan skala liker dengan ketentuan:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
PEMBELAJARAN ORGANISASI						
1	Usaha Kami secara rutin mengikuti pameran atau bazar untuk mempromosikan produk batik.					
2	Usaha kami memiliki strategi pengembangan usaha yang cukup lengkap dan menggunakan berbagai sumber daya.					
3	Kami terus mencoba ide dan cara baru untuk meningkatkan kinerja usaha.					
4	Kami memiliki sistem atau cara tertentu agar praktik kerja terbaik bisa dibagikan ke dalam usaha.					

5	Ada orang-orang dalam usaha kami yang ikut dalam beberapa kelompok kerja dan menjadi penghubung antar bagian.					
6	Ada orang yang bertugas mengumpulkan dan menyampaikan saran atau masukan dari para pekerja.					
7	Semua orang di usaha kami memiliki tujuan yang sama dan saling mendukung untuk mencapainya.					
8	Kami sering berdiskusi satu sama lain untuk bertukar pengetahuan dan pengalaman.					
9	Kerja sama tim sudah menjadi kebiasaan dalam usaha kami.					
10	Kami memiliki daftar kontak atau catatan yang memudahkan kami mencari orang yang ahli dalam suatu bidang.					
11	Kami menyimpan dan memperbarui data pelanggan secara rutin.					
12	Data dan catatan usaha kami bisa diakses secara digital oleh tim (misalnya lewat komputer, HP, atau jaringan).					

B. *Stakeholder Network* (Jaringan Pemangku Kepentingan)

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen Jaringan Pemangku Kepentingan terdiri dari 5 item survey yang diukur menggunakan skala liker dengan ketentuan:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
JARINGAN PEMANGKU KEPENTINGAN						
1	Usaha saya selalu berusaha memiliki pandangan yang luas dan terbuka terhadap perkembangan pasar dan dunia luar.					
2						

	Usaha saya berkontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap isu sosial, ekonomi, atau lingkungan di masyarakat sekitar.					
3	Usaha saya peduli terhadap masalah-masalah umum seperti pengangguran dan hak-hak manusia.					
4	Usaha saya berupaya menjalin kerja sama dengan berbagai lembaga masyarakat atau komunitas lokal.					
5	Usaha saya menjaga hubungan yang baik dan saling percaya dengan para pihak di sekitarnya, seperti pelanggan, pemasok, dan tetangga usaha.					

C. *Organizational Innovation* (Inovasi Organisasi)

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen Inovasi Organisasi terdiri dari 7 item survey yang diukur menggunakan skala liker dengan ketentuan:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
INOVASI ORGANISASI						
1	Usaha kami terus berupaya memperbaiki proses usahanya.					
2	Dibandingkan pesaing, usaha kami cukup cepat dalam mengubah cara distribusi.					
3	Selama lima tahun terakhir, usaha kami telah menciptakan banyak cara pengelolaan usaha yang baru.					
4	Usaha kami secara terbuka menguji coba pendekatan atau mencari teknik baru.					
5	Usaha kami mendorong pemikiran dan tindakan yang orisinal dan kreatif.					
6	Pemilik usaha siap mengambil resiko untuk menangkap peluang pertumbuhan.					

7	Pemilik usaha sering mencari solusi yang baru dan berbeda untuk mengatasi masalah.					
---	--	--	--	--	--	--

D. *Organizational Resilience* (Ketahanan Organisasi)

Berdasarkan pengalaman anda, berilah tanda (X) pada bobot nilai alternatif jawaban yang paling merefleksikan persensi anda pada setiap pernyataan. Instrumen Ketahanan Organisasi terdiri dari 8 item survey yang diukur menggunakan skala liker dengan ketentuan:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
Ketahanan Organisasi						
1	Usaha kami tetap teguh dan mempertahankan posisinya saat menghadapi tantangan.					
2	Usaha kami berusaha sekuat tenaga agar tidak mengalami kegagalan.					
3	Usaha kami tidak mudah menyerah dan terus melanjutkan usahanya.					
4	Usaha kami cepat dalam mengambil tindakan.					
5	Usaha kami bisa mencari cara baru agar tetap untung di situasi yang sulit.					
6	Usaha kami gesit dalam bertindak ketika dibutuhkan.					
7	semua karyawan di usaha kami menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya.					
8	Usaha kami berhasil bekerja sama sebagai satu tim dengan semua karyawannya.					

Komentar atau Saran

.....

.....

.....

.....

.....

Responden

(.....)

LAMPIRAN 2

4	5	5	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	5	
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	3	3	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	
5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	3	
3	3	3	5	4	4	3	3	2	4	3	4	4	5	2	2	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	5	3	3	3	4	4	
2	3	4	3	3	4	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	4	
3	3	3	5	5	4	4	5	5	3	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	3	5	3	3	3	1	2	1	5	5	4	3	4	3	5	3	3	3	5	4	
5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	3	3	3	2	2	3	3	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	
5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	
4	5	5	2	2	2	3	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	3	
4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	
5	5	5	3	3	3	3	3	4	1	1	2	3	4	3	5	3	4	3	3	5	3	5	4	3	3	4	5	4	4	5	5	
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	2	3	4	4	3	4	3	4	5	3	4	4	5	4	
4	4	4	3	3	4	5	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	5	3	
5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	5	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	
5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	
4	3	4	4	3	3	3	5	4	2	2	3	4	4	4	4	3	5	4	5	3	3	5	5	3	3	5	4	4	3	4	3	
2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	2	2

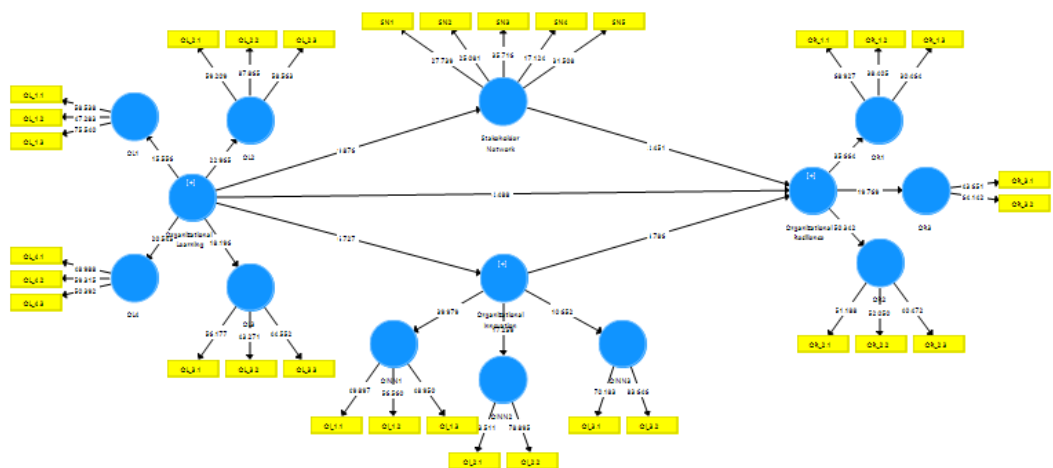
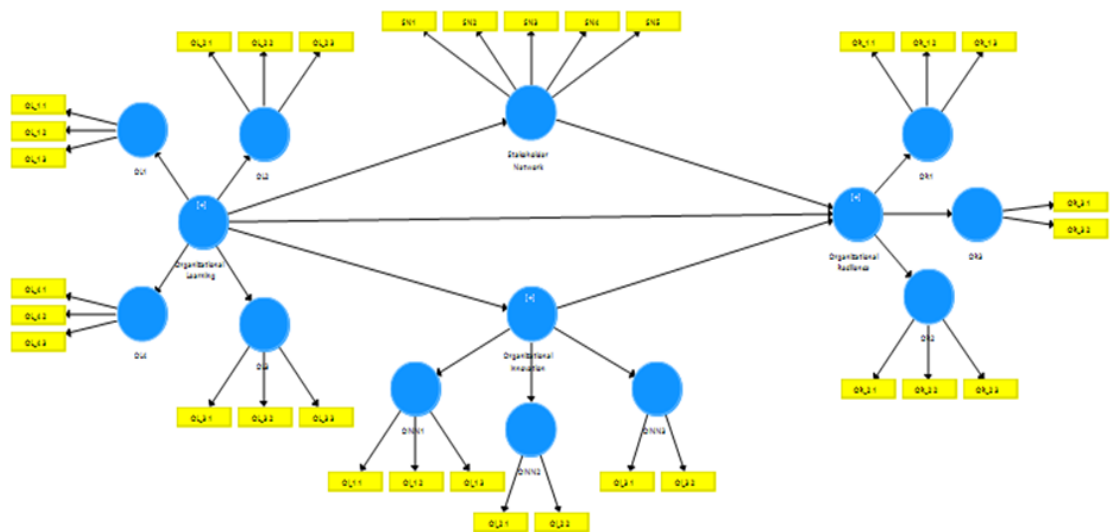
5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	
5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	3	3	4	2	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	4	
4	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	4	3	5	4	3	3	4	4	4	5	5	4	5	4	5	3	3	3	
3	4	3	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	5	5	4	4	4	3	5	3	4	5	
3	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	4	4	4	3	
1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	
4	5	4	4	4	3	5	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	
4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	
3	3	4	5	5	5	3	5	4	3	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	5	5	4	5	4	4	
4	5	5	4	5	4	3	2	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	5	3	4	3	5	5	5	4	5	
5	5	5	4	4	4	3	2	2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	
3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	
5	5	4	1	1	1	4	5	5	4	3	5	3	3	3	3	2	5	4	3	2	1	5	5	3	3	3	3	4	4	4	4	
4	3	3	3	3	3	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	4	
4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	4	3	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	3	3	3	3	2	3	2	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	3	5	5	
4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5	5	4	5	4
4	5	3	4	4	3	3	5	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
3	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	
4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
5	3	4	5	5	5	4	4	3	5	4	5	3	3	2	4	2	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	
2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	1	3	2	2	
4	4	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	3	
4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	5	4	
3	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	4	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	4	5	
5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3	3	5	4	4	4	5	4	
4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	4	5	3	3	4	4	2	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	4	5	3	3	
4	4	4	3	5	4	2	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4	5	3	3	5	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	3	
1	1	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	3	4	2	4	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	3	2	
1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	
5	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4	5	3	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	
4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	3	5	3	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	3	
3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	
3	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	4	
3	3	3	4	4	4	4	5	3	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	2	2	3	3	4	4	4	5	4	3
4	4	4	5	5	5	4	3	4	2	2	3	4	5	3	5	3	5	4	5	5	5	3	3	4	4	5	5	4	4	5	5	
3	3	3	3	3	2	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	
4	3	4	4	3	4	3	3	3	5	5	4	3	4	3	4	3	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	
3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	

5	4	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
5	5	5	3	3	3	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4
4	5	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	4	5	3	3	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	3	3
5	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	3	3	2	3	3	2	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3
3	4	4	4	4	3	3	2	3	5	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	5	3	4	3	2	3	4	3	3	4	3	4
5	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	1	1	4	4	3	4	3	3	3	3
1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	3	2
5	5	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	5	4	5	5	3	4	4	3	5	5	3	4	4	3	4	5	4	5	4	3
5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	2	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5
5	3	5	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
5	5	5	3	4	2	3	3	2	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	5
4	5	4	4	4	4	3	3	3	5	3	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5
4	5	5	5	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	4	5	5	4	4
4	4	4	5	5	4	3	4	3	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	3	4	3	5	4	4	4	5	4
4	5	5	3	4	3	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	5	4	3	5	5	3	5	3	3	5	5	5	4	5	3
4	5	4	5	5	4	3	3	3	5	3	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	5	1	1	4	3	4	5	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	5
2	2	3	2	2	2	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	3	5	4	4	5	4	5	5	3	3	3	3	3	3	4	3
2	3	3	5	4	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5
3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	3	5
4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	3	4	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	1	1	1	4	4	5	5	2	3	3	3	3	4	4	3
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	5	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3
4	5	5	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3	5	3
2	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	2	2	3	2	2	2	3	2
4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	3	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4
2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1
4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4
3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3
5	3	5	4	3	4	5	3	5	5	4	4	4	5	3	4	3	3	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5
1	1	1	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	3	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4
4	3	4	4	3	3	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	3
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	3	4	3	4	5	3	3	4	4	5	3	5	4
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	3	5	3	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3
5	4	5	3	3	4	5	4	5	3	3	3	4	5	4	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	4	5	5	5	4
2	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	3	5	5	4	5	3	3	5	5	5	5	4	4

4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	3	4	3	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
3	3	4	5	5	5	3	4	5	4	3	3	3	3	2	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5
3	3	3	4	5	5	4	3	3	4	4	5	3	3	2	2	2	5	3	3	5	5	3	4	4	4	5	4	4	4	5	3
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	3	3	3	4
5	4	5	3	3	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	3	3	5	4	5	4	5	3	5	5
3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	3	3	4	5	5	5	5	5
3	4	2	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4
4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	5	5	3	4	3	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	5	5	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	3	5	4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	4	5	4	4	3	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
4	3	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	5	4	3	3	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	5	4	3	5	2	3	3	3	4	3	5	5	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3	5	4
5	4	5	5	5	4	5	5	3	2	3	4	5	4	3	4	3	5	3	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4
3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	5	3	4	5	5	4	4	4	3	5	3	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	3	5	3	3	5	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	5	3	5	3	5	4	4	4	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	4
5	4	5	5	4	3	5	4	4	2	2	3	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
3	5	4	5	5	5	2	3	3	4	3	4	5	3	4	3	3	4	3	3	5	5	4	5	3	3	4	5	4	3	5	3
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	3
3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	3	5	4	5	4	5	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3
5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4	4
5	5	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4	5	4	4	3	4	3	5	4	4	4	4	3
1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	3	3	2	4	2	4	3	3	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	4	2
4	4	5	2	3	2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	3	5	4	4	3	3	3	2	4	3	4	3	5	4
4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	3	5	5	5	4	5	5
2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4
2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	4	2	2	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
4	4	4	3	3	3	3	4	3	5	4	5	3	3	3	5	2	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	
5	5	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	4	5	4	5	5	4
4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3
4	3	3	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	5	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	3	5	5	4	4	5	4
4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	3	4	4	5	3	3	3	4	3	3	5	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3
4	4	4	5	5	4	4	4	5	3	4	3	4	5	3	3	3	4	3	3	4	5	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4
3	3	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4

4	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	5	5
4	5	5	5	4	5	3	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5
4	3	3	5	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	5	5	4	3	3	3	4	4	3	3	5	4
5	5	5	4	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3

LAMPIRAN 3



Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Innovation	0,885	0,886	0,911	0,594
Organizational Learning	0,929	0,930	0,939	0,564
Organizational Resilience	0,917	0,918	0,933	0,635
Stakeholder Network	0,895	0,897	0,923	0,705

Total Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Organizational Innovation → Organizational Resilience	0,357	0,357	0,084	4,231	0,000
Organizational Learning → Organizational Innovation	0,636	0,631	0,093	6,870	0,000
Organizational Learning → Organizational Resilience	0,745	0,743	0,059	12,681	0,000
Organizational Learning → Stakeholder Network	0,688	0,687	0,067	10,288	0,000
Stakeholder Network → Organizational Resilience	0,203	0,192	0,080	2,545	0,011

Specific Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Organizational Learning → Organizational Innovation → Organizational Resilience	0,227	0,226	0,067	3,372	0,001
Organizational Learning → Stakeholder Network → Organizational Resilience	0,139	0,131	0,056	2,486	0,013

LAMPIRAN 4

