

MEASURING ORGANIZATIONAL RESILIENCE: A CASE STUDY IN DIGITAL DISRUPTION

Arlyana Abubakar^{1*}

Fakultas Bisnis, Universitas Multimedia Nusantara
arlyana.abubakar@lecturer.umn.ac.id

A. Farid Aulia²

Bank Indonesia Institute, Bank Indonesia
arasta@bi.go.id

Diterima 18 Oktober 2023

Disetujui 6 November 2023

Abstract - Organizational resilience is an organization's ability to anticipate and respond to disruptions. The higher the disruption pressure, the higher the organizational resilience required. This research explains how to measure the level of resilience and identify aspects of organizational resilience capabilities that need to be improved. In this way, organizations can increase resilience more precisely. The first step is to build a measuring instrument from 5 aspects of resilience capabilities, namely physical, mental, emotional, spiritual and intelligence resilience and 1 additional aspect, namely resilience knowledge. The second step is to carry out measurements using the resilience-measuring instrument. Measurements were carried out through a survey with a purposive sampling approach to leaders in 3 organizational groups facing digital disruption, namely management consultants, corporate universities, and universities. The third step is to present the measurement results that are grouped into 4 levels for each aspect, namely less resilient, moderately resilient, above average resilient, and high resilient. The measurement results show that the majority of leaders have a level of resilience above average, although only 50% of leaders have sufficient knowledge about resilience. This condition occurs because the organizational culture, which is in line with the aspects of resilience capabilities, has been well internalized. The measuring instrument constructed, the method of measurement, and the presentation of resilience measurement results in this research are a novelty to science. Meanwhile, the measurement results will be input for the respondent organization in increasing its resilience.

Keyword: Culture Resilience; Digital Disruption; Leadership; Organizational Resilience

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Resiliensi adalah kemampuan mengantisipasi, merespon, dan menyesuaikan diri dari disrupsi atau gangguan yang tidak diharapkan (Rexhepi, 2016). Secara lebih luas, resiliensi didefinisikan sebagai kemampuan mengadaptasi perubahan yang terjadi secara cepat, masif, dan terus menerus agar dapat bertahan dan menjadi lebih kuat (Denyer, 2017). Organisasi yang resilien tidak hanya mampu merespon krisis atau bangkit dari keterpurukan, namun mampu berubah sebelum kondisi yang mengharuskan perubahan itu terjadi (Hamel & Välikangas, 2003). Resiliensi juga berkaitan dengan kemampuan mengantisipasi permasalahan lanjutan dari tindak lanjut permasalahan yang dihadapi saat ini (Denyer, 2017). Kesemua definisi ini menguatkan bahwa resiliensi merupakan rangkaian strategi yang tidak hanya untuk bertahan,

tetapi untuk berkembang lebih baik secara berkelanjutan dengan mengambil kemanfaatan dari perubahan.

Dalam keadaan darurat yang mempengaruhi operasional, organisasi umumnya sudah memiliki manajemen keberlangsungan tugas untuk menjamin keberlangsungan organisasi (Towler, 2020). Namun hal ini menjadi tidak relevan dalam kondisi terjadi perubahan besar dan terus menerus sehingga organisasi harus segera mencari terobosan baru (Heredia, 2022). Perubahan yang terus menerus menuntut organisasi untuk terus meningkatkan resiliensinya.

Saat ini disrupsi digital telah mempengaruhi berbagai aspek kehidupan dan menuntut organisasi memiliki tingkat resiliensi yang tinggi agar dapat bertahan. Digitalisasi tidak hanya menuntut organisasi mengubah proses bisnis, produk, dan layanan dari bentuk fisik menjadi digital, namun memerlukan kesiapan organisasi dalam mengantisipasi perubahan budaya dan perilaku masyarakat. Dalam merespon digitalisasi, organisasi dituntut memiliki resiliensi yang tinggi dan melakukan transformasi supaya dapat bertahan dan berkelanjutan dalam jangka panjang (Ding, 2020).

Agar dapat meningkatkan resiliensinya secara lebih tepat, organisasi perlu mengetahui tingkat resiliensinya dan aspek apa yang perlu ditingkatkan. Sehingga ketika terjadi gangguan, organisasi sudah menjadi lebih kuat dan mampu bertahan. Penelitian ini mengukur resiliensi organisasi dan memberikan informasi aspek apa saja yang perlu ditingkatkan dalam meningkatkan resiliensi. Instrumen dan cara pengukuran resiliensi yang dibangun dalam penelitian ini merupakan kebaruan. Sementara hasil pengukuran tingkat resiliensi dan informasi aspek apa saja yang perlu ditingkatkan akan menjadi masukan bagi organisasi yang menjadi responden.

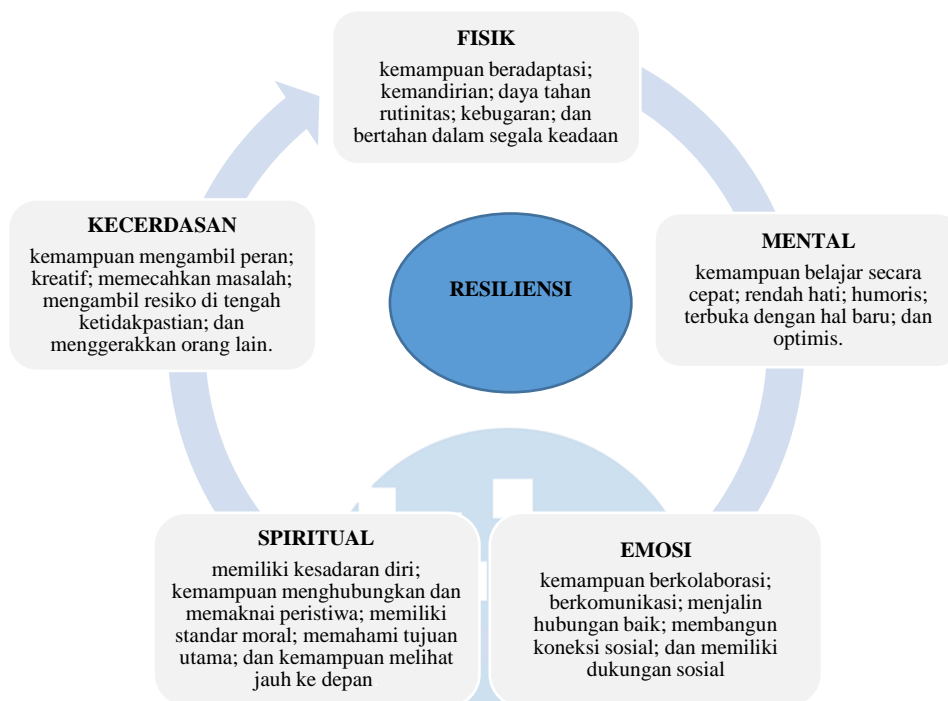
1.2. Tinjauan Pustaka

Resiliensi diperlukan baik pada level organisasi maupun level individu yang keduanya saling terkait (Morales, 2019). Organisasi merupakan cerminan dari individu yang ada didalamnya. Pada level individu, produktivitas sering terhambat karena tekanan atau stress yang berdampak pada penurunan produktivitas organisasi. Individu yang diperlengkapi dengan kemampuan resiliensi dapat mengatasi stress, menjaga kesehatan mental, dan kebahagiaan sehingga dapat semakin produktif (Zehir & Narcikara, 2016). Resiliensi pemimpin dibangun dengan meningkatkan keyakinan dan kepercayaan diri dalam menghadapi tekanan. Semakin tinggi resiliensi pemimpin, semakin tinggi resiliensi organisasi yang dipimpin (Zehir & Narcikara, 2016).

Pada level organisasi, resiliensi adalah kapabilitas utama organisasi agar dapat bertahan dalam jangka panjang (Evans, 2021). Mandojana & Bansal (2016) menemukan bahwa terdapat 2 kapabilitas utama untuk keberlanjutan organisasi, yaitu kecepatan memproses dan memberikan respon atas sinyal munculnya gangguan atau permasalahan dari eksternal, serta tersedianya sumber daya yang fleksibel, yang dapat dialihfungsikan secara cepat ketika terjadi perubahan.

Resiliensi dapat ditingkatkan dengan meningkatkan aspek-aspek yang membentuk resiliensi melalui peningkatan kapabilitas maupun pengetahuan resiliensi. Peningkatan kapabilitas dilakukan dengan menyoroti aspek-aspek pembentuk kapabilitas resiliensi. Fernandez, K. et al (2021) menjabarkan 4 aspek pembentuk kapabilitas resiliensi yaitu ketahanan fisik, mental, emosi, dan sosial. Selanjutnya Mathews (2021) menambahkan pentingnya ketahanan spiritual dalam membentuk kapabilitas resiliensi. Kecerdasan spiritual adalah paradigma yang mendorong kerjasama dan kolaborasi dalam mengatasi tantangan besar secara bersama-sama (Zohar, 2018).

Merangkum Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018), terdapat 5 aspek pembentuk kapabilitas resiliensi, yaitu ketahanan fisik, mental, emosi, spiritual, dan kecerdasan. Masing-masing aspek akan dijabarkan dalam 5 parameter pendukung sehingga akan terdapat 25 parameter pendukung, sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Resiliensi

(Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018))

Adapun penjelasan masing-masing aspek (Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018)) adalah berikut ini:

- 1) Ketahanan Fisik adalah kemampuan fisik yang tercermin dari kebugaran, stamina, daya tahan, daya juang, kemampuan beradaptasi, dan kelincahan pada saat terjadi tekanan. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Kelincahan dan kemampuan beradaptasi dengan situasi baru (*adaptability/agility*); (ii) Kemandirian dan independensi (*autonomous*); (iii) Daya tahan dari sesuatu yang bersifat rutin dan cepat bosan (*endurance*); (iv) Kebugaran dan stamina fisik (*fitness*); serta (v) Kemampuan bertahan dalam segala keadaan (*survivality*).
- 2) Ketahanan Mental adalah ketangguhan mental yang tercermin dari pola pikir yang selalu positif, terbuka dengan hal baru, memiliki kerendahan hati, dan semangat untuk terus belajar. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Ambisi untuk terus belajar hal baru secara cepat dan haus akan ilmu baru (*extreme learner*); (ii) Kerendahan hati untuk mengakui banyak hal yang belum dimengerti (*humility*); (iii) Humoris atau kemampuan memberikan respon terbaik meski dalam situasi yang tidak baik (*humor*); (iv) Terbuka dengan hal baru dan tidak tertutup dengan ide atau gagasan lain (*open minded*); serta (v) Optimis melihat masa depan di tengah ketidakpastian karena perubahan (*optimistic*).
- 3) Ketahanan Emosi adalah keluwesan dan ketangguhan saat menghadapi kesulitan. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Kemampuan berkolaborasi (*collaboration*); (ii) Kemampuan berkomunikasi (*communication skill*); (iii)

Kemampuan menjalin hubungan baik dengan siapapun, dimanapun, dan dalam kondisi apapun (*relationship*); (iv) Kemampuan membangun koneksi sosial yang luas dan berjejaring secara luring dan daring (*sosial connected*); serta (v) Memiliki dukungan sosial dari lingkungan sekitar (*social support*).

- 4) Ketahanan Spiritual adalah kematangan dan keteguhan dalam memandang dan memaknai segala sesuatu diluar dari yang terlihat secara kasat mata, moral yang jernih, serta kejelasan visi. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Kesadaran penuh akan diri sendiri (*awareness*); (ii) Kemampuan menghubungkan dan memaknai peristiwa di masa lalu untuk terus melangkah (*connecting the dot*); (iii) Memiliki standar moral yang tidak bertentangan dengan ajaran agama (*morality*); (iv) Memahami apa yang menjadi tujuan utama (*purpose*); serta (v) Kemampuan melihat jauh ke depan (*future foresight*).
- 5) Ketahanan kecerdasan adalah kemampuan untuk terus belajar. Faktor ini penting karena disrupsi mematikan banyak pengetahuan lama dan melahirkan banyak pengetahuan baru. Adapun 5 parameter pendukungnya adalah (i) Kemampuan bertindak dan mengambil peran (*initiative*); (ii) Memiliki ide dan gagasan serta melawan rutinitas (*creativity*); (iii) Kemampuan menganalisa dan memecahkan masalah (*problem solving*); (iv) Kemampuan mengambil resiko di tengah situasi yang tidak menentu (*risk taking*); dan (v) Kemampuan memperluas pengaruh untuk menggerakkan orang bertindak (*influencing*).

Selain dari 5 aspek yang membentuk kapabilitas resiliensi, aspek pengetahuan resiliensi juga mempengaruhi resiliensi. Pengetahuan tentang pentingnya risilien akan mendorong organisasi untuk terus belajar dan berlatih membangun kapabilitas resiliensinya (Lou, 2015). Pengetahuan akan mengubah cara pandang dan meningkatkan kepercayaan diri dalam mengambil keputusan dan bertindak ketika menghadapi tekanan (Malone, 2015). Peningkatan pengetahuan dapat dilakukan secara formal dan informal. Pembelajar akan terus mencari ilmu dan melatih kemampuannya dengan berbagai cara, termasuk membaca, mengamati, dan berdiskusi

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini menjelaskan bagaimana mengukur resiliensi organisasi dan mengetahui aspek apa saja yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan resiliensi organisai. Dengan demikian, organisasi akan mengetahui sejauh mana organisasi dapat bertahan jika mengalami guncangan dan apa yang perlu dilakukan organisasi untuk meningkatkan resiliensinya.

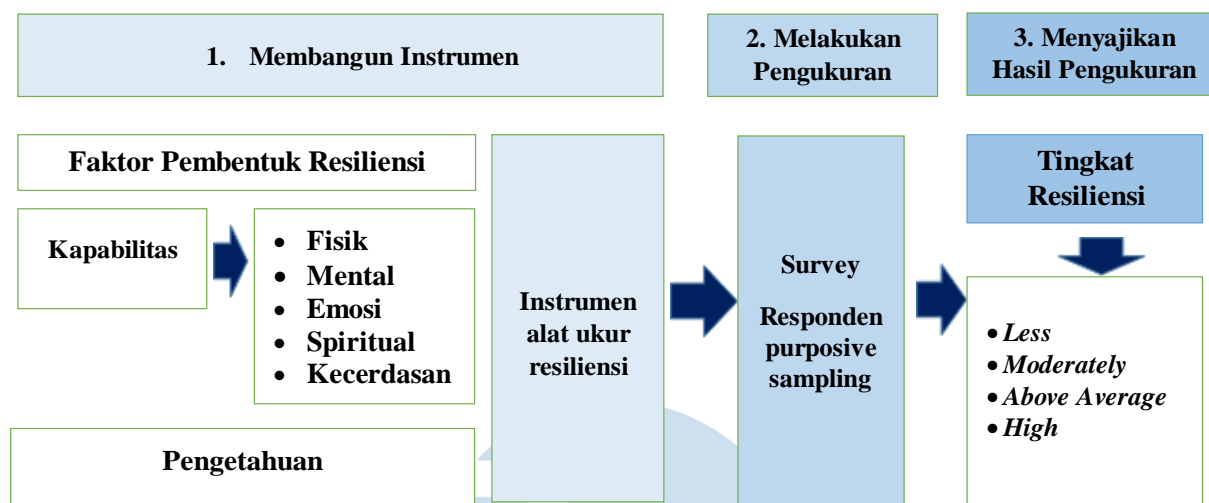
Instrumen yang dibangun, cara pengukuran, dan penyajian pengukuran dalam penelitian ini merupakan kebaruan bagi ilmu pengetahuan. Sementara hasil pengukuran tingkat resiliensi dan informasi aspek apa saja yang perlu ditingkatkan akan menjadi masukan bagi organisasi yang menjadi responden dalam meningkatkan resiliensi organisasinya.

Pengukur resiliensi organisasi dalam penelitian ini akan dilakukan dalam 3 langkah, yaitu (1) Langkah pertama adalah membangun instrumen alat ukur yang dibentuk dari 5 aspek pembentuk resiliensi yaitu ketahanan fisik, mental, emosi, spiritual, dan kecerdasan serta 1 faktor tambahan yaitu pengetahuan resiliensi; (2) Langkah kedua adalah menggunakan instrumen alat ukur resiliensi tersebut pada organisasi yang menghadapi disrupsi digital. Pengukuran dilakukan melalui survei dengan pendekatan *purposive sampling* pada 3 kelompok organisasi, yaitu konsultan manajemen, *corporate university*, dan perguruan tinggi. Responden adalah pimpinan organisasi pada 3 kelompok organisasi tersebut; (3) Langkah ketiga adalah menyajikan hasil pengukuran yang dikelompokkan dalam 4 level resiliensi untuk masing-

masing aspek, yaitu kurang (*less resilient*), cukup (*moderately resilient*), di atas rata-rata (*above average resilient*), dan tinggi (*highly resilient*).

1.4. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian adalah sebagaimana Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Penelitian

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1. Metodologi dan Analisa Data

Pengukuran resiliensi dalam penelitian ini dilakukan dalam 3 langkah dengan penjelasan berikut:

Langkah pertama adalah membangun instrumen untuk mengukur resiliensi menggunakan 5 aspek pembentuk kapabilitas resiliensi sesuai kerangka resiliensi yang dijelaskan pada bagian tinjauan pustaka, yaitu aspek ketahanan fisik, mental, emosi, spiritual, dan kecerdasan, serta 1 faktor tambahan yaitu aspek pemahaman resiliensi.

Adapun 5 faktor pembentuk kapabilitas resiliensi tersebut masing-masing memiliki 5 parameter, sehingga terdapat 25 parameter (Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018)), yaitu:

- Ketahanan fisik dengan parameter: kemampuan beradaptasi; kemandirian; daya tahan dari sesuatu yang bersifat rutin; kebugaran; dan kemampuan bertahan dalam segala keadaan.
- Ketahanan mental dengan parameter: kemampuan belajar secara cepat; rendah hati; humoris; terbuka dengan hal baru; dan optimis.
- Ketahanan emosi dengan parameter: kemampuan berkolaborasi; berkomunikasi; menjalin hubungan baik; membangun koneksi sosial; dan memiliki dukungan sosial.
- Ketahanan spiritual dengan parameter: memiliki kesadaran diri; kemampuan menghubungkan dan memaknai peristiwa; memiliki standar moral; memahami apa yang menjadi tujuan utama; dan kemampuan melihat jauh ke depan.
- Ketahanan kecerdasan dengan parameter: kemampuan mengambil peran; kreatif dalam melawan rutinitas; menganalisa dan memecahkan masalah; mengambil resiko di tengah ketidakpastian; dan menggerakkan orang lain.

Kelima aspek tersebut diukur melalui skala dengan sistem skoring 1 sampai dengan 4 atas pernyataan yang diisi reponden. Terdapat 2 jenis pernyataan, yaitu pernyataan positif dan pernyataan negatif. Adapun 1 aspek tambahan adalah pengetahuan resiliensi yaitu

pengetahuan terhadap konsep dan kapabilitas resiliensi. Aspek ini diukur melalui sistem skoring pilihan ganda.

Langkah kedua adalah melakukan pengukuran dengan menggunakan instrumen alat ukur yang sudah dibangun kepada responden terpilih. Responden dipilih dengan *purposive sampling* yaitu responden sebagai subyek penelitian dipilih secara terkontrol sesuai maksud dan tujuan tertentu (Azwar, 1998). Responden terdiri dari 3 kelompok institusi, yaitu: 5 responden dari konsultan manajemen, 7 responden dari *corporate university* institusi pemerintah dan swasta, serta 41 responden perguruan tinggi negeri dan swasta.

Pemilihan institusi adalah kelompok institusi yang menjadi “*think thank*” dan inovator dalam transformasi digital. Kelompok ini merupakan *pioneer* dan *benchmark* dalam mengadopsi digitalisasi. Disrupsi digital merupakan gangguan struktural yang menuntut resiliensi organisasi yang tinggi agar dapat bertahan dan melakukan transformasi. Dengan demikian, hasil pengukuran pada kelompok institusi ini dapat menjadi pembelajaran tidak hanya bagi organisasi responden tetapi juga bagi kelompok institusi lain dalam membangun resiliensi organisasi.

Jumlah responden sebanyak 50 orang merupakan para pemimpin level menengah dan tinggi yang memiliki peran dalam menyusun strategi dan menentukan respon organisasi dalam menghadapi disrupsi digital. Pengukuran dilakukan melalui metode survei yang disebar kepada responden secara daring pada bulan Juni 2022. Data yang diambil untuk dianalisa adalah isian skala atas sikap dan pengetahuan responden terkait resiliensi pada saat menghadapi disrupsi digital. Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat *software excel 2019*.

Langkah ketiga adalah menyajikan hasil pengukuran yang akan dibagi dalam 4 level resiliensi untuk masing-masing aspek, yaitu Level 1: Kurang resilien (*less resilient*); Level 2: Cukup resilien (*moderately resilient*); Level 3: Diatas rata-rata (*above average resilient*); dan Level 4: Tinggi (*high resilient*). Norma yang dipakai untuk membagi level resiliensi responden adalah norma statistik karena penelitian dilakukan pada responden dari organisasi yang berbeda. Masing-masing level resiliensi pada setiap aspek yang diukur dimaknai dengan interpretasi pada Tabel 1.

Tabel 1. Interpretasi Tingkat Resiliensi

Aspek 1: Ketahanan fisik	
<i>Less Resilient</i>	Memiliki kebugaran, stamina, dan produktifitas minim. Dapat mengalami masalah yang cukup serius saat menghadapi tekanan, baik dalam pekerjaan maupun sosial. Cenderung menolak dan rentan terhadap hal dan tanggung jawab baru dengan berbagai alasan. Sikap ini tidak bagus untuk peningkatan kualitas hidup. Namun terdapat banyak kesempatan untuk meningkatkan ketahanan fisik. Untuk itu, perlu dicari berbagai sumber yang dapat membantu meningkatkan ketahanan fisik termasuk di dalamnya mencari mentor.
<i>Moderately Resilient</i>	Memiliki kebugaran dan stamina yang memadai dalam beraktivitas. Namun rentan mengalami kelelahan fisik apabila tekanan datang secara bertubi-tubi. Perlu dilakukan evaluasi terhadap pola hidup. Perlu mempertahankan hal yang sudah bagus dan terus mengupayakan meningkatkan standar pada aspek yang masih kurang.
<i>Above Average Resilient</i>	Memiliki kestabilan dalam beraktivitas. Memiliki pikiran yang terang dan jernih karena didukung kebugaran dan stamina yang bagus. Memiliki produktivitas yang tinggi serta jarang bermasalah secara fisik. Umumnya memiliki pola hidup yang teratur.
<i>Highly Resilient</i>	Memiliki kebugaran dan stamina yang hebat sehingga ketika terjadi tekanan dapat mengatasinya dengan mudah. Kemampuan ini perlu dipertahankan. Dapat mengambil peran sebagai motor penggerak bagi lingkungan untuk membantu meningkatkan reiliensi organisasi.
Aspek 2: Ketahanan Mental	
<i>Less Resilient</i>	Mudah menyerah ketika menghadapi masalah. Memiliki kecenderungan mencari alasan untuk membenarkan ketakutan akan masalah. Dampak dari sikap ini adalah gampang diatur

	orang lain. Sikap ini sangat berbahaya karena berpotensi menjadi depresi. Perlu mencari sebanyak mungkin bantuan dan sumber untuk membantu menaikkan ketahanan mental. Perlu komitmen yang tinggi dan usaha yang lebih keras untuk mengatasi hal ini.
Moderately Resilient	Memiliki ketangguhan mental yang memadai ketika menghadapi masalah. Namun masih rentan terutama ketika tekanan berat datang dari berbagai arah. Salah satu upaya mempertahankan resiliensi adalah mengarahkan pikiran kepada hal yang positif. Terus menumbuhkan antusiasme dan semangat dalam menjalani hidup dan meningkatkan standar ketahanan mental.
Above Average Resilient	Memiliki kestabilan yang bagus dalam mengendalikan emosi dan pikiran. Tidak gampang diombang-ambingkan oleh berbagai disrupsi dari luar. Memiliki kemampuan yang bagus untuk tetap fokus pada tujuan yang sudah ditetapkan, baik secara personal maupun karir.
Highly Resilient	Memiliki kesehatan mental yang optimal sehingga kata-kata stress dan depresi tidak pernah muncul dalam pikiran. Persoalan dan masalah yang datang selalu dipandang ringan sehingga dapat mengatasinya dengan baik. Memiliki kapasitas yang besar sebagai motor penggerak bagi yang lain yang sedang berusaha meningkatkan ketahanan mentalnya.
Aspek 3: Ketahanan Emosi	
Less Resilient	Banyak bermasalah dan mengalami konflik dengan pihak lain. Memiliki rasa curiga yang tinggi terhadap pihak lain. Memiliki kecenderungan untuk membangun hubungan atas dasar untung dan rugi. Tidak melihat kehadiran pihak lain sebagai pihak yang mendukung. Sikap ini dapat berdampak buruk terutama dalam menyelesaikan pekerjaan yang memerlukan kolaborasi. Perlu mengurangi rasa curiga yang berlebihan dan belajar membangun kolaborasi dengan pihak lain.
Moderately Resilient	Memiliki kecerdasan emosional yang memadai dalam berinteraksi dengan pihak lain. Di satu sisi dapat melihat pihak lain sebagai mitra namun di sisi lain gampang melihat pihak lain sebagai ancaman. Akibatnya hanya akan memilih mitra tertentu yang diyakini tidak akan mengalami gesekan. Perlu berupaya membangun kepercayaan kepada pihak lain karena hasil dan produktifitas akan maksimal ketika melakukan kolaborasi.
Above Average Resilient	Tidak memiliki masalah yang berarti dalam berkolaborasi dengan pihak lain. Bisa melihat kehadiran pihak lain sebagai mitra dan penyemangat dalam mencapai tujuan. Hampir tidak ada gesekan yang berarti dalam hubungan dengan pihak lain. Kalaupun ada, dengan cepat dapat menyelesaikannya.
Highly Resilient	Memiliki banyak mitra yang mendukung pencapaian tujuan. Mudah bersosialisasi, berkolaborasi, dan mencari peluang melalui kemitraan yang sudah dibangun. Memiliki kapasitas yang besar sebagai motor penggerak bagi pihak lain untuk meningkatkan ketahanan emosi.
Aspek 4: Ketahanan Spiritual	
Less Resilient	Memiliki masalah dalam memaknai kehidupan. Memiliki kesulitan yang serius untuk melihat masa depan. Melihat masa depan secara gamang. Berusaha membuat rencana dan tujuan tetapi tidak yakin untuk meraihnya karena gampang terganggu oleh banyak hal. Cenderung bergerak secara terbatas dan tidak jelas karena gamang. Perlu memiliki komitmen untuk memiliki ketenangan dan kejelasan tujuan hidup secara spiritual, dan berusaha lebih keras untuk mewujudkannya.
Moderately Resilient	Memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memaknai kehidupan meskipun masih terbatas. Mulai memahami arah dan tujuan kehidupan meskipun masih memiliki kecenderungan untuk mengabaikannya. Masih banyak berfokus pada hal-hal yang sepele, tidak penting dan tidak berdampak positif dalam kehidupan. Namun demikian masih memiliki standar moral yang cukup bagus sebagai modal untuk meningkatkan ketahanan spiritual.
Above Average Resilient	Mampu menjelaskan dengan cukup detail apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan masa depan. Mengetahui apa yang harus dilakukan dan pengaruh bagi pihak lain.
Highly Resilient	Memiliki kejernihan pikiran dan fokus mencapai tujuan kehidupan. Tidak ada gangguan yang dapat mengalihkan dari memaknai dan mencapai segala sesuatunya untuk tujuan akhir kehidupan. Mampu secara tegas menerima dan menolak sesuatu. Menjadi contoh bagi banyak pihak yang berupaya meningkatkan ketahanan spiritualnya.
Aspek 5: Ketahanan Kecerdasan	
Less Resilient	Memiliki kesulitan dalam mengaktualisasikan kemampuan intelegen. Dapat dilihat pihak lain sebagai yang pasif, gampang menyerah dan tidak berprestasi. Memiliki kecenderungan

	sebagai pengikut. Bukan karena tidak bisa, tetapi karena tidak berusaha membangunkan potensi yang masih tersembunyi dan tidak digali. Kondisi ini tidak bisa dibiarkan karena dapat berdampak negatif. Perlu mencari berbagai sumber untuk mengasah ketahanan kecerdasan. Memerlukan komitmen untuk membangkitkan kemampuan yang belum pernah digunakan.
Moderately Resilient	Memiliki kemampuan berprestasi yang cukup memadai. Sebagian potensi terbaik sudah diaktualisasikan, meskipun masih lebih banyak yang masih belum digali. Apabila situasi ini dibiarkan, maka akan merugikan. Kesempatan untuk berprestasi dan menghasilkan karya yang monumental akan lewat begitu saja. Perlu membuat komitmen untuk mulai berusaha lebih keras dalam meningkatkan ketahanan kecerdasan.
Above Average Resilient	Kemampuan intelegensi terbaik teraktualisasi dengan baik sehingga dapat dilihat oleh pihak lain. Selalu terpilih ketika ada peluang dan kesempatan. Diinginkan oleh banyak pihak untuk menjadi bagian dari tim sukses. Bukan sekedar pencitraan, tetapi dapat menunjukkan hasil kerja yang nyata.
Highly Resilient	Selalu menjadi prioritas utama dan rebutan bagi banyak pihak. Memberikan rasa aman karena ada kepercayaan bahwa semua urusan dan masalah pasti beres. Selalu dicari orang sebagai tempat belajar bagi banyak pihak yang berjuang untuk meningkatkan ketahanan kecerdasan.
Aspek Tambahan: Pengetahuan Resiliensi	
Less Resilient	Memiliki pemahaman yang kurang tentang resiliensi. Namun masih memiliki kesempatan untuk memanfaatkan berbagai sumber untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan. Memerlukan komitmen yang tinggi untuk berusaha lebih keras. Memerlukan mentor sebagai pendamping.
Moderately Resilient	Memiliki pemahaman cukup memadai tentang resiliensi. Merupakan modal untuk bertahan dalam menghadapi sumber stress. Dapat memanfaatkan jaringan dan berbagai sumber untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan terkait resiliensi.
Above Average Resilient	Memiliki pemahaman memadai mengenai resiliensi sehingga memiliki bekal yang cukup untuk bertahan saat berhadapan dengan sumber stress. Pengetahuan yang dimiliki perlu dipraktikkan. Untuk itu, perlu mengajak dan melibatkan pihak lain untuk belajar dan berlatih bersama dalam upaya meningkatkan pemahaman dan pengetahuan resiliensi.
Highly Resilient	Memiliki pemahaman komprehensif mengenai resiliensi sehingga memiliki kemampuan bertahan ketika menghadapi tekanan. Pengetahuan resiliensi ini bermanfaat apabila dapat diajarkan kepada sebanyak mungkin pihak dalam organisasi. Dapat berperan sebagai agen perubahan dalam meningkatkan resiliensi individu maupun organisasi.

Sumber: (Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018)

2.2. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Instrumen dalam penelitian ini melalui proses uji validitas dan reliabilitas skala agar dapat dipertanggungjawabkan kualitasnya. Validitas diuji melalui telaah item atau telaah materi/pertanyaan yang akan digunakan untuk mengukur setiap parameter. Sementara reliabilitas skala dilakukan melalui uji secara empiris. Validitas pengukuran yang digunakan untuk skala adalah validitas isi. Validitas isi merupakan validitas yang diestimasi lewat pengujian isi skala dengan analisis rasional atau pertimbangan profesional (Azwar, 2008). Peneliti melakukan analisis rasional dalam pembuatan instrumen pengukuran *manipulation check* dengan cara menelaah menerjemahkan konsep dan kerangka resiliensi dan kemudian menyusun kisi-kisi alat ukur. Berdasarkan hal tersebut, disusun pertanyaan-pertanyaan untuk mengetahui skala sikap responden dan seberapa tinggi pemahaman responden terhadap resiliensi. Reliabilitas diukur dengan melihat koefisien *Alpha Cronbach*, setelah memilih item yang memiliki daya diskriminasi yang baik. Daya diskriminasi dilihat dari korelasi item dengan total. Item yang dipilih adalah item yang korelasi item-totalnya sama dengan atau lebih besar dari 0,3 atau $r_{bt} \geq 0,3$ (Azwar, 2008).

Tingkat resiliensi melalui pengukuran skala sikap terdiri dari 28 item atau materi yang akan digunakan untuk mengukur setiap parameter. Setelah dianalisis, terdapat 3 item yang

gugur. Item yang gugur adalah item atau materi nomor 7, 9, dan 28. Item yang diterima memiliki $r_{bt}=0,313$ sampai $r_{bt}=0,856$. Reliabilitas *alpha* setelah item digugurkan menunjukkan angka 0,914. Dengan demikian alat ukur dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik, karena reliabilitas *alpha* lebih dari 0,75 (Field, 2009).

Table 2. Reliability Statistics Pengukuran Resiliensi

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of the items
0,914	0,920	25

Tingkat pemahaman melalui pengukuran nilai test pengetahuan atas konsep dan kerangka terdiri dari 7 item dan setelah dianalisis tidak ada item yang gugur. Item yang diterima memiliki $r_{bt}=0,475$ sampai $r_{bt}=0,744$. Reliabilitas *alpha* menunjukkan angka 0,775. Dengan demikian alat ukur dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Table 3. Reliability Statistics Pengukuran Pemahaman Resiliensi

Cronbach's Alpha	N of the items
0,775	7

Distribusi item, atau materi/pertanyaan yang akan digunakan untuk mengukur parameter, pada setiap aspek resiliensi yang diukur setelah instrumen melewati uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut: (i) Aspek ketahanan fisik diwakili oleh item 1, 4, 5, 8, 15 dan 24; (ii) Aspek ketahanan mental diwakili oleh item 2, 3, 6, 7, 9 dan 20; (iii) Aspek ketahanan emosi diwakili oleh item 10, 11, 12, 14 dan 23; (iv) Aspek ketahanan spiritual diwakili oleh item 16, 17, 18 dan 19; (v) Aspek kecerdasan spiritual diwakili oleh item 13, 21, 22 dan 25. Sementara Aspek pengetahuan resiliensi diwakili oleh item 26, 27, 28, 29, 30, 31 dan 32

2.3. Sistem Skoring

Skoring untuk kuesioner dibagi menjadi 2 kelompok dengan sistem skor yang berbeda. Kelompok pertama adalah kuesioner untuk skala sikap di mana sistem skoring disusun dalam skala 1 sampai dengan 4. Untuk kelompok pertanyaan yang merupakan pernyataan positif, maka sistem skoringnya adalah: Skor 1 artinya "Sangat Tidak Setuju"; Skor 2 artinya "Tidak Setuju"; Skor 3 artinya "Setuju"; Skor 4 artinya "Sangat Setuju". Sebaliknya untuk kelompok pertanyaan yang merupakan pernyataan negatif, maka sistem skoringnya adalah: Skor 1 artinya "Sangat Setuju"; Skor 2 artinya "Setuju"; Skor 3 artinya "Tidak Setuju"; Skor 4 artinya "Sangat Tidak Setuju"

Kelompok kedua adalah tingkat pemahaman yang disusun dalam bentuk pilihan ganda dengan konversi jawaban berikut: Skor 4 apabila jawaban "Benar" dan Skor 1 apabila jawaban "Salah". Dengan demikian, rentang skor yang mungkin diperoleh responden pada masing-masing faktor adalah antara minimal 7 dan maksimal 28. Semakin tinggi skor yang didapat oleh responden menunjukkan semakin tinggi level resiliensi yang dimiliki oleh responden.

3. HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Data hasil survei diolah dengan menghitung skor hasil pengukuran pada setiap parameter. Selanjutnya, dengan menggunakan norma statistik, skor hasil pengukuran dibagi dalam 4 level resiliensi pada masing-masing aspek pada Tabel 4.

Tabel 4. Kelompok Level Resiliensi

Level 1: Kurang (<i>Less Resilient</i>)	skor 7,00 – 11,62
---	-------------------

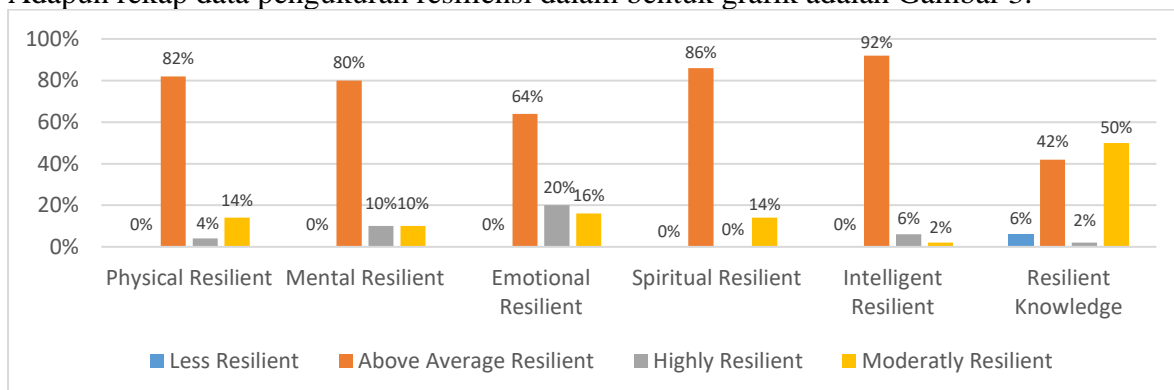
Level 2: Cukup (<i>Moderately Resilient</i>)	skor 11,63 – 18,97
Level 3: Diatas rata-rata (<i>Above Average Resilient</i>)	skor 18,98 – 26,32
Level 4: Tinggi (<i>High Resilient</i>)	skor 26,33 – 28,00

Selanjutnya, skor responden dimasukkan dalam kelompok level resiliensi pada masing-masing aspek aspek pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengukuran Resiliensi

Resp	Physical Resilient	Mental Resilient	Emotional Resilient	Spiritual Resilient	Intelligent Resilient	Resilient Knowledge
1	Above Average Resilient	Highly Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
2	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
3	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
4	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
5	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
6	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
7	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
8	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
9	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
10	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
11	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Less Resilient
12	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
13	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
14	Moderatly Resilient	Moderatly Resilient	Moderatly Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
15	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
16	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
17	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
18	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
19	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Moderatly Resilient	Moderatly Resilient
20	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
21	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Less Resilient
22	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
23	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
24	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
25	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
26	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
27	Above Average Resilient	Highly Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient
28	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
29	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
30	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
31	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
32	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
33	Highly Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient
34	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
35	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Less Resilient
36	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Moderatly Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
37	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
38	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
39	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Moderatly Resilient
40	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
41	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
42	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
43	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
44	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
45	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
46	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
47	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
48	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient
49	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Moderatly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient
50	Above Average Resilient	Highly Resilient	Highly Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient	Above Average Resilient

Adapun rekap data pengukuran resiliensi dalam bentuk grafik adalah Gambar 3.



Gambar 3: Hasil Pengukuran Resiliensi

Interpretasi hasil pengukuran resiliensi pada masing-masing aspek menggunakan Tabel 1. Interpretasi Tingkat Resiliensi (Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018)).

Hasil pengukuran menunjukkan mayoritas responden memiliki resiliensi pada level diatas rata-rata (*above average resilient*) dengan rata-rata sebesar 80,8%. Level ini terjadi secara merata pada 5 aspek yang membentuk kapabilitas resiliensi, yaitu ketahanan fisik, mental, emosi, spiritual, dan kecerdasan. Hasil ini menunjukkan bahwa pemimpin organisasi sudah memiliki ketangguhan dan daya bertahan yang bagus saat menghadapi tekanan, meskipun belum optimal. Organisasi diharapkan dapat mencapai resiliensi pada level optimal, yaitu level tinggi (*highly resilient*).

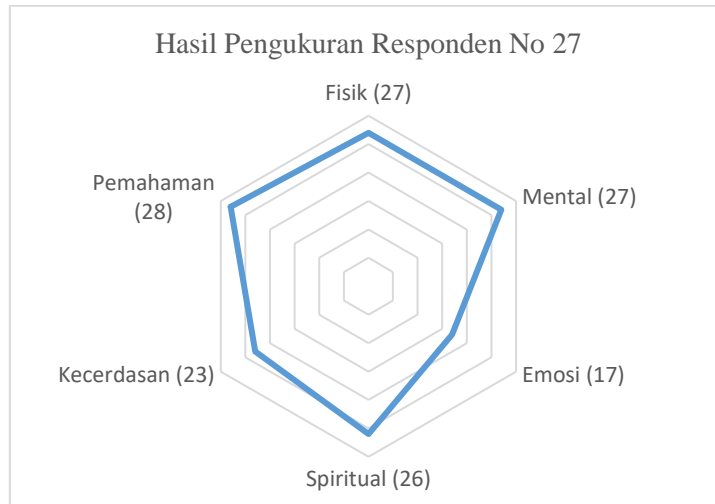
Sementara pada aspek pengetahuan resiliensi, hasil menunjukkan separuh responden masih memiliki pengetahuan resiliensi pada level cukup (*moderately resilient*) yaitu sebanyak 50%. Hasil ini menunjukkan organisasi masih perlu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan melatih kemampuan resiliensi.

Hasil pengukuran menunjukkan mayoritas responden memiliki resiliensi yang relatif tinggi (80,8% *above average resilient*) meskipun memiliki pengetahuan resiliensi yang relatif rendah (50% *moderately resilient*). Situasi ini dapat terjadi karena aspek pembentuk resiliensi dalam organisasi sejalan dengan budaya (*culture*) organisasi dan sudah terinternalisasi dengan baik sehingga membentuk perilaku yang muncul secara langsung ketika terjadi tekanan (Fernandez, K. et al., 2021). Budaya merupakan karakter yang melekat pada organisasi dan merupakan akumulasi dari sejumlah keyakinan dan perilaku yang mempengaruhi strategi dan tindakan organisasi. Budaya organisasi dapat membantu organisasi mencapai kemajuan, atau sebaliknya, mengalami kemunduran. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk merumuskan dan membangun budaya organisasi (Evans, 2021)

Hasil pengukuran dalam penelitian ini membangun arguman bahwa upaya meningkatkan resiliensi organisasi tidak cukup hanya dengan meningkatkan pengetahuan resiliensi saja, melainkan perlu dilatih secara berkesinambungan dan diinternalisasikan sebagai budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa membangun organisasi yang resilien merupakan proses yang membutuhkan waktu yang panjang dan pengembangan resiliensi organisasi harus dilakukan sejalan dengan pengembangan kultur, kepemimpinan, perubahan, dan disiplin. Meskipun internalisasi resiliensi perlu dilakukan pada semua tingkat hirarki organisasi, namun keteladanan pemimpin organisasi akan memudahkan internalisasi resiliensi menjadi budaya organisasi (Evans, 2021).

Hamel & Välikangas (2003) juga menjelaskan mengapa suatu organisasi dapat lebih resilien dibandingkan organisasi lainnya. Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda sehingga membentuk karakter dan perilaku individu yang berbeda pula. Organisasi dengan budaya yang sesuai dengan parameter dalam aspek pembentuk resiliensi, misalnya budaya apresiasi, berpikir positif, dan keterbukaan, akan memiliki tingkat resiliensi yang tinggi.

Dari sisi manajerial, hasil pengukuran secara umum menjadi masukan bagi organisasi responden, termasuk aspek apa saja yang perlu ditingkatkan. Skor hasil pengukuran resiliensi responden dikelompokkan sesuai level resiliensi pada masing-masing aspek pada Gambar 4.



Gambar 4: Hasil Pengukuran Resiliensi Individu Individu (Responden No 27)

Selanjutnya, level resiliensi tersebut diinterpretasikan menggunakan Tabel 1. Interpretasi Tingkat Resiliensi (Fernandez, K. et all (2021), Mathews (2021), dan Zohar (2018). Interpretasi hasil pengukuran resiliensi responden secara individu adalah pada Tabel 6.

Tabel 6. Interpretasi Hasil Pengukuran Resiliensi Individu (Responden No 27)

1. Aspek fisik (Skor 27). Termasuk kelompok level resiliensi diatas rata-rata (<i>above average resilient</i>).	Responden memiliki kestabilan dalam beraktifitas, memiliki pikiran yang terang dan jernih karena didukung kebugaran dan stamina yang bagus. Responden termasuk kelompok yang memiliki produktifitas yang tinggi serta jarang bermasalah secara fisik. Salah satu faktor yang menyebabkannya adalah memiliki pola hidup yang yang teratur.
2. Aspek mental (Skor 27). Termasuk kelompok level resiliensi tinggi (<i>highly resilient</i>)	Responden memiliki kesehatan mental yang optimal jauh dari stress dan depresi. Persoalan yang dihadapi akan dipandang mudah sehingga bisa mengatasinya dengan baik. Dengan ketahanan mental seperti ini, responden memiliki kapasitas yang besar sebagai motor penggerak bagi karyawan lain yang berjuang untuk meningkatkan ketahanan mental mereka.
3. Aspek emosi (Skor 17). Termasuk kelompok level resiliensi cukup (<i>moderately resilient</i>)	Responden memiliki kecerdasan emosional yang memadai dalam berinteraksi dengan orang lain. Di satu sisi responden dapat melihat orang lain sebagai mitra, namun di sisi lain responden juga dapat melihat mereka sebagai ancaman. Akibatnya responden cenderung memilih mitra yang minim gesekan. Respon perlu berusaha membangun rasa percaya kepada orang lain karena hasil dan produktifitas yang maksimal hanya akan diperoleh ketika ada kolaborasi.
4. Aspek spiritual (Skor 26). Termasuk kelompok level resiliensi diatas rata-rata (<i>above average resilient</i>)	Responden dapat menjelaskan dengan cukup detail apa yang ingin dilakukan lakukan dan dicapai di masa depan. Responden mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa dampak perbuatan yang dilakukan bagi orang lain. Responden memiliki ketangguhan untuk tidak melakukan hal-hal yang melanggar norma.
5. Aspek kecerdasan (Skor 23). Level resilien diatas rata-rata (<i>above average resilient</i>)	Kemampuan intelejensi terbaik responden sudah teraktualisasi dengan baik sehingga orang lain bisa melihatnya. Responden selalu menjadi pilihan ketika ada peluang dan kesempatan. Banyak orang menginginkan responden sebagai bagian dari tim mereka. Bukan sekedar pencitraan, tetapi responden dapat menunjukkannya dengan hasil kerja yang nyata.

<p>6. Aspek pengetahuan (Skor 28). Termasuk kelompok level resiliensi tinggi (<i>highly resilient</i>)</p>	<p>Responden memiliki pengetahuan yang komprehensif mengenai resiliensi sehingga memiliki kemampuan untuk bertahan ketika terjadi tekanan. Kemampuan ini akan bermanfaat apabila responden dapat menularkannya kepada sebanyak mungkin rekan dalam lingkaran kerja. Responden dapat menjadi agen perubahan dalam meningkatkan resiliensi.</p>
---	---

Dari hasil pengukuran resiliensi Responden No 27 diketahui tingkat resiliensi responden dan aspek apa saja yang masih perlu ditingkatkan. Responden memiliki aspek pengetahuan resiliensi pada level tinggi (*highly resilient*) sehingga dapat dimanfaatkan organisasi sebagai agen perubahan dalam meningkatkan resiliensi. Responden memiliki aspek ketahanan emosi pada level cukup (*moderately resilient*) sehingga organisasi perlu lebih mendorong responden mengelola emosinya melalui berbagai program. Responden memiliki aspek ketahanan fisik, spiritual, dan kecerdasan pada level diatas rata-rata (*above average resilient*) sehingga organisasi dapat mendorong responden untuk mencapai level optimal. Hasil pengukuran resiliensi responden yang berasal dari organisasi yang sama dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun program peningkatan resiliensi organisasi tersebut.

4. KESIMPULAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

4.1 Kesimpulan

Resiliensi organisasi diukur menggunakan instrumen alat ukur yang dibangun dari aspek pembentuk resiliensi, yaitu 5 aspek kapabilitas dan 1 aspek tambahan yaitu aspek pengetahuan. Pengukuran dilakukan melalui survei pada studi kasus 3 kelompok organisasi dalam menghadapi disrupsi digital dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu 50 pimpinan dari konsultan manajemen, *coporate university* dan perguruan tinggi. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki kapabilitas resiliensi pada level diatas rata-rata (*above average resilient*) meskipun separuh responden memiliki pengetahuan resiliensi relatif rendah pada level cukup (*moderately resilient*). Situasi ini terjadi karena budaya organisasi yang sejalan dengan aspek pembentuk organiasasi telah terinternalisasi dengan baik di organisasi responden. Pengukuran dalam penelitian ini yang dimulai dengan membangun instrumen alat ukur, melakukan pengukuran, serta menyajikan hasil pengukuran resiliensi merupakan kebaruan bagi ilmu pengetahuan. Hasil pengukuran yang menunjukkan level resiliensi dan aspek apa saja yang perlu ditingkatkan merupakan masukan bagi responden dan organisasi dalam meningkatkan resiliensi.

4.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mengukur resiliensi organisasi mencakup membangun instrumen pengukuran, melakukan pengukuran, dan menyajikan hasil pengukuran yang merupakan kebaruan. Dalam implementasinya, penelitian menggunakan metode survei melalui *purposive sampling* dengan responden pada 3 kelompok institusi yang merupakan “*think thank*” dalam transformasi digital serta dapat menjadi *benchmark* bagi kelompok institusi lain, yaitu konsultan manajemen, *corporate university*, dan perguruan tinggi. Kedepan, sebagai perbandingan, *purposive sampling* dapat dilakukan pada kelompok institusi lain.

5. REFERENCES

- Azwar, Saifuddin. (1998). Metode Penelitian. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
Azwar, Saifuddin. (2008). Reliabilitas dan Validitas. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Denyer, David. (2017). *Organizational Resilience: A Summary of Academic Evidence, Business Insights and New Thinking*. Cranfield School of Management. Retrieved from <https://www.cranfield.ac.uk/som/case-studies/organizational-resilience-a-summary-of-academic-evidence-business-insights-and-new-thinking>
- Ding, W. dan Mao, J. (2020). *Keeping Resilience in VUCA era: The Organization Should Learn from the Water's Wisdom*. Retrieved from <https://www.europeanbusinessreview.com/keeping-resilience-in-vuca-era-the-organization-should-learn-from-the-waters-wisdom/>
- Evans, M. (2021). *Developing Business Resilience: 4 Keys to Success In Uncertain Times*. Forbes Magazine. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2021/04/10/developing-business-resilience-4-keys-to-success-in-uncertain-times>.
- Hamel, G. dan Välikangas, L. (2003). *The Quest for Resilience*. Retrieved from <https://hbr.org/2003/09/the-quest-for-resilience>
- Heredia, J., Rubiños, C., Vega, W., Heredia, W., dan Flores, A., (2022). *New Strategies to Explain Organizational Resilience on the Firms: A Cross-Countries Configurations Approach*. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1612>
- Lau, Joe Yen Fong. (2015). Knowledge and Resilience. Behavioral and Brain Sciences. DOI:10.1017/S0140525X14001605. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/282401536_Knowledge_and_resilience
- Methews, Andrea. (2021). How Spiritually Affect Resilience. Psychology Today. Retrieved from [How Spirituality Affects Resilience | Psychology Today](https://www.psychologytoday.com/us/psychology/spirituality/2021/01/how-spirituality-affects-resilience)
- Malone, Samuel. A. (2015). *How to Become A Lifelong Learner*. Retrieved from <https://trainingmag.com/how-to-become-a-lifelong-learner/>
- Morales, S. N., Martínez, L. R., Gómez, J. A. H., López, R. R., dan Torres-Argüelles, V. (2019). *Predictors of Organizational Resilience by Factorial Analysis*. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1847979019837046>
- Ortiz-de-Mandijana, N. dan Bansal, P. (2016). *The Long-Term Benefits of Organizational Resilience Through Sustainable Business Practices*. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/43898026>
- Rexhepi, Erita. (2016). *The Importance of Organizational Resilience*. Retrieved from https://pecb.com/en/articleDownloadImage?file=108-the-importance-of-organizational-resilience_B150793B6C33A3145451048490EB7646.pdf
- Towler, A. (2020). *Organizational Resilience: What Is It and Why Does It Matter During A Crisis?* Retrieved from <https://www.ckju.net/en/dossier/organizational-resilience-what-it-and-why-does-it-matter-during-a-crisis>
- Zehir, C. dan Narcikara, E. (2016). *Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 (2016) 250 – 258. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.021>
- Zohar, Danah. (2018). *Spiritual Intellegence: A new Paradigm for Collaborative Action*. Retrieved from [The Systems Thinker – Spiritual Intelligence: A New Paradigm for Collaborative Action - The Systems Thinker](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918300000)