

# HUBUNGAN ANTARA *PERCEIVED ORGANIZATIONAL FLEXIBILITY* DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL RESILIENCE* PADA PENDETA GEREJA KRISTEN INDONESIA

Kornelius Yoel Gracio<sup>1</sup>, Vemita Sinantia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

E-Mail: [yoelgracio10@gmail.com](mailto:yoelgracio10@gmail.com)

## ABSTRAK

Perubahan lingkungan yang semakin dinamis menuntut organisasi, termasuk organisasi nirlaba keagamaan, untuk mampu beradaptasi dan resilien dalam menghadapi berbagai krisis. Dalam konteks tersebut, *perceived organizational flexibility* dipandang sebagai faktor penting yang mempengaruhi *perceived organizational resilience* pada pendeta Gereja Kristen Indonesia dalam menjalankan pelayanan di tengah perubahan tidak terduga. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational flexibility* dengan *perceived organizational resilience* pada pendeta Gereja Kristen Indonesia. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan *quota sampling*, sehingga diperoleh 195 pendeta sebagai subjek penelitian. Data penelitian dikumpulkan menggunakan skala *organizational flexibility* ( $\alpha = 0,937$ ) dan skala *organizational resilience* ( $\alpha = 0,832$ ). Hasil analisis data menggunakan regresi linear sederhana menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *perceived organizational flexibility* dengan *perceived organizational resilience* ( $r = 0,544, p < 0,001$ ). *Perceived organizational flexibility* berkontribusi sebesar 29,6% ( $r^2 = 0,296$ ) terhadap *perceived organizational resilience*. Penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *perceived organizational flexibility* pada pendeta Gereja Kristen Indonesia maka pendeta Gereja Kristen Indonesia memiliki pandangan yang lebih positif terhadap kemampuan organisasi dalam beradaptasi serta memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan, dan semakin tinggi tingkat *perceived organizational resilience* pendeta Gereja Kristen Indonesia maka pendeta memiliki keyakinan yang lebih kuat terhadap kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlangsungan pelayanan di tengah berbagai tantangan. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin tinggi tingkat *perceived organizational flexibility* pada pendeta Gereja Kristen Indonesia, maka semakin tinggi juga tingkat *perceived organizational resilience* pendeta Gereja Kristen Indonesia.

**Kata kunci:** *perceived organizational flexibility*; *perceived organizational resilience*; pendeta; gereja

**RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL  
FLEXIBILITY AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL RESILIENCE  
AMONG MINISTERS OF THE GEREJA KRISTEN INDONESIA**

Kornelius Yoel Gracio<sup>1</sup>, Vemita Sinantia<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Faculty of Psychology Diponegoro University  
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, Central Java 50275*

E-Mail: [yoelgracio10@gmail.com](mailto:yoelgracio10@gmail.com)

**ABSTRACT**

*An increasingly dynamic environment demands that organizations, including religious nonprofit organizations, be able to adapt and demonstrate resilience in the face of various crises. In this context, perceived organizational flexibility is a key factor influencing perceived organizational resilience among ministers of the Gereja Kristen Indonesia as they carry out their ministry amid unexpected changes. This study examines the relationship between perceived organizational flexibility and perceived organizational resilience among ministers of the Gereja Kristen Indonesia. Sampling was conducted using non-probability quota sampling, resulting in 195 ministers as research subjects. Data were collected using the organizational flexibility scale ( $\alpha = 0.937$ ) and the organizational resilience scale ( $\alpha = 0.832$ ). The results of simple linear regression indicate a significant positive relationship between perceived organizational flexibility and perceived organizational resilience ( $r = 0.544$ ,  $p < 0.001$ ). Perceived organizational flexibility contributes 29.6% ( $r^2 = 0.296$ ) to perceived organizational resilience. This study shows that the higher the perceived organizational flexibility among ministers of the Gereja Kristen Indonesia, the more positive their views regarding the organization's ability to adapt and its readiness to face change, and the higher the level of perceived organizational resilience among ministers of the Gereja Kristen Indonesia, the stronger their confidence in the organization's ability to maintain the continuity of its ministry amid various challenges. The results of this study indicate that the higher the level of perceived organizational flexibility among ministers of the Gereja Kristen Indonesia, the higher the level of perceived organizational resilience among ministers of the Gereja Kristen Indonesia.*

**Keywords:** *perceived organizational flexibility; perceived organizational resilience; ministers; church*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perubahan zaman tidak dapat dihindari dan berdampak langsung pada kehidupan organisasi, seiring dengan dinamika sosial individu yang terus berkembang. Dinamika tersebut mencakup perkembangan teknologi digital, pergeseran nilai dan preferensi generasi, perubahan pola komunikasi, serta meningkatnya mobilitas dan heterogenitas masyarakat. Di Indonesia, organisasi profit maupun nirlaba dituntut untuk terus beradaptasi dengan perubahan ini. Organisasi nirlaba atau *non-profit organizational* (NPO) merupakan organisasi yang beroperasi dengan tujuan utama untuk melayani kepentingan publik tanpa berfokus pada keuntungan bagi pemilik atau pihak-pihak yang memiliki kepentingan. (Radoslaw & Damian, 2018). Dengan demikian, organisasi nirlaba perlu untuk terus memperhatikan perubahan dinamika sosial sebagai bentuk pelayanannya.

Berbeda dengan organisasi profit, organisasi nirlaba cenderung memiliki keterbatasan sumber daya, ketergantungan pada pendanaan eksternal, sehingga lebih rentan terhadap perubahan (Kim & Mason, 2025). Tantangan yang dihadapi mencakup aspek keuangan, operasional, teknologi, sumber daya manusia, hingga lingkungan (Hayter & Link, 2020), yang dapat menghambat efektivitas kinerja dan keberlanjutan program.

Oleh karena itu, organisasi nirlaba perlu memiliki kemampuan adaptasi yang dinamis serta ketahanan dalam menghadapi ketidakpastian (Witmer & Mellinger, 2016).

Data dari Urban Institute (2023), menunjukkan bahwa sejak 2012, sekitar 30% organisasi nirlaba secara global gagal beroperasi akibat ketidakmampuan merespons krisis pada sector krusial internal. Dalam konteks organisasi modern, ketidakpastian sering muncul akibat faktor eksternal seperti krisis ekonomi, perubahan kebijakan pemerintah, maupun disrupsi teknologi (Liu dkk., 2021; Sharma dkk., 2024). Selain itu, kepemimpinan yang kurang adaptif dan struktur organisasi yang kaku juga dapat memperburuk kerentanan organisasi. Kondisi-kondisi tersebut menegaskan bahwa organisasi memerlukan kemampuan untuk bangkit kembali dan berkembang pasca menghadapi krisis, atau yang biasa disebut dengan *organizational resilience* (OR) (Chen dkk., 2021).

Kerentanan organisasi nirlaba semakin terlihat Ketika terjadi penurunan sumber daya atau dukungan eksternal yang dapat mengganggu keberlangsungan program dan menuntut penyesuaian strategi secara cepat. Dalam kondisi ini, kemampuan menjaga keberlangsungan program, beradaptasi dengan keterbatasan, serta menemukan strategi alternatif merupakan aspek penting dari *organizational resilience* (Waerder dkk., 2022). Resiliensi yang kuat memungkinkan organisasi nirlaba untuk terus memberikan dampak sosial yang berkelanjutan bagi masyarakat (Mehta dkk., 2024). Oleh karena itu, memahami dan memperkuat *organizational*

*resilience* pada konteks nirlaba merupakan kebutuhan strategis untuk memastikan eksistensi organisasi dan kontribusi sosialnya tetap terjaga di tengah perubahan dinamika lingkungan yang kompleks serta penuh ketidakpastian (De Oro, 2025).

Salah satu organisasi nirlaba yang terdampak signifikan oleh perubahan adalah gereja. Pandemi COVID-19 menjadi krisis besar yang memicu disrupsi dalam pengelolaan dan pelayanan gereja (Teng & Margaret, 2020). Survei Bilangan Research Center (BRC) (2020) terhadap 560 gereja menunjukkan adanya empat bidang pelayanan yang terabaikan, yaitu keuangan, sekolah minggu, pelayanan keluarga, dan penginjilan. Selain itu, survei STT SAAT (2020) menunjukkan lebih dari 400 gereja hanya mampu berfokus pada ibadah online dan kurang siap menjalankan pelayanan lain seperti konseling pastoral.

Perubahan pasca pandemi menunjukkan bahwa adaptasi bukan bersifat sementara, melainkan berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh PwC Global Crisis Survey (2021) yang menyebutkan bahwa 70% dari 2.800 pemimpin organisasi di 73 negara, merasa fungsi organisasinya sangat terdampak dengan krisis-krisis yang tidak terduga. Kondisi ini menegaskan pentingnya *organizational resilience* dalam menjaga keberfungsian organisasi (Chen dkk., 2021).

Salah satu organisasi nirlaba gereja yang terkena dampak dari berbagai krisis ini ialah Gereja Kristen Indonesia (GKI). Dalam konteks perubahan zaman yang ditandai dengan dinamika sosial dan perkembangan teknologi,

GKI menghadapi tantangan sebagaimana gereja pada umumnya yakni pergeseran preferensi jemaat, khususnya lintas generasi terhadap pengalaman beribadah seperti meningkatnya ekspektasi terhadap musik ibadah yang lebih kontekstual, penggunaan media digital dalam pelayanan, serta tata ruang ibadah yang lebih komunikatif dan inklusif. Perubahan ini berimplikasi pada potensi menurunnya keterlibatan dan loyalitas jemaat apabila gereja tidak mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan tersebut.

Bagi beberapa denominasi, elemen peribadahan cenderung dipertahankan secara ketat sebagai bagian dari identitas teologis dan tradisi, sehingga ruang adaptasi menjadi terbatas. Kondisi ini dapat memicu krisis berupa stagnasi pertumbuhan jemaat atau bahkan perpindahan jemaat ke denominasi gereja lain yang dianggap lebih relevan. Namun demikian, GKI memiliki keunggulan dalam menghadapi tantangan ini melalui pemberian otonomi pada masing-masing gereja cabang untuk menyesuaikan bentuk pelayanan dan karakteristik demografis sosial jemaatnya. Fleksibilitas ini memungkinkan GKI untuk lebih adaptif terhadap perubahan selera dan kebutuhan jemaat di berbagai daerah, sehingga berpotensi menjaga keterlibatan serta loyalitas jemaat secara lebih efektif dan menjadikannya lebih resilien. Berbagai dinamika dan tekanan yang pernah dialami oleh organisasi nirlaba keagamaan, termasuk GKI, menjadikan adanya ketertarikan untuk meneliti konsep *organizational resilience*.

Meskipun demikian, penelitian terkait *organizational resilience* pada organisasi keagamaan masih terbatas (De Oro, 2025). Padahal, organisasi

keagamaan juga membutuhkan sistem organisasi yang kuat untuk mempertahankan fungsinya. *Organizational resilience* sendiri didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk merestrukturisasi sumber daya, mengoptimalkan proses, serta pulih dan berkembang dari krisis (Chen dkk., 2021).

Salah satu faktor penting dalam membentuk *organizational resilience* adalah *dynamic capabilities*, seperti kemampuan antisipasi, budaya adaptif, jaringan, dan pembelajaran organisasi (Sengul dkk., 2019). Dalam hal ini, *organizational flexibility* menjadi bagian penting karena berkaitan dengan kemampuan adaptif organisasi. *Organizational flexibility* memungkinkan organisasi merespons perubahan dengan cepat dan menjaga keberlanjutan operasional (Kalogiannidis dkk., 2022), terutama dalam kondisi penuh ketidakpastian.

Dalam konteks organisasi nirlaba, fleksibilitas tidak hanya berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga dalam menjaga keberlanjutan pelayanan di tengah keterbatasan dan ketidakpastian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini konsep tersebut dipahami dalam perspektif *perceived organizational flexibility*, yaitu penilaian individu terhadap kemampuan organisasi dalam beradaptasi, merespons perubahan, serta mempertahankan keberlangsungan fungsi organisasi dalam situasi yang menantang.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa fleksibilitas berperan dalam meningkatkan resiliensi, terutama pada organisasi dengan risiko tinggi

(Krasnopevtseva dkk., 2025). Namun, penelitian pada konteks organisasi nirlaba keagamaan masih terbatas, sehingga perlu dikaji lebih lanjut. Padahal, organisasi nirlaba keagamaan seperti gereja juga memerlukan resiliensi dan fleksibilitasnya untuk menjaga fungsionalitas pelayanannya dalam mengayomi jemaat. Hal ini menjadikan penelitian mengenai *perceived organizational flexibility* dan *perceived organizational resilience* terutama pada konteks organisasi nirlaba menjadi penting untuk ditindaklanjuti.

Selama menghadapi krisis-krisis besar yang dialami, beberapa gereja GKI mengaku dapat melewatinya dengan baik tanpa adanya kerugian yang besar. Hal ini diungkapkan melalui wawancara yang dilakukan dengan dua pendeta GKI dari 2 cabang daerah yang berbeda. Pendeta merupakan salah satu bagian dari kepemimpinan dalam struktur organisasi GKI yang dianggap memiliki pendapat dominan berlandaskan firman Tuhan melalui ilmu teologi yang dimiliki.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, kedua pendeta menyebutkan bahwa GKI dapat dikatakan sebagai gereja yang memiliki resiliensi yang cukup baik. Hal ini dikatakan berdasarkan data internal GKI mengenai jumlah atestasi jemaat dan jumlah kehadiran jemaat yang terbilang stabil ketika masa-masa krisis terutama pada saat pandemi COVID-19 dibandingkan dengan denominasi gereja-gereja lain.

Selain itu, pendeta terkait juga mengatakan bahwa salah satu faktor GKI dapat bertahan ditengah krisis ialah tatanan keorganisasian GKI yang

fleksibel. Selama berdiri, GKI memiliki keterbukaan yang cukup tinggi mengenai evaluasi dan perubahan tatanan gereja. Hal ini dituliskan dalam buku tata Gereja Kristen Indonesia yang menyebutkan bahwa seluruh tata gereja GKI dapat berubah dan dirubah sewaktu-waktu mengikuti perkembangan jaman dan teknologi, serta menyesuaikan kebutuhan jemaat dimasing-masing daerah.

Melalui wawancara tersebut, terdapat informasi bahwa pada kalangan pemimpin gereja, GKI dikenal sebagai salah satu liquid church atau gereja cair. Istilah liquid dalam konteks organisasi sendiri dikenalkan oleh Zygmunt Bauman dan memiliki pengartian sebagai kerangka berpikir organisasi yang mengandalkan fleksibilitas kecepatan, serta dapat melakukan akselerasi dan deselerasi untuk meninggalkan arah yang lama menuju arah yang baru (Bauman, 2023).

Hal ini juga diperkuat dengan adanya beberapa denominasi atau aliran gereja selain GKI yang memegang teguh tatanan gereja dan memiliki kesan sangat terpatok pada aturan sinode pusat sehingga kerap kali tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan dinamika sosial jemaat. Hal ini menjadikan GKI menjadi subjek yang menarik untuk diteliti mengenai konsep *organizational resilience* dan *organizational flexibility* yang selama ini diakui dan dirasakan jemaat.

Konsep *organizational resilience* mulai muncul pada akhir tahun 1990-an yang berawal dengan fokus utama pada ketahanan pasca-bencana. Saat ini, *organizational resilience* menjadi penting untuk diperhatikan di era

yang fluktuatif, tidak pasti, dan kompleks, untuk memungkinkan organisasi dapat beradaptasi terhadap perubahan dan gangguan sehingga tetap dapat mempertahankan keunggulan organisasi yang berkelanjutan (Kahn dkk., 2019).

*Organizational resilience* merupakan kemampuan organisasi untuk merestrukturisasi sumber daya organisasi, mengoptimalkan proses organisasi, dan merestrukturisasi hubungan organisasi dalam krisis, pulih dengan cepat dari krisis, serta memanfaatkan krisis untuk mencapai pertumbuhan yang berlawanan dengan tren (Chen dkk., 2021). Pada penelitian sebelumnya, terdapat temuan bahwa *organizational resilience* yang menggabungkan resiliensi operasional dan strategis dapat membantu kinerja organisasi selama menghadapi masa sulit atau krisis (Cardoso dkk., 2025). Selain itu, pada penelitian lain ditemukan bahwa *organizational resilience* dapat terbentuk dan berjalan optimal dengan adanya sistem organisasi yang fleksibel dan gesit dalam hal operasional untuk dapat merespons gangguan atau krisis dengan lebih baik (Shojaee & Vasa, 2024).

Ciasullo dkk., (2024) menyebutkan bahwa *organizational resilience* berkaitan erat dengan keberlanjutan, karena melibatkan adaptasi praktik untuk mengurangi dampak lingkungan dan sosial, sehingga mendorong pembangunan berkelanjutan jangka panjang. Konsep ini menjadi relevan untuk organisasi di era saat ini yang perlu menghadapi berbagai krisis dan gangguan tidak terprediksi sekaligus perlu mempertahankan keberlanjutan organisasinya (Panicker & Koswatte, 2025).

Penelitian ini menggunakan *System Theory* yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka yang menerima input berupa krisis, memprosesnya melalui mekanisme internal, dan menghasilkan output berupa respons organisasi (Teece, 2018). Dalam kerangka ini, *organizational flexibility* berperan sebagai proses, sedangkan *organizational resilience* sebagai *output* (Li & Lin, 2023; Sopelana dkk., 2014).

*Organizational flexibility* sebagai proses memungkinkan penyesuaian cepat terhadap input berupa krisis atau perubahan tidak terprediksi untuk menjaga *organizational resilience* dan menghadapi gangguan. Semakin tinggi tingkat *organizational flexibility*, semakin besar kemungkinan organisasi tersebut memiliki ketahanan dalam menghadapi krisis dan perubahan tidak terduga lainnya. Dengan sudut pandang teori sistem, pelayanan gerejawi yang tetap fungsional saat menghadapi input berupa krisis menjadi output dalam teori ini. Dengan demikian, teori sistem menjadi relevan untuk mengaitkan variabel *organizational flexibility* dengan *organizational resilience* pada organisasi pendeta Gereja Kristen Indonesia.

*Organizational flexibility* juga didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan yang baru atau berubah (Sopelana dkk., 2014). Meskipun demikian, studi mengenai *organizational flexibility* masih berada pada tahap perkembangan, sehingga terdapat beragam pandangan terkait pendefinisian maupun dimensi yang membentuk *organizational flexibility*.

Organizational flexibility sendiri memiliki berbagai dimensi, seperti fleksibilitas operasional, finansial, struktur, dan teknologi (Yeniaras dkk., 2021), maupun fleksibilitas konsumen, kemitraan, dan operasional (Kalogiannidis dkk., 2022). Fleksibilitas ini memungkinkan organisasi untuk mengelola sumber daya secara adaptif dan merespons perubahan secara efektif (Shojaee & Vasa, 2024).

*Organizational flexibility* tidak hanya berkaitan dengan kemampuan untuk memodifikasi, memperluas, dan mengonfigurasi ulang sumber daya yang dimiliki, tetapi juga berperan dalam mengembangkan kapabilitas dinamis organisasi, termasuk kemampuan improvisasi dalam menghadapi situasi yang tidak terduga (Yeniaras dkk., 2021). Dengan demikian, *organizational flexibility* mencerminkan kemampuan organisasi untuk secara adaptif mengelola dan mengembangkan sumber daya sebagai bentuk respon atas krisis atau perubahan yang terjadi secara tiba-tiba pada organisasi. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan tersebut dipahami dalam bentuk *perceived organizational flexibility*, yaitu penilaian individu terhadap sejauh mana organisasi mampu bersikap fleksibel dan adaptif dalam menghadapi berbagai perubahan dan tekanan.

Meskipun banyak diteliti dalam konteks bisnis (Hatun & Pettigrew, 2006), *organizational flexibility* juga penting bagi organisasi nirlaba untuk menjaga keberlanjutan dan menghadapi dinamika lingkungan (Kalogiannidis dkk., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada

hubungan antara *perceived organizational flexibility* dan *organizational resilience* dalam konteks organisasi keagamaan.

Dengan adanya fenomena dan kesenjangan penelitian yang telah dipaparkan, rumusan masalah pada penelitian ini adalah apakah terdapat hubungan antara *perceived organizational flexibility* dengan *perceived organizational resilience* pada pendeta Gereja Kristen Indonesia. Rumusan ini menjadi penting untuk diteliti karena Gereja Kristen Indonesia dengan pendeta sebagai salah satu bagian pemimpin organisasi gereja perlu untuk terus berupaya dalam mempertahankan organisasinya di tengah era yang cepat mengalami perubahan dan memiliki tuntutan untuk dapat melakukan pelayanan yang maksimal bagi setiap jemaatnya.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, peneliti menyusun rumusan masalah yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah apakah ada hubungan antara *perceived organizational flexibility* dan *perceived organizational resilience* pada pendeta Gereja Kristen Indonesia?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *perceived organizational flexibility* dan *perceived organizational resilience* pada pendeta Gereja Kristen Indonesia.

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu psikologi, serta menambah wawasan dalam literatur, khususnya dalam ranah psikologi industri dan organisasi.

##### **2. Manfaat Praktis**

###### **a. Bagi Pendeta Gereja Kristen Indonesia**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan berkaitan dengan variabel yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu hubungan antara variabel *perceived organizational flexibility* dengan *perceived organizational resilience*.

###### **b. Bagi Gereja Kristen Indonesia**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan, mengenai kaitan antara variabel *perceived organizational flexibility* dengan *perceived organizational resilience*, sehingga dapat dijadikan salah satu referensi ketika menjalankan intervensi organisasi untuk mengoptimalkan *organizational resilience* di era modern.

###### **c. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk melakukan penelitian terkait *perceived organizational flexibility* dan *perceived organizational resilience* pada organisasi nirlaba.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Ahadi, G. D., & Zain, N. N. L. E. (2023). Pemeriksaan uji kenormalan dengan Kolmogorov-Smirnov, Anderson-Darling dan Shapiro-Wilk. *Eigen Mathematics Journal*, 11–19. <https://doi.org/10.29303/emj.v6i1.131>
2. Aldiabat, B., & Alzoubi, M. R. (2024). The impact of human resources flexibility on crisis management: Evidence from Jordanian manufacturing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 17–28. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.02](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.02)
3. Aron, A., Coups, E.J., Aron, E.N., & Cooley, E. (2023). *Statistics for Psychology (7th Ed.)*. Pearson.
4. Ballina, F. (2016). The competitive advantages of numerical flexibility in micro, small, and medium-sized companies in Mexico City. *Problemas Del Desarrollo*, 46(183), 165–188. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.008>
5. Barry, J. W., Campello, M., Graham, J. R., & Ma, Y. (2022). Corporate flexibility in a time of crisis. *Journal of Financial Economics*, 144(3), 780–806. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2022.03.003>
6. Bauman, Z. (2023). Organization for liquid-modern times? *Critical Sociology*, 49(6), 923–933.
7. Beaton, D., E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M., B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Lippincott Williams & Wilkins, Inc.* 25(24), 3186-3191.
8. Bertalanffy, A. R., Boulding, K. E., Ashby, W. R., Mead, M., & Bateson, G. (1968). *General system theory*. George Braziller.
9. Bilangan Research Center. (2020). Pelayanan dan dinamika gereja selama pandemi COVID-19. <https://www.bilanganresearch.com/hasil-penelitian>

10. Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). From crisis to opportunity: Digital transformation, digital business models, and organizational resilience in the post-pandemic era. *Administrative Sciences*, *15*(6). <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>
11. Chen, R., Xie, Y., & Liu, Y. (2021). Defining, conceptualizing, and measuring organizational resilience: A multiple case study. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(5), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13052517>
12. Ciasullo, M. V., Chiarini, A., & Palumbo, R. (2024). Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review. *Business Strategy and the Environment*, *33*(2), 1418–1446. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>
13. De Oro, G. C. (2025). The role and relevance of resilience in the nonprofit sector: A systematic review of the literature. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, *11*(1). <https://doi.org/10.20899/jpna.ydsjay56>
14. Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, *59*(1), 110–128. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1582820>
15. Duchek, S., Raetzke, S., & Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*, *13*(2), 387–423. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0084-8>
16. Hatum, A., & Pettigrew, A. M. (2006). Determinants of organizational flexibility: A study in an emerging economy. *British Journal of Management*, *17*(2), 115–137. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00469.x>
17. Hayter, C. S., & Link, A. N. (2020). Governance mechanisms enabling inter-organizational adaptation: Lessons from grand challenge r&d programs. *Science and Public Policy*, *47*(2), 271–282. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaa003>

18. Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and safety-II: The past and future of safety management*. CRC Press.
19. Ishak, A. W., & Williams, E. A. (2018). A dynamic model of organizational resilience: Adaptive and anchored approaches. *Editor Advis Board*, 23, 180–196.
20. Kahn, W. A., Barton, M. A., Fisher, C. M., Heaphy, E. D., Reid, E. M., & Rouse, E. D. (2019). Organizational resilience as a function of intergroup relations. *Academy of Management Review*, 43(3), 509–529. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0004>
21. Kalogiannidis, S., Chatzitheodoridis, F., Giannarakis, G., & Mavrommati, A. (2022). Business Organizations' Flexibility as an innovation tool: Factors affecting flexibility in organizations. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 9(4), 259–312. <https://doi.org/10.33168/LISS.2022.0417>
22. Kim, M., & Mason, D. P. (2025). Navigating transformations during global crisis: The crucial partnership between government and nonprofits. *The American Review of Public Administration*, 55(6), 528-542. <https://doi.org/10.1177/02750740251347289>
23. Krasnopevtseva, N. J., Thomas, C., & Kaminska, R. (2025). Organizing for resilience in high-risk organizations: The interplay between managerial coordination and control in resolving stability/flexibility tensions in a nuclear power plant. *Journal of Business Research*, 189. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115120>
24. Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S., & Wang, J. (2021). Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: An exploratory study based on multiple cases. *Sustainability*, 13(23), 13492. <https://doi.org/10.3390/su132313492>
25. Li, X., & Lin, H. (2023). How to leverage flexibility-oriented hrm systems to build organizational resilience in the digital era: The mediating role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 25(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/JIC-03-2023-0038>

26. Mehta, M., Pancholi, G., & Saxena, A. (2024). Organizational resilience and sustainability: A bibliometric analysis. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2294513. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294513>
27. Nasab, Y. H., Amiri, M., Keyghobadi, A., Hafshejani, K. F., & Zandhessami, H. (2023). Identifying effective factors of organizational resilience. *International Journal of Research in Industrial Engineering*, 12, 177–196. <https://doi.org/doi.org/10.22105/riej.2023.375356.1352>
28. National Center for Charitable Statistics by Urban Institute (2023). Business Master File. <https://nccs.urban.org/nccs/datasets/bmf/>
29. Nyako, A., & Mahapatra, R. (2024). Key drivers of organizational effectiveness in churches: a qualitative study of pastors' and leaders' perspectives in accra, ghana. *International Journal of Organizational Analysis*. 33(8), 2272-2286. doi.org/10.1108/IJOA-07-2024-4642
30. Onson, M. R., Gyurian Nagy, N., & Szabó-Szentgróti, G. (2025). Ethical leadership and organizational resilience: exploring the interconnected dynamics. In *International Journal of Ethics and Systems*. 41(3), 727–760. <https://doi.org/10.1108/IJOES-08-2024-0260>
31. Panicker, V. S., & Koswate, I. (2025). Orchestrating the bounce back: Resourceful boards, competent owners, and organizational resilience. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.08.003>
32. PwC Global Crisis Survei. (2021). Memperkuat ketahanan sebagai kunci kesuksesan di tahun 2021. [www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2021/indonesian/pwc-global-crisis-survey-2021-dengan-indonesia-memperkuat-ketahanan-sebagai-kunci-kesuksesan-di-tahun-2021.html](http://www.pwc.com/id/en/media-centre/press-release/2021/indonesian/pwc-global-crisis-survey-2021-dengan-indonesia-memperkuat-ketahanan-sebagai-kunci-kesuksesan-di-tahun-2021.html)
33. Radoslaw, W., & Damian, H. (2018). *Key performance indicators for value assessment for non-profit organization*. Nova Science Publisher, Inc.
34. Şengül, H., Marşan, D., & Gün, T. (2019). Survey assessment of organizational resiliency potential of a group of seveso organizations in turkey. *Proceedings of the Institution of*

*Mechanical Engineers, Part O: Journal of Risk and Reliability*, 233(3), 470–486.

<https://doi.org/10.1177/1748006X18802655>

35. Sharma, V., Vijayaraghavan, T. A. S., Tata, R. R., & Raj, A. (2024). Strengthening organizational resilience: Role of sustainable supply chain, digitalization and business model adaptation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(11), 2420-2437. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2023-0332>
36. Shekarian, N., Ramirez, R., & Khuntia, J. (2023). Resilience through operational flexibility for crisis response: An international investigation of firm responses during COVID-19. *Aslib Journal of Information Management*, 75(6), 1253–1279. <https://doi.org/10.1108/AJIM-04-2022-0204>
37. Shojaee, A., & Vasa, L. (2024). Relationship between dynamic capability view and organizational resilience: Findings from a symmetric approach. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 671–682. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.51](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.51)
38. Sincora, L. A., Oliveira, M. P. V, Filho, H. Z., & Ladeira, M. B. (2017). Business analytics leveraging resilience in organizational processes. *Business Analytics*, 53(3), 385–403. <https://doi.org/doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-002>
39. Sopelana, A., Kunc, M., & Hernáez, O. R. (2014). Towards a dynamic model of organisational flexibility. *Systemic Practice and Action Research*, 27(2), 165–183. <https://doi.org/10.1007/s11213-012-9274-4>
40. Srinivasan, R., & Swink, M. (2018). An investigation of visibility and flexibility as complements to supply chain analytics: An organizational information processing theory perspective. *Production and Operations Management*, 27(10), 1849–1867. <https://doi.org/10.1111/poms.12746>
41. Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
42. Survei Nasional Sekolah Tinggi Teologi Seminari Alkitab Asia Tenggara. (2020).

43. Suryabrata, S. (2000). *Pengembangan alat ukur psikologis*. Penerbit Andi.
44. Susanto, P. C., Arini, U. D., Yuntina, L., Soehaditama, J. P., & Nuraeni. (2024). Konsep penelitian kuantitatif: Populasi, sampel, dan analisis data (Sebuah tinjauan pustaka). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(1). <https://doi.org/10.38035/jim.v3i1>
45. Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management and Organization*, 24(3), 359–368. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.75>
46. Teng, M., & Margaret, C. (2020). Sketsa pelayanan gereja sebelum, selama, dan sesudah masa pandemi COVID-19. *Veritas: Jurnal Teologi Dan Pelayanan*, 19(2), 201–213. <https://doi.org/10.36421/veritas.v19i2.432>
47. Thatrak, D., Pratoom, K., & Sujchaphong, P. (2015). Organizational management flexibility and goal achievement: A conceptual paper. *International Journal of Business Research*, 14(3). <https://doi.org/10.18374/IJBR-14-3.5>
48. Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359–374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
49. Waerder, R., Thimmel, S., Englert, B., & Helmig, B. (2022). The role of nonprofit–private collaboration for nonprofits’ organizational resilience. *Voluntas: International journal of voluntary and nonprofit organizations*, 33(4), 672-684. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00424-9>
50. Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2021). Organizational Resilience of Community Sport Clubs Impacted by Natural Disasters. *Journal of Sport Management*. 27(6), 510-525. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>
51. Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations’ response to change. *Work*. 54(2), 255-265. <https://doi.org/10.3233/WOR-162303>
52. Yeniaras, V., Di Benedetto, A., & Dayan, M. (2021). Effects of relational ties paradox on financial and non-financial consequences of servitization: Roles of organizational flexibility and improvisation. *Industrial Marketing Management*, 99, 54–68. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.09.006>