

LEADER-MEMBER EXCHANGE DAN JOB DESIGN: PENGARUHNYA TERHADAP RESILIENSI KARYAWAN MELALUI LEARNING ORGANIZATION

Sri Suhandiah

Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Airlangga, Surabaya
sri.suhandiah-2018@feb.unair.ac.id

Abstrak- Perkembangan teknologi digital yang pesat telah mengarahkan organisasi untuk melakukan transformasi digital agar dapat meningkatkan usahanya secara berkelanjutan. PT Pelindo III merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang telah melakukan transformasi digital. Transformasi digital ini menuntut keahlian yang lebih bervariasi, pola pikir yang baru, pemahaman yang luas dan kemampuan menyelesaikan masalah yang kompleks. Situasi ini pada dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan bagi individu dan karyawan karena karyawan menjadi pelaku utama pada proses transformasi digital. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara LMX dan Job design terhadap Resiliensi karyawan yang dimediasi oleh Learning Organization. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengambil sampel karyawan PT Pelindo III dan pemilihan sampel menggunakan purposive sampling. Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM).

Kata Kunci: *employee resilience, LMX, job design, learning organization*

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah mengarahkan organisasi untuk secara menyeluruh melakukan transformasi digital sebagai upaya untuk dapat terus berkompetisi. Perubahan ini merevolusi cara organisasi untuk berhubungan dengan pelanggan, cara organisasi menjalankan operasi bisnis, memahami model bisnis dan bagaimana mengatur organisasi (Westerman and Bonnet, 2015). Salah satu perusahaan di Indonesia yang telah melakukan transformasi digital adalah PT Pelabuhan Indonesia III (selanjutnya disebut PT Pelindo III). Transformasi yang dilakukan, selain ditujukan untuk meningkatkan proses bisnis perusahaan, juga ditujukan untuk mendukung penerapan aspek akuntabilitas perusahaan sesuai prinsip Good Corporate Governance (GCG).

Pengelolaan SDM menjadi tantangan bagi organisasi karena transformasi digital ini menuntut tenaga kerja yang sangat tangguh dan terlibat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka (Lee, Vargo and Seville, 2013; Malik and Garg, 2017a). Tantangan ini juga dirasakan oleh PT Pelindo.

Transformasi digital mengalami penolakan di beberapa lini, baik dari sisi karyawan maupun sisi pimpinan divisi karena prosesnya dianggap memperlambat dan membuat

pekerjaan harus benar-benar tersistem. Menurut Smith (2016), situasi ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh tekanan bagi individu dan karyawan. Oleh karenanya, pengembangan karyawan agar memiliki ketahanan atau resiliensi dalam beradaptasi menjadi penting. Kemampuan resiliensi dapat bermanfaat bagi karyawan untuk cepat beradaptasi, dan berkinerja efektif bahkan dalam situasi yang sulit dan penuh tekanan secara emosional (Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003).

Perubahan organisasi dalam konteks digital juga membutuhkan peran pemimpin yang mampu melibatkan personel dalam proses mendefinisikan ulang peran pekerjaan mereka, dan terbuka terhadap perubahan (Larjovuori, Bordi and Heikkilä-Tammi, 2018). Studi mengenai kepemimpinan dan resiliensi karyawan telah dilakukan oleh Zhu, Zhang and Shen (2019) dan Franken, Plimmer and Malinen (2019). Hasil penelitian menyampaikan bahwa secara tidak langsung kepemimpinan memiliki keterkaitan dengan resiliensi karyawan. Meskipun penelitian mengenai resiliensi karyawan dan kepemimpinan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, namun kelemahan dari teori berdasarkan gaya kepemimpinan adalah adanya asumsi bahwa para pemimpin berbagi hubungan yang sama dengan setiap bawahan dan bawahan memiliki konsensus yang sama tentang gaya kepemimpinan (Day et al., 2014). Oleh karena itu, penting untuk melihat bagaimana pertukaran hubungan antara pemimpin-anggota di tempat kerja dan dampaknya terhadap resiliensi bawahan.

Selain dipengaruhi oleh kepemimpinan, adanya sistem kerja yang berkinerja tinggi dikatakan dapat berkontribusi pada peningkatan resiliensi individu, yang memiliki dampak pada peningkatan keterlibatan karyawan dan kinerja peran (Wang, Cooke, & Huang, 2014). Job design memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi maupun pribadi (Zareen and Razzaq, 2013) serta mengurangi stres dan meningkatkan motivasi, kepuasan, dan komitmen, sehingga organisasi dapat bersaing di pasar global (Raharjo et al., 2018). Beberapa penelitian telah mengaitkan karakteristik kerja ini dengan hasil positif seperti motivasi dan kepuasan kerja akan tetapi penelitian antara karakteristik kerja dan hasil positif dari karyawan lainnya seperti kebijakan, resiliensi, dan penyimpangan positif belum banyak dilakukan (Oldham, 2012).

Transformasi digital menuntut keahlian yang lebih bervariasi, pola pikir yang baru, pemahaman yang luas, dan kemampuan menyelesaikan masalah yang kompleks (Andrews, Williams and Brown, 2015). Dampaknya, organisasi perlu memperhatikan kebutuhan pengembangan

pengetahuan karyawan. Upaya organisasi untuk menciptakan peluang belajar bagi semua anggotanya oleh Marsick and Watkins (1996) disebut sebagai budaya pembelajaran organisasi. Malik and Garg (2017b) menyampaikan bahwa struktur berbagi pengetahuan dapat membantu mengoordinasikan dan mendukung pertukaran informasi di seluruh area fungsional organisasi. Ketika karyawan menganggap perusahaan mereka memberikan kesempatan belajar, berbagi pengetahuan dan pendapat, maka akan memanifestasikan emosi positif yang akan merangsang resiliensi karyawan (Tugade and Fredrickson, 2004).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah Leader-Member Exchange (LMX) dan Job design dapat mempengaruhi Resiliensi karyawan melalui mediasi Learning organization?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis LMX sebagai faktor yang berpengaruh terhadap resiliensi karyawan.
2. Menganalisis job design sebagai faktor yang berpengaruh terhadap resiliensi karyawan.
3. Menganalisis learning organization yang memediasi LMX dan job design terhadap resiliensi karyawan.

Tinjauan Pustaka

2.1. Resiliensi

Resiliensi adalah kapasitas yang dapat dikembangkan untuk bangkit kembali dari kesulitan, konflik, dan kegagalan atau peristiwa positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab (Luthans, 2002). Dua pendekatan teoritis yang banyak digunakan dalam penelitian resiliensi adalah pendekatan psychology capital (PsyCap) dan pendekatan conservation of resource (COR). Pendekatan PsyCap mendefinisikan resiliensi sebagai kapasitas yang dapat dikembangkan untuk bangkit kembali dari kesulitan, konflik, dan kegagalan atau peristiwa positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab (Luthans, 2002). Pendekatan Conservation of Resource (COR) yang dikembangkan oleh Hobfoll (1989) memandang resiliensi merupakan sumber daya yang berharga dan harus dibangun di dalam organisasi agar mampu untuk menghadapi perubahan (Shin, Taylor and Seo, 2012). Terdapat tiga sumber daya yang diidentifikasi diperlukan oleh individu adalah sumber daya instrumental, sumber daya sosial, dan sumber daya psikologis (Hobfoll, 1989).

2.1.1 Resiliensi Karyawan

Resiliensi karyawan berbeda dengan resiliensi individu (Seville, 2018). Resiliensi karyawan merupakan kapasitas utama untuk pertumbuhan dan keberhasilan karyawan ketika merespons tantangan dan/atau kesulitan yang tak terhindarkan di tempat kerja (King, Newman and Luthans, 2015). Pendekatan terhadap resiliensi karyawan didasarkan pada tiga asumsi yaitu 1) perilaku individu yang dapat dikembangkan, 2) konstruksi berbasis perilaku yang terdiri dari tiga yang mendasarinya faset (pembelajaran, kemampuan beradaptasi, dan jejaring), dan 3) perilaku tangguh dapat dikembangkan dan dipertahankan jika terdapat sistem organisasi yang sesuai (Kuntz, Näswall and Malinen, 2016).

Penelitian ini akan mengacu pada konsep resiliensi karyawan yang telah dikemukakan oleh Näswall et al. (2013), dengan mendefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk mengatasi, beradaptasi, dan berkembang secara positif dalam menanggapi perubahan keadaan di tempat kerja.

2.2. Leader-Member Exchange/LMX

LMX didefinisikan sebagai pertukaran yang secara eksplisit mengacu seluruhnya pada kontrak kerja (Liden, Sparrowe and Wayne, 1997) dan Graen and Uhl-Bien (1995) menyampaikan bahwa LMX merupakan hubungan diad yang didasarkan atas kepercayaan, rasa hormat, dan kewajiban bersama, yang memberikan pengaruh timbal balik antara pemimpin dan pengikut. Teori LMX menyatakan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan sangat berperan dalam menentukan perilaku bawahan di tempat kerja (Harris, Li and Kirkman, 2013; Cropanzano et al., 2017). Teori ini juga menyatakan bahwa kualitas hubungan pertukaran berbeda antara bawahan dan variabilitas ini mungkin bertanggung jawab atas perbedaan perilaku bawahan dan hasil kerja (Martin et al., 2016). Caniels and Hatak (2019) dan Kakkar (2019) telah melakukan pengujian mengenai keterkaitan LMX dan resiliensi karyawan. Kedua penelitian menyampaikan bahwa dengan mengembangkan dan memelihara hubungan jangka panjang berbasis kepercayaan timbal balik dengan pengikut mereka, para pemimpin dapat memperkuat resiliensi karyawan.

2.3. Job Design

Job Design atau desain pekerjaan dipahami sebagai struktur pekerjaan aktual, yang berfokus pada pekerjaan, pada tugas atau kegiatan yang harus dilakukan dan diselesaikan oleh karyawan sebagai kegiatan rutin setiap hari (Oldham, 2012). Hackman and Oldham (1976) memperluas studi dengan berfokus pada efek dari lima karakteristik pekerjaan, yaitu variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, yang berimbas pada motivasi internal, kepuasan dan produktivitas pekerjaan. Tiga karakteristik utama, yaitu variasi keahlian, identitas tugas, signifikansi tugas diharapkan memberikan kebermaknaan pada pengalaman pekerjaannya. Oldham (2012) menyampaikan bahwa ketika individu memiliki level tinggi untuk lima karakteristik tersebut, maka karyawan akan menjadi lebih tangguh terhadap ancaman dan kesulitan eksternal. Ia juga menyarankan bahwa penelitian di masa depan dapat mempelajari kemungkinan efek dari job design pada beberapa hal hasil positif pada karyawan seperti pembelajaran dan resiliensi, yang masih sedikit diteliti.

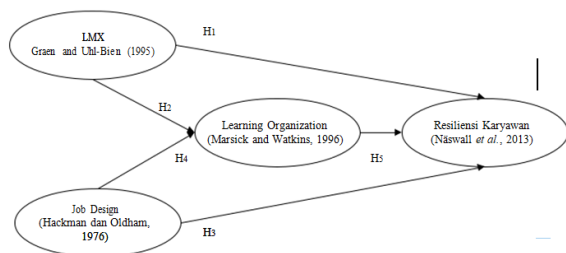
2.4. Learning Organization

Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan segala perubahan telah diidentifikasi sebagai prasyarat penting untuk dapat menciptakan resiliensi organisasi (Chang-Richards, Vargo and Seville, 2013). Hal ini dapat ditingkatkan dengan adanya budaya belajar dimana karyawan terus-menerus didorong untuk mengatasi tantangan dan menemukan inovasi cara menghadapi perubahan (Hodliffe, 2014). Perubahan yang terjadi dalam organisasi ini dapat memelihara resiliensi di antara karyawan dimana kemampuan ini sangat dibutuhkan untuk adaptasi dan merespons secara efektif terhadap perubahan lingkungan (Wang, Cooke and Huang, 2014). Organisasi yang memiliki sikap proaktif pada budaya belajar dan menekankannya pada pembelajaran di tingkat individu akan memiliki karyawan yang cenderung lebih fleksibel, dan akan siap serta berhasil beradaptasi dengan perubahan yang

tidak terduga (Hodliffe, 2014). Dengan demikian, pembelajaran yang difasilitasi oleh organisasi diharapkan akan mampu membuat karyawan lebih resilien.

Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam Gambar 3.1 berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

3.2. Hipotesis Penelitian

Dari penjelasan hubungan antar variabel, hipotesis penelitian yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

H1.1 : LMX berpengaruh positif terhadap resiliensi karyawan

H1.2 : LMX berpengaruh positif terhadap resiliensi karyawan yang dimediasi oleh budaya pembelajaran

H1.3: Job design berpengaruh positif terhadap resiliensi karyawan

H1.4: Job design berpengaruh positif terhadap resiliensi karyawan yang dimediasi oleh budaya pembelajaran

H1.5: Learning organization berpengaruh positif terhadap resiliensi karyawan

4. Metode Penelitian

4.1. Jenis dan Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bermaksud untuk mengkaji dan membahas hubungan kausalitas antar variabel LMX, job design, dan learning organization.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan unit analisis berfokus pada individual yaitu karyawan PT Pelindo III.

4.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

4.2.1. Variabel Penelitian

Adapun variabel eksogen dan endogen yang digunakan adalah:

1. Variabel eksogen: variabel LMX (x_1) dan Job design (x_2).
2. Variabel endogen: variabel Learning organization (y_1) dan variabel Resiliensi Karyawan (y_2). Satu variabel endogen (y_1) akan menjadi penyebab dari variabel endogen lainnya (y_2).

4.2.2. Definisi Operasional

Terdapat empat variabel yang dalam pengukurannya tidak dapat diukur secara langsung. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah persepsi karyawan mengenai LMX dengan mengikuti definisi dari Graen and Uhl-Bien (1995), Job Design mengikuti definisi Hackman dan Oldham (1976), Learning organization mengikuti Marsick and Watkins (2003), dan Resiliensi karyawan mengikuti definisi Näswall et al. (2013).

4.3. Data dan Pengukuran

4.3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT Pelindo III. Sampel penelitian adalah karyawan yang berada di kantor pusat Pelindo III. Metode pemilihan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria sampel meliputi, 1) merupakan karyawan tetap, 2) merupakan karyawan yang bekerja di kantor pusat Pelindo III, 3) tidak menduduki jabatan struktural. Jumlah sampel yang dibutuhkan mengikuti mengikuti persyaratan yang digunakan dalam model SEM (Wijanto, 2008). Desain pengumpulan data menggunakan single cross section. Data primer diambil dan dikumpulkan melalui kuesioner. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui google form yang disampaikan kepada bagian HR. Desain kuesioner bersifat tertutup dengan pertanyaan bersifat terstruktur. Pengisian kuesioner bersifat self-administered questionnaire. Selain data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui laporan tahunan, dan jurnal-jurnal ilmiah.

4.3.2. Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan alat ukur yang telah dibuat dan divalidasi oleh peneliti sebelumnya. Setiap item dinilai dengan skala likert 5 poin. Pengukuran LMX melalui The LMX-7; Job Diagnostic Survey untuk mengukur Job Design; DLOQ untuk mengukur Learning Organization; dan skala 9-item dari Näswall et al. (2013) untuk mengukur Resilience.

4.3.3. Teknik Analisis Data

Analisis data akan dilakukan dengan menggunakan Structural Equation Model (SEM). Dalam analisis SEM langkah pengujian yang harus dilakukan adalah pengujian goodness of fit (GoF), pengukuran model, dan pengukuran model struktural (Hair et al., 2009). Pengujian dilakukan dengan tahapan 1) melakukan spesifikasi model. 2) melakukan uji Goodness of Fit, 3) melakukan estimasi.

4.4. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan resiliensi karyawan di dalam organisasi, yang dapat dibangun dengan meningkatkan hubungan LMX dan job design dengan melibatkan learning organization.

Referensi

1. Andrews, J., Williams, J. and Brown, J. (2015) 'People strategy for the digital age: A new take on talent', PwC, pp. 1–25.
2. Caniëls, M. C. J. and Hatak, I. (2019) 'Employee resilience: considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality',

- The International Journal of Human Resource Management. Routledge, 0(0), pp. 1–32. doi: 10.1080/09585192.2019.1695648.
3. Chang-Richards, A., Vargo, J. and Seville, E. (2013) 'Organisational resilience to natural disasters:
 4. New Zealand's experience', *China Policy Review*, 10, pp. 117–119.
 5. Cropanzano, R. et al. (2017) 'Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies', *The Academy of Management Annals*, 11(1), pp. 1–38. doi: 10.5465/annals.2015.0099.
 6. Day, D. et al. (2014) 'Advances in leader and leadership development: a review of 25 years of research and theory', *Leadership Quarterly*, 25(1), pp. 63–82.
 7. Fisher, J. M., Strider, S. H. and Kelso, M. G. (2016) 'Leader-member exchange, Stress, Information technology, LMX-7, Parker and DeCotiis job stress scale, and IT'; *Leader-member exchange, Stress, Information technology, LMX-7, Parker and DeCotiis job stress scale, and IT*, *Human Resource Management Research*, 6(2), pp. 23–39. doi: 10.5923/j.hrmr.20160602.01.
 8. Franken, E., Plimmer, G. and Malinen, S. (2019) 'Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience', *Aust J. Publ Admin*, (July), pp. 1–18. doi: 10.1111/1467-8500.12396.
 9. Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995) 'Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective', *The Leadership Quarterly*, 6(2), pp. 219–247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5.
 10. Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976) 'Motivation through the design of work: test of a theory', *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250–279. doi: 10.1016/0030-5073(76)90016-7.
 11. Hair, J. F. J. et al. (2009) 'Structural Equation Modeling Basics: A Supplement to Multivariate Data Analysis', *Multivariate Data Analysis*, pp. 1–35.
 12. Harris, T. B., Li, N. and Kirkman, B. (2013) 'Leader-member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention', *The Leadership Quarterly*, 25(2). doi: 10.1016/j.leaqua.2013.09.001.
 13. Hobfoll, S. E. (1989) 'Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress',
 14. *American Psychologist*, 44(3), pp. 513–524. doi: 10.1037/0003-066X.44.3.513.
 15. Hodliffe, M. (2014) 'The Development and Validation of the Employee Resilience Scale (EmpRes): The Conceptualisation of a New Model'.
 16. Jaaron, A. A. M. and Backhouse, C. J. (2016) 'Operationalising "Double-Loop" Learning in Service Organisations: A Systems Approach for Creating Knowledge', *Systemic Practice and Action*
 17. *Research*. Springer US, 30(4), pp. 317–337. doi: 10.1007/s11213-016-9397-0.
 18. Kakkar, S. (2019) 'Leader-member exchange and employee resilience: the mediating role of regulatory focus', *Management Research Review*, 42(9). doi: 10.1108/MRR-03-2018-0116.
 19. King, D. D., Newman, A. and Luthans, F. (2015) 'Not if, but when we need resilience in the workplace', *Journal of Organizational Behavior*, (November), pp. 1–5. doi: 10.1002/job.
 20. Kiyani, A. A., Ayyup, K. and Rasool, S. (2019) 'Construct validation of organizational citizenship behaviour in an Asian context: An evidence among academicians in private universities in Pakistan', *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 27(T2), pp. 155–172.
 21. Kuntz, J., Näswall, K. and Malinen, S. (2016) 'Resilient Employees in Resilient Organizations: Flourishing Beyond Adversity', *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), pp. 456–462. doi: 10.1017/iop.2016.39.
 22. Larjovuori, R. L., Bordi, L. and Heikkilä-Tammi, K. (2018) 'Leadership in the digital business transformation', *ACM International Conference Proceeding Series*, pp. 212–221. doi: 10.1145/3275116.3275122.
 23. Lee, A. V., Vargo, J. and Seville, E. (2013) 'Developing a Tool to Measure and Compare Organizations' Resilience', *Natural Hazards Review*, 14(February), pp. 29–41. doi: 10.1061/(ASCE)NH.1527-6996.0000075.
 24. Liden, R. C., Sparrowe, R. T. and Wayne, S. J. (1997) 'Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for the Future', *Research in Personnel & Human Resources Management*, 15, pp. 47–119.
 25. Luthans, F. (2002) 'The need for and meaning of positive organizational behavior', *Journal of Organizational Behavior*, 706(23), pp. 695–706.
 26. Malik, P. and Garg, P. (2017a) 'Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience Learning organization and work engagement: the', *The International Journal of Human Resource Management*. Routledge, 5192(October), pp. 1–24. doi: 10.1080/09585192.2017.1396549.
 27. Malik, P. and Garg, P. (2017b) 'The relationship between learning culture, inquiry and dialogue, knowledge sharing structure and affective commitment to change', *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), pp. 610–631. doi: 10.1108/JOCM-09-2016-0176.
 28. Marsick, V. J. and Watkins, K. E. (1996) 'Adult Educators and the Challenge of the Learning Organization', *Adult Learning*, 7(4). doi: 10.1177/104515959600700409.
 29. Martin, R. et al. (2016) 'Leader-Member Exchange (LMX) and Performance: A Meta Analytic Review', *Personnel Psychology*, Spring, pp. 67–121. doi: 10.1111/peps.12100.
 30. Näswall, K. et al. (2013) *Employee Resilience Scale (EmpRes): Technical Report*. New Zealand.
 31. Oldham, G. R. (2012) 'The Design of Jobs: A Strategy for Enhancing the Positive Outcomes of Individuals at Work', *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, (June 2018), pp. 1–24. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0049.
 32. Raharjo, K. et al. (2018) 'The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance', *Journal of Organizational Change Management*. doi: 10.1108/JOCM-07-2017-0286.
 33. Seville, E. (2018) 'Building resilience: how to have a positive impact at the organizational and individual employee level', *Development and Learning in Organizations*, 32(3), pp. 15–18. doi: 10.1108/DLO-09-2017-0076.

34. Shin, J., Taylor, M. S. and Seo, M. (2012) 'Resources for Change: the Relationships of Organizational Inducements and Psychological Resilience to Employees' Attitudes and Behaviors toward Organizational Change', *Academy of Management Journal*, 55(3), pp. 727–748.
35. Smith, A. (2016) 'Shared, Collaborative and On Demand: The New Digital Economy', *Pew Research Center*, 21, p. 85. Available at: <http://www.pewinternet.org/2016/05/19/the-new-digital-economy/>.
36. Tugade, M. M. and Fredrickson, B. L. (2004) 'Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences', *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), pp. 320–333.
37. Wang, J., Cooke, F. L. and Huang, W. (2014) 'How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development.', *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), pp. 132–154.
38. Westerman, G. and Bonnet, D. (2015) 'Revamping Your Business Through Digital Transformation', *MIT Sloan Management Review*.
39. Wijanto, S. (2008) *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
40. Zareen, M. and Razzaq, K. (2013) 'Job Design and Employee Performance: the Moderating Role of Employee Psychological Perception', *European Journal of Business and Management*, 5(3), pp. 216–225.
41. Zhu, Y., Zhang, S. and Shen, Y. (2019) 'Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity', 10(April), pp. 1–9. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00673.