REKRUTMEN BERBASIS BUKTI DAN RESILIENSI KARYAWAN UNTUK ADAPTASI POSITIF: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

Oleh
Nukliatama Arisandi[1], Efi Rohanah[2], Aini Amlia Saman[3], Canggih Hangga Larang[4], Kevin Hernando Nagata[5], Raven Arya Ananda Pangestu[6] & Novita Setyawati[7]
[1,2,3,4,5,6,7]**Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia**
Email: [1]nukliagb@gmail.com, [2]efirohanah@gmail.com, [3]ainisaman05@gmail.com, [4]canggihhl@gmail.com, [5]ravenarya2002@gmail.com, [6]kevinhernando166@gmail.com, [7]novita.setyawati@gmail.com

Abstrak

Lingkungan kerja modern yang ditandai oleh ketidakpastian dan perubahan menuntut organisasi memiliki tenaga kerja yang mampu beradaptasi secara efektif. Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara strategi rekrutmen berbasis bukti dan resiliensi karyawan sebagai faktor yang mendukung adaptasi positif di tempat kerja, khususnya terkait keterikatan kerja, kinerja, dan retensi karyawan. Penelitian menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan mengacu pada kerangka PRISMA 2020. Hasil penelitian menunjukkan bahwa instrumen seleksi psikologis, seperti *INSPIRE Resilience Scale* dan *Situational Judgment Test* (SJT), memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap kinerja karyawan serta berpotensi menurunkan tingkat *turnover* pada masa awal kerja. Selain itu, resiliensi terbukti berhubungan positif dengan komitmen afektif dan keterikatan kerja, serta berperan dalam mengurangi risiko burnout. Temuan lain menunjukkan bahwa praktik SDM yang suportif, penerapan *High Performance Work Systems*, dan onboarding yang terstruktur dapat memperkuat resiliensi organisasi, baik dalam kemampuan untuk pulih dari tekanan (*bounce back*) maupun berkembang setelah menghadapi tantangan (*bounce forward*).

Kata Kunci: ***Rekrutmen, Resiliensi Karyawan, Adaptasi Positif, Onboarding, Kinerja Organisasi***

PENDAHULUAN

Lingkungan kerja kontemporer semakin ditandai oleh kompleksitas, ketidakpastian, transformasi teknologi, dan disrupsi organisasi [1], [2]. Lingkungan kerja yang dinamis dengan tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat meningkatkan tekanan terhadap karyawan, termasuk beban kerja, stres, dan tuntutan untuk cepat beradaptasi terhadap perubahan. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kondisi psikologis dan kesejahteraan karyawan [3], [4]. Tuntutan kerja yang terus-menerus dapat meningkatkan risiko kelelahan emosional dan *burnout* kerja, yang akan mengganggu efektivitas karyawan dalam tuntutan kerja dan kondisi psikologisnya [5]. Kondisi-kondisi ini menyoroti pentingnya membangun tenaga kerja adaptif yang mampu mempertahankan kinerja dalam menghadapi ketidakpastian dan disrupsi di tempat kerja.

Dalam konteks ini, resiliensi karyawan hadir sebagai kapasitas psikologis dan perilaku yang memungkinkan individu dalam menghadapi kesulitan, beradaptasi dengan perubahan, bangkit dari disrupsi, dan mempertahankan efektivitas di bawah tekanan [1], [6]. Resiliensi semakin diartikan bukan sekadar sebagai sifat kepribadian yang statis, melainkan sebagai kapasitas dinamis yang berkembang melalui interaksi antara sumber daya individu dan lingkungan kerja [7]. Resiliensi juga bermanfaat sebagai sumber daya penanggulangan (*coping resource*) yang dapat membantu karyawan dalam mengelola konflik pekerjaan dan kehidupan pribadi,

sekaligus mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pengayaan peran [8].

Adaptasi positif mengacu pada kapasitas individu untuk mempertahankan atau memulihkan fungsi yang efektif saat menghadapi kesulitan, ketidakpastian, atau perubahan yang signifikan [1], [6]. Karyawan yang resilien memiliki posisi dan kapasitas yang unggul untuk mengerahkan sumber daya yang tersedia, mempertahankan keterlibatan psikologis, serta adaptif dalam merespons situasi kerja yang penuh tuntutan secara efektif [3], [6]. Karyawan dengan tingkat resiliensi yang lebih tinggi menunjukkan fleksibilitas kognitif, stabilitas emosional, dan kemahiran dalam pemecahan masalah secara proaktif, yang dapat mendukung efektivitas mereka di tengah perubahan kondisi lingkungan kerja [1], [6]. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa resiliensi karyawan berkaitan dengan keterikatan kerja, kepuasan kerja, kinerja tugas, dan kesejahteraan karyawan, sekaligus berpotensi mengurangi dampak negatif dari kelelahan kerja atau *burnout* dan keterasingan kerja [1], [4], [9].

Meskipun penelitian mengenai rekrutmen dan resiliensi karyawan terus berkembang, masih terdapat kesenjangan penting dalam literatur. Studi yang membahas rekrutmen yang ada saat ini sering kali lebih membahas kualifikasi teknis, kemampuan kognitif, dan kriteria seleksi konvensional, sedangkan pembahasan terhadap kapasitas adaptif yang dinamis serta potensi ketahanan kandidat masih relatif minim [10], [11]. Di sisi lain, kajian mengenai esiliensi dalam konteks organisasi menempatkan resiliensi dalam lingkungan kerja setelah individu berada di dalam organisasi, dengan perhatian pada sumber daya organisasi, dukungan sosial, praktik HRM, serta tuntutan pekerjaan [7], [12]. Kondisi tersebut menyebabkan pemahaman yang masih tergolong belum terintegrasi secara memadai tentang keterkaitan antara potensi adaptif yang diidentifikasi pada tahap rekrutmen dengan proses *onboarding*, sosialisasi organisasi, dan praktik kerja yang suportif.

Sejalan dengan hal tersebut, tinjauan literatur sistematis ini bertujuan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis bukti empiris mengenai hubungan antara rekrutmen dan seleksi berbasis bukti, resiliensi karyawan, serta adaptasi positif di tempat kerja. Secara khusus, tinjauan ini mengkaji bagaimana praktik rekrutmen dan seleksi, sosialisasi organisasi, *onboarding*, lingkungan kerja yang suportif, dan *High Performance Work Systems* (HPWS) berkaitan dengan resiliensi karyawan serta berbagai hasil positif di tempat kerja.

LANDASAN TEORI

Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Bukti

Dalam kajian ini, rekrutmen dan seleksi berbasis bukti dimaknai sebagai penggunaan prosedur dan instrumen yang validitas prediktifnya telah diuji secara empiris untuk memilih kandidat yang tidak hanya memenuhi kualifikasi teknis, tetapi juga memiliki kapasitas adaptif menghadapi tekanan dan perubahan. Praktik ini merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia strategis yang berkontribusi pada resiliensi organisasi [12].

Konsep ini ditelaah melalui tiga dimensi. Pertama, kesesuaian (*fit*), yaitu kecocokan kandidat dengan pekerjaan (*person–job fit*), lingkungan kerja (*person–environment fit*), dan organisasi (*person–organization fit*) [12]. Kedua, prinsip seleksi, yaitu penilaian berbasis merit, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan tanpa diskriminasi [12]. Ketiga, instrumen penilaian, yang meliputi *INSPIRE Resilience Scale* (IRS) [10], *Connor–Davidson Resilience Scale* 10 butir (CD-RISC-10) [13], *Situational Judgment Test* (SJT) [11], dan wawancara terstruktur [14]. Bukti untuk instrumen tersebut sebagian besar berasal dari konteks militer dan pelatihan berisiko tinggi [10], [11], [13], sehingga instrumen ini

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

diperlakukan sebagai indikator potensi adaptif, bukan jaminan adaptasi.

Sosialisasi Organisasi dan Onboarding Terstruktur

Sosialisasi organisasi adalah proses ketika karyawan baru mempelajari keterampilan dan informasi yang dibutuhkan untuk beradaptasi dengan peran baru dan berubah dari orang luar menjadi anggota organisasi [15]. Keberhasilannya dinilai dari indikator penyesuaian, yaitu penerimaan sosial, kejelasan peran, penguasaan tugas, dan persepsi kesesuaian [15]. *Onboarding* terstruktur adalah praktik formal organisasi untuk mendukung proses ini. Scott dkk. [16] merumuskan tiga prinsip *onboarding* yang efektif, terutama pada masa krisis, yaitu menciptakan struktur, menghubungkan orang, dan terus beradaptasi. Meta-analisis Bauer dkk. [15] mengaitkan taktik *onboarding* terstruktur, dukungan anggota senior, dan perilaku proaktif karyawan baru dengan penyesuaian karyawan baru.

Konsep ini ditelaah melalui tiga dimensi. Pertama, kejelasan struktur dan peran, karena ambiguitas peran berhubungan negatif dengan resiliensi [2]. Kedua, agen sosialisasi, yaitu atasan (LMX) dan rekan kerja (CWX); kualitas LMX berkaitan dengan kinerja awal, sedangkan peningkatan kualitas CWX berkaitan dengan perbaikan kinerja dari waktu ke waktu [17]. Ketiga, ekosistem dukungan, yang mencakup POS dan dukungan atasan [18], [19] serta praktik SDM yang suportif seperti HPWS [20], [21]. HPWS adalah rangkaian praktik SDM terintegrasi yang mencakup rekrutmen selektif, pelatihan, imbalan berbasis kinerja, keterlibatan karyawan, kerja tim, dan desain pekerjaan [21].

Resiliensi Karyawan

Resiliensi karyawan dipahami sebagai adaptasi positif terhadap kesulitan di tempat kerja. Good dkk. [1] merumuskannya dalam tiga komponen, yaitu kapasitas (sumber daya yang dimiliki), *enactment* (upaya mengatasi kesulitan), dan demonstrasi (keberhasilan mengatasinya). Resiliensi tidak diperlakukan sebagai sifat statis, melainkan sebagai kapasitas dinamis yang terbentuk dari interaksi antara sumber daya individu dan lingkungan kerja [7]. Crane [7] menggambarkan bahwa masukan organisasi dan masukan intrapersonal saling memengaruhi dalam membentuk kapasitas yang mendukung resiliensi.

Resiliensi dapat berwujud dua kapasitas. Kapasitas *bounce back* adalah kemampuan pulih dan kembali menjalankan fungsi normal setelah gangguan, sedangkan kapasitas *bounce forward* adalah kemampuan belajar dan mengembangkan strategi baru sehingga bergerak melampaui kondisi sebelumnya [21] . Pembedaan ini dikembangkan Zhou dkk. [21] pada tingkat organisasi. Mereka melaporkan bahwa HPWS membangun *bounce back* melalui nilai modal manusia, serta membangun *bounce forward* melalui nilai sekaligus heterogenitas modal manusia. Dalam taksonomi Good dkk. [1] fokus pada *bounce back* sejalan dengan kategori demonstrasi, yaitu penekanan pada hasil. Resiliensi dikaji pada tingkat individu [4], [6], [9] dan tingkat organisasi [21], [22].

Adaptasi Positif di Tempat Kerja

Adaptasi positif mengacu pada kapasitas untuk mempertahankan atau memulihkan fungsi yang efektif saat menghadapi kesulitan, ketidakpastian, atau perubahan yang signifikan [1], [6]. Dalam kajian ini, resiliensi diperlakukan sebagai kapasitas dan proses, sedangkan adaptasi positif diperlakukan sebagai hasil yang dapat diamati, sejalan dengan komponen demonstrasi dalam kerangka Good dkk. [1].

Adaptasi positif ditelaah melalui enam indikator: keterikatan kerja [4], [6]; kinerja karyawan [10], [17] dan kinerja organisasi [21], [22]; komitmen afektif [18], [19]; kesejahteraan dan *thriving* di tempat kerja [19], [20]; rendahnya *burnout* dan keterasingan kerja [4], [9], [20]; serta retensi karyawan [10]. Pada

tingkat organisasi, Zhou dkk. [21] melaporkan bahwa hanya kapasitas *bounce forward* yang berhubungan dengan kinerja perusahaan, sehingga adaptasi yang berdampak pada kinerja tidak berhenti pada pemulihan.

Social Exchange Theory (SET)

SET memandang hubungan di tempat kerja sebagai pertukaran sumber daya yang bersifat timbal balik, sehingga perlakuan yang menguntungkan dari satu pihak menumbuhkan kewajiban pihak lain untuk membalasnya. Dua kaidah yang lazim yaitu penerima manfaat cenderung membalas pihak pemberi, dan ekuivalensi, yaitu balasan sebaiknya bernilai setara dengan manfaat yang diterima [20].

Pertukaran tersebut terjadi pada dua tingkat. Pada tingkat interpersonal, kualitas hubungan dengan atasan (*Leader–Member Exchange*/LMX) dan dengan rekan kerja (*Coworker Exchange*/CWX) menyuplai dukungan yang membentuk kinerja karyawan baru [17]. Pada tingkat organisasi, persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support*/POS) dan praktik SDM seperti *High Performance Work Systems* (HPWS) menjadi bentuk investasi organisasi kepada karyawan [18], [20]. Yun dkk. [20] menjelaskan bahwa HPWS dapat mengubah karakter hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi sehingga karyawan terdorong mengembangkan kemampuan tertentu, termasuk resiliensi kerja.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Studi ini menggunakan metodologi tinjauan sistematis (SLR) untuk menelusuri, menelaah, dan mengintegrasikan bukti empiris mengenai hubungan antara praktik perekrutan berbasis bukti, ketahanan karyawan, dan adaptasi tempat kerja (adaptasi positif). Proses penelaahan literatur ini dilakukan menggunakan kerangka kerja PRISMA 2020 (*Reporting Items for Systematic Reviews and Meta Analysis*). Fokus kajian literatur ini yaitu mengenai hasil perekrutan dan seleksi, ketahanan karyawan, sosialisasi organisasi, *onboarding*, dan adaptasi positif dalam suatu organisasi.

Metode Pengumpulan Data dan Pengambilan Sampel

Penelusuran literatur dilakukan pada September hingga Oktober 2026 melalui berbagai sumber basis data dan platform publikasi ilmiah, meliputi PsycINFO, EBSCOhost, Google Scholar, ScienceDirect, Wiley Online Library, dan SAGE Journals. Proses pencarian menggunakan operator Boolean seperti AND dan OR digunakan untuk menggabungkan kata kunci di tiga aspek utama. Aspek yang pertama, yaitu Rekrutmen dan Seleksi, mencakup *recruitment, selection, hiring, onboarding, situational judgment test, dan structured interview.* Aspek kedua, yaitu berfokus pada Resiliensi Karyawan, mencakup *employee resilience, psychological resilience, resilience capacity, dan coping.* Sedangkan pada aspek ketiga yaitu berkaitan dengan Adaptasi positif dan Kinerja, meliputi *positive adaptation, work engagement, job performance, burnout mitigation, dan person-environment fit.* Seluruh catatan hasil pencarian dikelola menggunakan Mendeley, termasuk untuk mengidentifikasi dan menghapus duplikasi.

Seleksi artikel mengikuti empat tahap PRISMA 2020, yaitu identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penetapan artikel yang disertakan. Artikel disertakan apabila

a) terbit pada tahun 2021 atau sesudahnya;
b) dimuat pada jurnal berindeks Scopus;
c) berupa studi empiris (kuantitatif, longitudinal, kuasi-eksperimen, atau validasi psikometri), meta-analisis, atau tinjauan sistematis;
d) membahas rekrutmen dan seleksi, resiliensi karyawan, sosialisasi organisasi, *onboarding*, atau adaptasi positif di tempat kerja; dan tersedia dalam teks lengkap.

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

Pada akhirnya, 27 artikel memenuhi seluruh kriteria dan digunakan dalam sintesis akhir. Penggunaan alur PRISMA 2020 ini bertujuan menjaga kejelasan alur penyeleksian pustaka sekaligus transparansi penyajian data dalam *systematic review* [23].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Bukti

Lingkungan kerja modern saat ini bergerak sangat dinamis. Merujuk pada Good dkk. [1] lingkungan kerja modern seringkali ditandai oleh perubahan teknologi dan restrukturisasi organisasi, sehingga resiliensi dapat dipahami sebagai proses adaptasi positif terhadap kesulitan. Mereka merumuskan proses tersebut dalam tiga komponen, yaitu kapasitas (sumber daya yang dimiliki), *enactment* (upaya mengatasi kesulitan), dan demonstrasi (keberhasilan mengatasinya). Merujuk pada Plimmer dkk. [2] kapasitas adaptif ini juga dipengaruhi kondisi kerja seperti ambiguitas peran dan ketidakjelasan tujuan organisasi yang berhubungan negatif dengan resiliensi pegawai. Dalam manajemen sumber daya manusia, pembentukan tenaga kerja yang adaptif dimulai sejak tahap rekrutmen melalui penggunaan alat seleksi psikologis berbasis bukti. Dari sisi rekrutmen, studi yang di lakukan Georgescu dkk. [12] pada 501 pegawai institusi publik di Rumania menunjukkan bahwa praktik rekrutmen dan seleksi yang berbasis merit, kriteria pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan, serta tanpa diskriminasi berhubungan positif dengan ketahanan organisasi, baik secara langsung ($\beta = 0{,}099$; $p = 0{,}008$) maupun tidak langsung melalui budaya organisasi ($\beta = 0{,}037$; $p = 0{,}040$). Efek ini lebih kecil daripada efek pelatihan ($\beta = 0{,}170$) dan lingkungan kerja ($\beta = 0{,}226$), dengan data bersifat *cross-sectional*.

Pada level individu, instrumen seleksi resiliensi telah diuji terutama pada konteks militer. Oprins dkk. [10] melalui studi longitudalnya menguji IRS pada kandidat di lima organisasi pertahanan Eropa dan kepolisian Belanda (N seleksi = 11.404; N data kriteria = 726). Skor total IRS saat seleksi berkorelasi dengan kinerja militer yang dinilai sendiri ($r = 0{,}23$), kinerja yang dinilai instruktur ($r = 0{,}23$), dan keluhan kesehatan mental GHQ-12 ($r = -0{,}19$; semua $p < 0{,}01$) pada paruh kedua tahun pertama pelatihan.Menunjukkan bahwa semakin tinggi resiliensi, semakin rendah keluhan kesehatan mental. Dalam analisis regresi, stabilitas emosional menjadi prediktor terbaik, dan kandidat yang telah keluar dari pelatihan memiliki skor IRS awal yang lebih rendah daripada kandidat yang bertahan. Hal ini menegaskan bahwa tingkat resiliensi awal tidak hanya berpengaruh pada capaian target kerja. Tingkat resiliensi juga menjadi salah satu faktor penentu kecenderungan karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Bukti serupa muncul pada studi psikometrik CD-RISC-10 terhadap 3.129 personel militer Tiongkok. Skala ini bersifat unidimensional dan invarian lintas pangkat, gender, dan waktu. Pada 528 orang anggota militer baru, skor awalnya berkorelasi dengan penilaian kinerja pelatihan oleh komandan ($r = 0{,}29$) serta dengan gejala kecemasan ($r = -0{,}49$) dan depresi ($r = -0{,}53$) setelah pelatihan. Besaran korelasi tersebut tergolong kecil hingga sedang dan konteksnya pada sektor militer. Kendati demikian, generalisasi temuan ini ke industri umum harus dilakukan secara hati-hati mengingat subjek penelitiannya berfokus pada personel militer. Good dkk. [1] juga menemukan bahwa ukuran resiliensi yang mencakup lebih dari satu komponen memiliki hubungan terkuat dengan hasil kerja, dan hubungan dengan hasil yang dilaporkan sendiri cenderung lebih kuat, sehingga pemilihan instrumen perlu dilakukan secara cermat.

Selain inventori psikologis, simulasi berbiaya rendah dapat dipakai pada tahap praseleksi. Goerke dan Maier [11] meneliti *SJT for Teamwork* (SJT-TW; 12 butir) pada 276 pelamar pelatihan pilot. Pelamar yang lulus *assessment center* (AC) memiliki skor SJT-TW

lebih tinggi (M = 16,98) daripada yang gagal (M = 15,33; $p < 0,001$). Dalam regresi logistik, penambahan SJT-TW menaikkan Nagelkerke R^2 dari 0,11 menjadi 0,20 (rasio odds = 1,19) di atas tes pengetahuan, kemampuan kognitif, dan kepribadian. SJT-TW juga menambah prediksi dimensi AC resiliensi ($\Delta R^2 = 0,07$), kepemimpinan ($\Delta R^2 = 0,06$), dan kerja sama tim/komunikasi ($\Delta R^2 = 0,04$), tetapi tidak untuk kepatuhan pada prosedur. Namun, kriterianya adalah hasil AC pada saat yang sama, bukan kinerja kerja, dan sampelnya terseleksi ketat sehingga variansnya terbatas. Pada wawancara meta-analisis yang dilakukan oleh Wingate dkk. [14] (2025; k = 37) menunjukkan bahwa penilaian wawancara atas konstruk kinerja tugas dan kinerja kontekstual masing-masing memiliki validitas kriteria $\rho = 0,30$ dan $\rho = 0,28$. Dalam wawancara itu sendiri, penilaian kedua konstruk tersebut tidak dapat dibedakan, tetapi lebih memprediksi kriteria yang dituju, dan penilaian kinerja kontekstual tampaknya lebih diuntungkan oleh penilaian yang lebih terstruktur. Temuan ini mendukung penggunaan SJT dan wawancara terstruktur sebagai pelengkap seleksi, tetapi belum membuktikan prediksi adaptasi kerja jangka panjang.

Seleksi bukan satu-satunya jalur pembentukan resiliensi. Studi kuasi-eksperimental oleh Niederhauser dkk. [24] pada 110 kadet militer Swiss menunjukkan bahwa fungsi resiliensi meningkat secara signifikan dari pra- ke pasca-intervensi pada kelompok yang mengikuti pelatihan resiliensi. Pada studi yang sama, fungsi resiliensi yang lebih tinggi berhubungan dengan koping yang lebih berorientasi pada tugas dan kesejahteraan yang lebih tinggi. Bukti ini perlu dibaca hati-hati. Tu dkk. [13] mencatat bahwa perubahan skor CD-RISC-10 setelah pelatihan dasar militer sangat kecil ($d = -0,17$) sehingga tidak ditafsirkan sebagai efek pelatihan, dan Good dkk. [1] mencatat bahwa intervensi pembangun resiliensi di tempat kerja baru menunjukkan efek yang modest. Dengan demikian, seleksi dan pengembangan dapat dipandang sebagai langkah yang saling melengkapi.

Dinamika Sosialisasi Organisasi, *Onboarding*, dan Sumber Daya Interpersonal

Potensi resiliensi yang teridentifikasi saat rekrutmen perlu didukung oleh sosialisasi organisasi dan program *onboarding* yang terstruktur agar menjadi adaptasi positif [15], [16]. Masa transisi masuk ke organisasi merupakan fase rentan yang diwarnai ambiguitas peran dan ancaman isolasi sosial [15], [18]. Scott dkk. [16] merumuskan tiga prinsip *onboarding* yang efektif, terutama pada masa krisis, yaitu menciptakan struktur, menghubungkan orang, dan terus beradaptasi. Mengacu pada Bauer dkk. [15] prinsip tersebut sejalan dengan temuan meta-analisis bahwa dukungan dari anggota organisasi yang lebih senior, taktik *onboarding* yang terstruktur, dan perilaku proaktif karyawan baru berkaitan dengan penyesuaian karyawan baru.

Bukti empiris menunjukkan bahwa dukungan lingkungan kerja berhubungan kuat dengan komitmen afektif karyawan baru. Pada konteks kerja hibrida, persepsi dukungan organisasi (POS; $\beta = 0,660$; $p < 0,001$) dan persepsi dukungan atasan (PSS; $\beta = 0,599$; $p < 0,001$) berpengaruh positif terhadap komitmen afektif, sedangkan isolasi sosial di tempat kerja menurunkan komitmen secara tidak langsung melalui penyesuaian diri karyawan baru [18] . Studi dua gelombang oleh Mihalache dan Mihalache [19] pada 295 pekerja di Inggris juga menemukan bahwa POS dan aksesibilitas atasan selama gangguan lingkungan berkaitan dengan perubahan positif pada kesejahteraan kerja, dengan komitmen afektif sebagai mediator. Selain itu, meta-analisis sosialisasi menegaskan peran penting penerimaan sosial sebagai indikator penyesuaian karyawan baru yang berkaitan dengan kepuasan kerja, kesejahteraan, kinerja, dan niat keluar [15].

Menggunakan kerangka SET, Liu dkk. [17] menyoroti bagaimana hubungan LMX dan

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

CWX menyuplai modal psikologis serta operasional yang mendesain grafik performa karyawan baru. Guna membuktikannya, mereka menggelar studi *latent growth modelling* terhadap 230 karyawan baru dengan enam kali pengukuran selama enam minggu. Hasil riset mengindikasikan bahwa kualitas LMX berhubungan positif dengan kinerja awal, tetapi perubahan LMX tidak berhubungan signifikan dengan perubahan kinerja. Sebaliknya, peningkatan kualitas CWX berhubungan positif dengan perbaikan kinerja, sedangkan kualitas CWX awal tidak memprediksi kinerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan atasan penting pada tahap induksi awal, sedangkan hubungan kolaboratif dengan rekan kerja berperan bagi peningkatan kinerja karyawan baru dari waktu ke waktu. Implikasinya, organisasi dapat mempertimbangkan program pendampingan yang memadukan peran atasan saat induksi awal dengan sistem rekan kerja (*peer buddy system*).

Resiliensi Karyawan sebagai Adaptasi Positif: HPWS, Thriving, dan Pencegahan *Burnout*

Pada level organisasi, Zhou dkk. [21] membedakan kapabilitas ketahanan *bounce-back* dari *bounce-forward*. Studi pada 1.140 peserta dari 177 UKM Nigeria menunjukkan bahwa HPWS berkontribusi pada *bounce-back* melalui nilai modal manusia, dan pada *bounce-forward* melalui nilai sekaligus heterogenitas modal manusia. Hanya *bounce-forward* yang berhubungan dengan kinerja perusahaan. HPWS mencakup rekrutmen selektif, pelatihan, imbalan berbasis kinerja, keterlibatan karyawan, kerja tim, dan desain pekerjaan. Pada level karyawan, pengujian pada perawat menunjukkan bahwa HPWS berpengaruh positif terhadap resiliensi kerja ($\beta = 0{,}500$; $p < 0{,}001$). Setelah HPWS dikontrol, resiliensi tetap berhubungan positif dengan *thriving* di tempat kerja ($\beta = 0{,}310$; $p < 0{,}001$) dan negatif dengan kelelahan kerja ($\beta = -0{,}100$; $p < 0{,}01$) [20] . Pada level perusahaan, studi panel [25] terhadap 132 perusahaan Italia yang terdaftar sepanjang periode 2019–2022 menunjukkan bahwa skor sosial (kesejahteraan karyawan) berhubungan positif dengan Tobin's Q dan ROA ($p < 0{,}10$), kebijakan kesehatan dan keselamatan yang kuat serta *turnover* yang rendah berhubungan dengan kinerja akuntansi yang lebih baik, sedangkan skema kerja fleksibel tidak berpengaruh signifikan. Kendati demikian, penting untuk dicatat bahwa dalam riset ini, para peneliti tidak mengukur variabel resiliensi karyawan secara langsung.

Hosseini dkk. [4] menemukan bahwa pada tingkat individu, resiliensi berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis ($\beta = 0{,}639$) dan keterikatan kerja ($\beta = 0{,}257$), sekaligus mampu menekan risiko *burnout* ($\beta = -0{,}296$). Arah hubungan resiliensi dengan keterikatan kerja ini juga didukung oleh temuan [6]. Selaras dengan dinamika tersebut, Ferreira dan Gomes [9] mengamati pola serupa melalui studi terhadap 2.050 pekerja agensi sementara. Mereka mendapati bahwa resiliensi berjalan beriringan dengan keterikatan kerja dan berbanding terbalik dengan *burnout*. Menariknya, mereka menggarisbawahi bahwa fenomena keterasingan kerja (*work alienation*) dapat mengikis kekuatan pelindung dari resiliensi tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa resiliensi individu tidak cukup tanpa kondisi kerja yang mencegah alienasi. Di sisi lain, peran resiliensi dalam aspek keselamatan kerja disoroti oleh Azimi dkk. [5] melalui penelitian pada 200 pekerja industri tekstil. Hasilnya mengindikasikan resiliensi juga bertindak sebagai mediator yang menjembatani dimensi *burnout* dengan perilaku keselamatan di tempat kerja. Melengkapi lini temuan ini, Bernuzzi dkk. [8] melakukan tinjauan sistematis terhadap 26 studi terdahulu. Hasil sintesis mereka mempertegas bahwa kepemilikan resiliensi yang kokoh berkorelasi negatif pada konflik kerja dan keluarga, sekaligus memicu keseimbangan serta pengayaan peran bagi karyawan.

Onan dkk. [26] mengemukakan bahwa kepemimpinan dan sumber daya organisasi memperkuat jalur tersebut. Kepemimpinan positif, yaitu kepemimpinan melayani, autentik, dan transformasional, meningkatkan resiliensi psikologis (β = 0,214 hingga 0,284) dan menurunkan *burnout*, dengan resiliensi sebagai mediator. Kepemimpinan berorientasi kesehatan meningkatkan keterikatan kerja karyawan hotel melalui pengalaman pemulihan, dan efek tersebut bergantung pada tingkat kepercayaan karyawan kepada atasan [27]. Pada masa krisis perang, dukungan organisasi yang dirasakan, aksesibilitas manajerial, keamanan psikologis, dan harapan pribadi meningkatkan kesejahteraan karyawan, yang kemudian berkaitan dengan *burnout* yang lebih rendah [28]. Pada level organisasi, resiliensi organisasi dan resiliensi manajerial bersama-sama menjelaskan 55,8% varians kinerja organisasi [22].

Tidak semua tuntutan kerja memperkuat resiliensi. Studi multilevel pada 11.533 pegawai sektor publik di Selandia Baru menunjukkan bahwa ambiguitas peran, ketidakamanan kerja, ketidakjelasan tujuan organisasi, dan kolaborasi antarlembaga berhubungan negatif dengan resiliensi, sedangkan keterbatasan sumber daya organisasi justru berhubungan positif [2]. Temuan ini menegaskan pentingnya kejelasan peran sejak *onboarding*. Dari sisi pencegahan, Leclercq dan Hansez [29] menyimpulkan bahwa pencegahan *burnout* memerlukan pendekatan holistik yang memadukan intervensi pada level organisasi dan individu.

Tabel 1. Sintesis Jalur Pengaruh Antar Konstruk dalam Pembentukan Resiliensi dan Adaptasi Positif

Hubungan antar Konstruk	Koefisien	peran	Dampak adaptasi positif	Sumber
Skor IRS awal terhadap kinerja militer (instruktur) dan GHQ-12	r = 0,23; r = −0,19	Prediktor kinerja pelatihan dan kesehatan mental	Berasosiasi dengan kinerja dan kesehatan mental yang lebih baik (korelasional)	Oprins dkk., 2024 [10]
Skor CD-RISC-10 awal terhadap kinerja pelatihan (komandan)	r = 0,29	Prediktor kinerja pelatihan rekrut	Berpotensi menjadi prediktor seleksi (korelasi kecil)	Tu dkk., 2023 [13]
Rekrutmen dan seleksi terhadap ketahanan organisasi	β = 0,099	Praktik SDM berbasis merit (langsung dan lewat budaya organisasi)	Mendukung kapasitas organisasi menghadapi perubahan	Georgescu dkk., 2024 [12]
HPWS terhadap resiliensi karyawan	β = 0,500	Penyedia sumber daya (SET / JD-R)	Menyediakan sumber daya sosial dan otonomi untuk membangun kapasitas adaptif	Yun dkk., 2022 [20]
Resiliensi terhadap pemberdayaan psikologis	β = 0,639	Sumber daya psikologis individu	Mengembangkan efikasi diri dan kepemilikan peran	Hosseini dkk., 2024 [4]
Resiliensi terhadap keterikatan kerja	β = 0,257	Penggerak motivasional	Meningkatkan dedikasi dan absorpsi dalam tugas	Hosseini dkk., 2024; Thai dkk., 2024 (arah hubungan) [4], [6]
Resiliensi terhadap *burnout*	β = −0,296	Penyangga stres	Mencegah kelelahan emosional dan penurunan efikasi	Hosseini dkk., 2024 [4]

ISSN 2798-6489 (Cetak)
ISSN 2798-6535 (Online)

Hubungan antar Konstruk	Koefisien	peran	Dampak adaptasi positif	Sumber
Kepemimpinan positif terhadap resiliensi psikologis	β = 0,214 – 0,284	Sumber daya sosial dari pemimpin (LMX / COR / JD-R)	Memperkuat resiliensi dan meredam *burnout*	Onan dkk., 2025 [26]
POS terhadap komitmen afektif karyawan baru	β = 0,660	Resiprositas pertukaran sosial	Mempercepat transisi menjadi anggota yang berkomitmen	Mazzei dkk., 2023 [18]
Resiliensi organisasi dan resiliensi manajerial terhadap kinerja organisasi	R^2 = 55,8%	Kapabilitas sistem multilevel	Memperkuat ketahanan operasional organisasi	Aljuaid, 2025 [22]

Sumber: Data literatur diolah (2026)

PENUTUP

Kesimpulan

Tinjauan literatur sistematis menegaskan bahwa ketahanan karyawan merupakan kapasitas adaptif positif yang dinamis, bukan sifat kepribadian yang statis atau pasif. Ketahanan didefinisikan sebagai kemampuan untuk pulih dan berkembang ke depan, serta dapat dikembangkan dan dipelihara secara aktif dalam ekosistem organisasi [1], [21]. Pengembangan tenaga kerja adaptif sangat bergantung pada dua pilar utama, yaitu strategi perekrutan dan seleksi berbasis bukti serta lingkungan sosialisasi yang mendukung serta praktik Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan [10], [15], [22].

Sintesis dari studi utama menghasilkan tiga kesimpulan inti. Pertama, alat penyaringan prarekrutmen seperti IRS, CD-RISC-10, SJT, dan wawancara berbasis konstruk, telah menunjukkan validitas prediktif yang tinggi terhadap keberhasilan pelatihan, kinerja kontekstual, serta penurunan tingkat pergantian karyawan pada tahap awal [10], [11], [14]. Kedua, ketahanan kandidat laten membutuhkan sosialisasi orientasi terstruktur untuk berubah menjadi mekanisme penanggulangan aktif. Sementara LMX meletakkan dasar untuk kinerja awal, CWX yang berkembang merupakan pendorong utama pertumbuhan kinerja adaptif jangka panjang [15], [17]. Ketiga, ketahanan karyawan berfungsi sebagai jembatan mediasi penting yang menghubungkan HPWS dengan keterlibatan kerja yang tinggi, kemakmuran, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), dan berfungsi sebagai perisai pelindung terhadap "kelelahan" dan keterasingan kerja (perasaan terasing dari pekerjaan) [5], [9], [20].

Organisasi harus mulai dengan memasukkan instrumen psikometrik yang telah divalidasi dan SJT berbasis skenario ke dalam protokol penyaringan awal mereka untuk menilai stabilitas emosional dan keterampilan pemecahan masalah adaptif kandidat bersama dengan kemampuan kognitif [10], [11].

Lebih lanjut, para pemimpin SDM harus merancang program orientasi sosial terstruktur yang menggabungkan jaringan mentoring rekan kerja sejak dini, yang memfasilitasi kejelasan peran, efikasi diri, dan integrasi sosial di antara karyawan baru [15], [16]. Terakhir, kepemimpinan eksekutif harus menumbuhkan iklim keamanan psikologis yang didukung oleh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi dan kepemimpinan yang berorientasi pada kesejahteraan. Memberikan otonomi pengambilan keputusan dan peluang untuk pemulihan energi memastikan bahwa karyawan dapat mempertahankan kinerja tinggi tanpa mengalami kelelahan emosional [20], [25], [27].

Keterbatasan utama dari literatur yang disintesis adalah prevalensi desain korelasional lintas sektoral dalam beberapa studi, yang membatasi kesimpulan kausal absolut tentang

perkembangan ketahanan dari waktu ke waktu [17], [20]. Untuk mengatasi kesenjangan ini, penelitian di masa mendatang harus menggunakan desain longitudinal multi gelombang untuk mengamati lintasan pertumbuhan temporal ketahanan karyawan di berbagai masa kerja [17]. Terakhir, penelitian empiris lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi dinamika ketahanan tingkat tim dan jaringan pertukaran sosial dalam pengaturan kerja hibrida dan jarak jauh.

Saran

Berdasarkan hasil tinjauan literatur, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal dan multi-gelombang untuk menguji perkembangan resiliensi karyawan terhadap rekrutmen hingga masa kerja yang lebih panjang. Selain itu, penelitian mendatang dapat memperluas konteks organisasi di luar sektor militer dan lingkungan kerja berisiko tinggi serta mempertimbangkan dinamika kerja hibrida dan jarak jauh.

Bagi praktisi organisasi, hasil kajian ini menunjukkan pentingnya mengintegrasikan penilaian potensi adaptif dan resiliensi ke dalam proses rekrutmen dan seleksi, tanpa mengabaikan kompetensi teknis dan kognitif. Selanjutnya, penerapan praktik HR yang memberikan kesempatan pengembangan, otonomi, dukungan atasan, dan hubungan kerja yang positif perlu diperkuat agar resiliensi tidak hanya dipandang sebagai kemampuan individu untuk bertahan terhadap tekanan, tetapi sebagai kapasitas yang dapat dikembangkan secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

[1]S. C. Good, D. M. Fisher, M. J. Toich, and E. M. Schutt, "A Meta-Analysis of Resilience in the Workplace," *Int. J. Stress Manag.*, vol. 32, no. 1, pp. 1–30, 2025.

[2]G. Plimmer, J. Kuntz, K. Näswall, E. Berman, and E. Franken, "The negative relationships between employee resilience and ambiguity, complexity, and inter-agency collaboration," *Wiley*, pp. 248–270, 2023, doi: 10.1111/1467-8500.12587.

[3]B. H. Chau, V. P. T. Le, N. T. D. Ha, H. N. T. Tran, and D. P. T. Bui, "How employee resilience affects corporate social responsibility and employee performance - explanation based on social exchange theory," *Social Sciences & Humanities Open*, vol. 13, pp. 1–11, 2026, doi: 10.1016/j.ssaho.2026.103062.

[4]E. Hosseini, Z. S. Doaei, A. Jamadi, and M. Yazdani, "Examining the Effect of Resilience on Job Engagement with the Mediation of Psychological Empowerment and Job Burnout," *Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS)*, vol. 17, no. 2, pp. 475–490, 2024.

[5]R. Azimi, S. Al Sulaie, S. Yazdanirad, A. H. Khoshakhlagh, J. W. Park, and F. Kazemian, "The role of resilience as a key player in mitigating job burnout's impact on workplace safety," *Sci. Rep.*, pp. 1–11, 2024, doi: 10.1038/s41598-024-68042-1.

[6]K. P. Thai, A. T. To, T. S. Tran, Q. T. Tran, and T. M. T. Dang, "Drivers Of Employee Resilience And Its Relationships With Work Engagement And Job Performance After The Covid-19 Pandemic," *Interdisciplinary Journal of Management Studies (IJMS)*, vol. 17, no. 3, pp. 717–730, 2024.

[7]M. Crane, "The Multisystem Approach to Resilience in the Context of Organizations," *Oxford University Press*, pp. 455–476, 2021.

[8]C. Bernuzzi, V. Sommovigo, and I. Setti, "The role of resilience in the work-life interface: A systematic review," *Work*, vol. 73, pp. 1147–1165, 2022, doi: 10.3233/WOR-205023.

[9]P. Ferreira and S. Gomes, "MANAGING TEMPORARY AGENCY WORKERS' WELL-BEING: THE ROLE OF RESILIENCE AND WORK ALIENATION," *Polish Journal of Management Studies*, vol. 27, no. 1, pp. 62–80, 2023, doi: 10.17512/pjms.2023.27.1.04.

[10] E. Oprins *et al.*, "Predictive validity of a selection instrument measuring resilience : The INSPIRE resilience scale," *Military Psychology*, vol. 36, no. 1, pp. 58–68, 2024, doi: 10.1080/08995605.2021.1968290.

[11] P. Goerke and J. Maier, "Analysis of a situational judgment test for teamwork as a preselection tool for an assessment center: A construct - based approach," *International Journal of Selection and Assesment*, pp. 1–9, 2022, doi: 10.1111/ijsa.12391.

[12] I. Georgescu, C. G. Bocean, A. Antoaneta, C. C. Rotea, G. Mangra, and G. I. Mangra, "Enhancing Organizational Resilience : The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture," *Sustainability*, vol. 16, pp. 1–21, 2024.

[13] Z. Tu *et al.*, "Psychometric properties of the Resilience Scale in Chinese military personnel," *Frontiers (Boulder).*, pp. 1–12, 2023.

[14] T. G. Wingate, J. S. Bourdage, and P. Steel, "Evaluating interview criterion - related validity for distinct constructs : A meta - analysis," *International Journal of Selection and Assesment*, vol. 33, no. 1–21, 2025, doi: 10.1111/ijsa.12494.

[15] T. N. Bauer, B. Erdogan, A. M. Ellis, D. M. Truxillo, G. M. Brady, and T. Bodner, "New Horizons for Newcomer Organizational Socialization: A Review , Meta-Analysis , and Future Research Directions," *J. Manage.*, vol. 51, no. 1, pp. 344–382, 2025, doi: 10.1177/01492063241277168.

[16] C. P. R. Scott, T. A. Dieguez, P. Deepak, S. Gu, and J. L. Wildman, "Onboarding during COVID-19: Create structure , connect people , and continue adapting," *Organ. Dyn.*, vol. 51, no. 2, pp. 1–8, 2022, doi: 10.1016/j.orgdyn.2021.100828.

[17] J. Liu, A. Lee, X. Li, and C.-R. Li, "The Role of Change in the Relationships Between Leader- Member Exchange/Coworker Exchange and Newcomer Performance: A Latent Growth Modeling Approach," *Frontiers (Boulder).*, pp. 1–13, 2021, doi: 10.3389/fpsyg.2021.600712.

[18] A. Mazzei, S. Ravazzani, A. Butera, S. Conti, and C. Fisichella, "The a ective commitment of newcomers in hybrid work contexts: A study on enhancing and inhibiting factors and the mediating role of newcomer adjustment," *Frontiers (Boulder).*, pp. 1–16, 2023, doi: DOI 10.3389/fpsyg.2022.987976.

[19] M. Mihalache and O. R. Mihalache, "How workplace support for the COVID-19 pandemic and personality traits affect changes in employees' affective commitment to the organization and job-related well-being," *WILEY*, pp. 295–314, 2022, doi: 10.1002/hrm.22082.

[20] Z. Yun, P. Zhou, and B. Zhang, "High-Performance Work Systems, Thriving at Work, and Job Burnout among Nurses in Chinese Public Hospitals : The Role of Resilience at Work," *Healthcare*, vol. 10, no. 1935, pp. 1–10, 2022.

[21] Q. Zhou, T. Ejovi, E. C. Wu, and B. Doherty, "Building organisational resilience capability in small and medium-sized enterprises : The role of high-performance work systems," *Human Resource Management Journal*, vol. 33, pp. 806–827, 2023, doi: 10.1111/1748-8583.12479.

[22] A. A. Aljuaid, "Determining organizational resilience through employee resilient characteristics and supportive HR practices: The moderating effect of managerial resilience," *PLoS One*, vol. 20, no. 11, pp. 1–16, 2025, doi: 10.1371/journal.pone.0335751.

[23] M. J. Page *et al.*, "The PRISMA 2020 statement : an updated guideline for reporting systematic reviews Systematic reviews and Meta-Analyses," 2021, doi: 10.1136/bmj.n71.

[24] M. Niederhauser *et al.*, "Effects of Resilience Training on Resilient Functioning in Chronic Stress Situations among Cadets of the Swiss," *Healthcare*, vol. 11, no. 1329, pp. 1–15, 2023.

[25] A. Caputo, A. Tron, S. Sassetti, A. Giakoumelou, and F. Colantoni, "Managing for resilience through social sustainable human resource approach : the effect on organisational performances," *Management Decision*, vol. 64, no. 5, pp. 1752–1773, 2026, doi: 10.1108/MD-05-2024-1144.

[26] G. Onan, L. Sürücü, M. Bekmezci, A. B. Dalmı, and G. Sunman, "Relationships Between Positive Leadership Styles , Psychological Resilience , and Burnout: An Empirical Study Among Turkish Teachers," *Behavioral Science*, vol. 15, no. 6, pp. 1–22, 2025.

[27] Y. Han and R. Mohamed, "True or False ? The Impact of Health-Oriented Leadership on Work Engagement in the Hotel Industry," *Sage Open*, pp. 1–19, 2025, doi: 10.1177/21582440251323347.

[28] R. Nadiv and M. Delegach, "Double Shield: The Roles of Personal and Organizational Resources in Promoting Positive Outcomes for Employees During Wartime," *International Journal of Environmental Research and Public Healthh*, vol. 22, no. 1384, pp. 1–17, 2025.

[29] C. Leclercq and I. Hansez, "Temporal Stages of Burnout : How to Design Prevention?," *International Journal of Environ*, vol. 21, no. 1617, pp. 1–22, 2024.