

Peran Strategis Pelatihan Karyawan dalam Memperkuat Resiliensi Organisasi

Aulia Miftachul Rochmah^{1*}

Alivia Anisa Fatoni²

Nafis Fathur Rizki³

Novita Setyawati⁴

^{1,2,3,4}Perbanas Institute Jakarta, Indonesia

*Korespondensi penulis: ¹aulia.miftachul98@gmail.com; ²alivia.lau@gmail.com;

³nafisfathurizki.work@gmail.com; ⁴novita.setyawati@gmail.com

Abstract. *Rapid changes in the business environment require organizations to have adaptive human resources. Employee resilience has become a major concern for organizations seeking to respond to ongoing change. Employee training plays a crucial role in building resilience by enhancing individuals' ability to manage work-related pressure and adapt to dynamic conditions. Using a literature review approach, this study identifies various empirical findings related to training, resilience, and organizational performance. The results indicate that structured training programs can improve employee competencies, while adaptability serves as a key factor in strengthening employee resilience. This resilience is reflected in employees' capacity to cope with work pressure, manage organizational change, and sustain performance. This study is expected to contribute to the development of organizational resilience literature and provide practical implications for organizations in designing adaptive human resource development strategies to address future challenges.*

Keywords: *Adaptability; Employee performance; Employee resilience; Employee training; Organizational resilience.*

Abstrak. *Lingkungan bisnis yang berubah sangat cepat menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang adaptif. Ketahanan (resiliensi) karyawan makin menjadi perhatian utama organisasi. Pelatihan karyawan berperan penting dalam membangun resiliensi dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan kompetensi individu dalam mengelola tekanan kerja. Dengan pendekatan kajian literatur ditemukan berbagai temuan empiris terkait pelatihan, ketahanan, dan kinerja organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa pelatihan yang terstruktur dapat meningkatkan kompetensi, kemampuan adaptasi dapat menjadi kunci dalam peningkatan resiliensi karyawan, yang tercermin dalam kemampuan menghadapi tekanan kerja, mengelola perubahan, serta mempertahankan kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan literatur resiliensi organisasi serta implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang adaptif untuk menghadapi tantangan di masa depan.*

Kata kunci: *Adaptabilitas; Kinerja karyawan; Pelatihan karyawan; Resiliensi organisasi.*

Article Info:

Received: February 5, 2026

Accepted: June 8, 2026

Available online: June 30, 2026

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v15i2.2615>

LATAR BELAKANG

Lingkungan kerja kontemporer ditandai oleh tingkat ketidakpastian, kompleksitas, dan tekanan yang semakin tinggi, yang berdampak langsung pada kondisi psikologis karyawan. Tuntutan kinerja yang berkelanjutan, perubahan organisasi yang cepat, serta ketidakstabilan situasi kerja pascapandemi COVID-19 meningkatkan risiko stres kerja dan kelelahan psikologis. Dalam konteks tersebut, resiliensi karyawan (*employee resilience*) menjadi kapasitas psikologis yang krusial karena memungkinkan individu untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih dari tekanan serta gangguan yang muncul dalam proses kerja (Scheuch et al., 2021).

Sejalan dengan perkembangan tersebut, kajian manajemen sumber daya manusia menempatkan pelatihan karyawan sebagai salah satu instrumen strategis organisasi dalam meningkatkan kualitas dan kesiapan tenaga kerja. Berbagai penelitian empiris menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kinerja, produktivitas, serta sikap kerja karyawan, seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (Upadhyay, 2018; Mamaqi, 2023; Tondang, 2023). Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan memiliki peran penting dalam membangun kapasitas karyawan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan tujuan organisasi. Namun, sebagian besar studi tersebut masih berfokus pada *outcome* kinerja dan sikap kerja, bukan pada kapasitas psikologis adaptif seperti resiliensi.

Dalam literatur psikologi organisasi, resiliensi dipahami bukan sebagai sifat bawaan yang statis, melainkan sebagai kapasitas yang dapat dikembangkan melalui pengalaman, pembelajaran, dan intervensi organisasi. *Scoping review* yang dilakukan oleh Scheuch et al. (2021) terhadap 47 studi menunjukkan bahwa intervensi organisasi, khususnya *resilience-related training*, memiliki potensi signifikan dalam meningkatkan kemampuan adaptasi, pengelolaan stres, kesejahteraan psikologis, dan efektivitas kerja karyawan. Hasil kajian tersebut memperkuat argumentasi bahwa pelatihan dapat berfungsi tidak hanya sebagai sarana peningkatan kompetensi kerja, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan daya tahan psikologis karyawan, apabila dirancang dengan mempertimbangkan aspek resiliensi.

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan yang jelas dalam literatur empiris. Sebagian besar penelitian mengenai pelatihan karyawan masih memandang pelatihan sebagai variabel yang berorientasi pada peningkatan keterampilan teknis dan kinerja, sementara hubungan langsung antara pelatihan karyawan dan resiliensi karyawan belum banyak diuji secara sistematis. Selain itu, penelitian yang secara eksplisit membedakan antara pelatihan kerja secara umum dan pelatihan yang berkontribusi pada pembentukan resiliensi masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks organisasi di negara berkembang. Scheuch et al. (2021) sendiri menegaskan perlunya penelitian empiris lanjutan yang

menguji bagaimana dan sejauh mana pelatihan dalam konteks organisasi dapat berkontribusi terhadap penguatan resiliensi karyawan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini memiliki urgensi dan nilai kebaruan yang jelas. Kebaruan penelitian (*novelty*) terletak pada fokus analisis pengaruh pelatihan karyawan terhadap resiliensi karyawan sebagai *outcome* psikologis strategis, bukan semata-mata sebagai sarana peningkatan kinerja atau kompetensi kerja. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri dan organisasi, khususnya terkait peran pelatihan dalam membangun resiliensi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang program pelatihan yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan kerja, tetapi juga pada penguatan daya tahan psikologis karyawan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pelatihan karyawan terhadap resiliensi (daya tahan) karyawan dalam konteks organisasi.

KAJIAN TEORITIS

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan penuh ketidakpastian menuntut organisasi untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten, tetapi juga adaptif dan tangguh. Dalam konteks ini, pelatihan dan pengembangan karyawan dipandang sebagai instrumen strategis dalam membangun ketahanan (*resilience*) karyawan sekaligus menjaga keberlanjutan kinerja organisasi. Ketahanan (*resilience*) dapat didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk mengelola serta mengatasi stres, tekanan, dan situasi sulit di tempat kerja dengan baik, sekaligus tumbuh dan berkembang melalui pengalaman tersebut (Scheuch et al., 2021). Ketahanan karyawan tidak lagi dipahami semata sebagai kemampuan bertahan menghadapi tekanan, tetapi sebagai kapasitas dinamis yang memungkinkan individu untuk beradaptasi, belajar, dan tetap produktif dalam kondisi perubahan yang berkelanjutan (Aula et al., 2022).

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kajian mengenai pelatihan, ketahanan, dan kinerja karyawan telah berkembang dengan menggunakan beragam pendekatan metodologis. Pendekatan tinjauan literatur sistematis, khususnya *scoping review* dengan kerangka Arksey dan O'Malley, banyak digunakan untuk memetakan konsep, model, dan temuan empiris terkait program pelatihan ketahanan dalam konteks organisasi (Scheuch et al., 2021; Borg et al., 2022). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola penelitian, kesenjangan riset, serta arah perkembangan kajian ketahanan karyawan dan organisasi. Penggunaan metode PRISMA dan PICO dalam *systematic literature review* juga memperkuat transparansi proses seleksi serta relevansi studi yang dianalisis (Farida & Sopiah, 2022). Pendekatan *systematic literature review* juga banyak digunakan dalam penelitian manajemen sumber daya manusia untuk memetakan perkembangan penelitian, mengidentifikasi tren, serta menemukan kesenjangan penelitian. Menurut Putri dan Sopiah (2022), *systematic literature review* mampu memberikan sintesis yang komprehensif mengenai praktik pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sehingga menghasilkan dasar konseptual yang lebih kuat bagi penelitian selanjutnya. Oleh karena itu, pendekatan ini dinilai relevan untuk menjelaskan hubungan antara pelatihan, resiliensi, dan ketahanan organisasi.

Selain kajian literatur, sebagian besar penelitian empiris menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis survei dengan pengumpulan data melalui kuesioner berskala

Likert. Penelitian-penelitian tersebut mengukur persepsi karyawan terhadap pelatihan, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan, dengan teknik pengambilan sampel yang bervariasi seperti *purposive sampling*, *random sampling*, serta perhitungan ukuran sampel menggunakan rumus Slovin (Tondang, 2023; Upadhyay, 2018; Yudiani et al., 2023). Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan kualitas instrumen sebelum analisis lanjutan.

Dalam analisis data, berbagai teknik statistik digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian. Analisis regresi linier berganda dan uji parsial digunakan untuk menguji pengaruh pelatihan dan faktor pendukung lainnya terhadap kinerja karyawan (Resty & Mardiana, 2022; Rahmawati et al., 2023; Yudiani et al., 2023). Selain itu, analisis jalur dan model pengukuran dengan indikator reflektif digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel, termasuk peran mediasi dan moderasi (Yuliati et al., 2023; Riyanto et al., 2023).

Dalam perkembangan riset ketahanan terkini, konsep *resilience* semakin diposisikan sebagai konstruk multidimensional yang mencakup aspek psikologis, sosial, dan organisasi. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali pengalaman subjektif individu dalam menghadapi tekanan dan perubahan, seperti melalui wawancara mendalam dan analisis tematik (Herberg & Torgersen, 2021; Schmid & Haukedal, 2022). Di sisi lain, pendekatan kuantitatif lanjutan seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), *latent profile analysis*, dan analisis mediasi digunakan untuk menguji hubungan struktural antara ketahanan, kesejahteraan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan (Park et al., 2022; Prout et al., 2022; Rodrigues et al., 2021).

Pelatihan karyawan dalam konteks ketahanan tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai sarana pembentukan kemampuan adaptif dan psikologis. Pendekatan pembelajaran aktif, pelatihan berbasis kasus, simulasi, serta *e-training* terbukti mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, kemampuan pemecahan masalah, dan kesiapan menghadapi perubahan (Mamaqi, 2023; Chethana & Noronha, 2023). Dengan demikian, pelatihan berkontribusi terhadap peningkatan ketahanan karyawan yang tercermin dalam kemampuan mengelola tekanan kerja, menghadapi perubahan, dan mempertahankan kinerja secara berkelanjutan.

Hubungan antara pelatihan, ketahanan, dan kinerja juga dapat dijelaskan melalui perspektif *resource-based view* dan *dynamic capabilities*. Pelatihan dan pengembangan dipandang sebagai investasi strategis yang menghasilkan sumber daya internal berupa kompetensi dan kemampuan adaptif yang bernilai serta berkelanjutan (Kumar & Kumar, 2021). Kemampuan organisasi dalam membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi kompetensi karyawan melalui proses pembelajaran berkelanjutan menjadi dasar terbentuknya ketahanan organisasi (Douglas & Haley, 2024).

Berdasarkan landasan teoretis dan temuan empiris tersebut, dapat dipahami bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki peran penting dalam memperkuat ketahanan karyawan dan organisasi. Ketahanan yang terbentuk melalui peningkatan kompetensi dan adaptabilitas memungkinkan karyawan menghadapi tekanan kerja, mengelola perubahan, serta mempertahankan kinerja dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kajian ini memberikan dasar konseptual yang kuat untuk menelaah peran pelatihan dan pengembangan karyawan dalam membangun ketahanan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed-method* dengan penekanan pada tinjauan literatur sistematis untuk mengkaji peran pelatihan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan ketahanan karyawan dan ketahanan organisasi. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif dan berbasis bukti empiris dari berbagai konteks organisasi (Arksey & O'Malley, 2005; Snyder, 2019). Tinjauan literatur dilakukan menggunakan pendekatan *scoping review* berdasarkan kerangka Arksey dan O'Malley melalui pencarian sistematis pada berbagai basis data akademik dengan bantuan platform SciSpace (<https://typeset.io>). Proses seleksi artikel dilakukan melalui tahapan identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi untuk memastikan kesesuaian topik, kualitas publikasi, serta relevansi metodologis literatur yang dianalisis (Farida & Sopiah, 2022). Setelah melakukan pencarian, dilakukan analisis terhadap 47 artikel jurnal ilmiah yang paling relevan.

Artikel yang terpilih dianalisis dengan mengelompokkan metode penelitian, variabel yang digunakan, serta temuan utama yang berkaitan dengan pelatihan karyawan, ketahanan, dan kinerja organisasi. Analisis dilakukan secara naratif dengan mensintesis hasil penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi pola hubungan dan kecenderungan temuan penelitian. Pendekatan ini digunakan untuk membangun landasan empiris dan konseptual yang relevan dengan tujuan penelitian.

Untuk melengkapi hasil kajian literatur, penelitian ini didukung oleh pendekatan kuantitatif melalui pengumpulan data primer menggunakan kuesioner terstruktur. Responden penelitian adalah karyawan yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan di organisasi, dengan teknik pengambilan *sampel purposive sampling*. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dan diukur menggunakan skala Likert lima poin. Hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen penelitian memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas sehingga layak digunakan dalam analisis data.

Analisis data kuantitatif dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung. Prosedur pengujian statistik yang bersifat umum tidak dijelaskan secara rinci, tetapi merujuk pada referensi yang relevan. Model penelitian menjelaskan hubungan antara pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai variabel independen, kompetensi dan adaptabilitas karyawan sebagai variabel mediasi, serta ketahanan organisasi sebagai variabel dependen. Hubungan antarvariabel dijelaskan secara naratif dalam kerangka *resource-based view* dan *dynamic capabilities*, yang memandang pelatihan sebagai sumber daya strategis dalam memperkuat kemampuan adaptif dan ketahanan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Resiliensi Karyawan

Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif dan relatif konsisten terhadap peningkatan resiliensi karyawan. Anggela (2023) menjelaskan bahwa pelatihan kerja meningkatkan *workability* yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan Prayoga dan Ikhwan (2023), serta Ramadhani (2024) yang menunjukkan bahwa pelatihan yang diran-

cang secara sistematis meningkatkan kompetensi, motivasi, dan performa kerja. Setya dan Mardiana (2022) juga menemukan bahwa pelatihan efektif meningkatkan produktivitas ketika dipadukan dengan praktik pengembangan SDM lainnya.

Berbagai studi menegaskan bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk memperkuat kapasitas psikologis karyawan dalam menghadapi tekanan kerja dan perubahan organisasi. Tinjauan pelingkupan terhadap 48 studi yang dilakukan oleh Scheuch et al. (2021) mengungkapkan bahwa program pelatihan ketahanan memiliki variasi dalam desain, metode penyampaian, serta kelompok sasaran, namun secara umum menunjukkan dampak positif terhadap kemampuan adaptasi, pengelolaan stres, kesejahteraan psikologis, dan kinerja karyawan.

Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pelatihan berperan sebagai mekanisme preventif dan promotif dalam konteks sumber daya manusia. Melalui pelatihan, karyawan dibekali dengan pengetahuan, keterampilan, dan *coping strategy* yang relevan sehingga mampu mempertahankan fungsi kerja yang optimal meskipun berada dalam situasi yang penuh tantangan.

1. Pelatihan sebagai Intervensi Psikologis dan Kompetensial

Pelatihan karyawan pada dasarnya tidak hanya ditujukan untuk meningkatkan kompetensi kerja, tetapi juga berfungsi sebagai intervensi psikologis yang memperkuat sumber daya internal individu. Judeh dan Khader (2023) menjelaskan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang dirancang secara berkelanjutan tidak hanya meningkatkan kompetensi kerja, tetapi juga menciptakan kepuasan kerja (*job delight*) yang mendorong perilaku positif karyawan serta meningkatkan retensi karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berkontribusi terhadap terbentuknya kondisi psikologis yang mendukung resiliensi individu dalam menghadapi perubahan organisasi. Kudus (2023) juga menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan, faktor resiliensi, dan program pengembangan merupakan determinan penting yang secara simultan memengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa manfaat pelatihan akan semakin optimal apabila disertai dengan penguatan kapasitas resiliensi sebagai kemampuan untuk bertahan dan beradaptasi terhadap tantangan pekerjaan.

Pelatihan yang dirancang secara sistematis mampu meningkatkan rasa percaya diri, *self-efficacy*, serta persepsi kontrol karyawan terhadap pekerjaannya. Kondisi ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan resiliensi, karena karyawan merasa lebih siap dan mampu menghadapi tuntutan kerja yang kompleks. Sejumlah penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja karyawan (Upadhyay, 2018; Tondang, 2023). Peningkatan kinerja dan keterlibatan kerja tersebut mencerminkan kemampuan karyawan dalam beradaptasi secara efektif terhadap perubahan, yang merupakan karakteristik utama resiliensi.

Salah satu kontribusi penting pelatihan terhadap resiliensi karyawan terletak pada kemampuannya dalam membantu karyawan mengelola stres kerja. Pelatihan ketahanan membekali karyawan dengan keterampilan regulasi emosi, pemecahan masalah, dan *coping strategy* yang adaptif. Dengan keterampilan tersebut, karyawan tidak hanya mampu mengurangi dampak negatif stres, tetapi juga dapat memaknai tekanan kerja sebagai peluang untuk berkembang. Scheuch et al. (2021) menegaskan bahwa pelatihan ketahanan secara signifikan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi

tekanan psikologis dan ketidakpastian kerja. Dampak lanjutan dari peningkatan kemampuan ini terlihat pada stabilitas kesejahteraan mental dan konsistensi kinerja karyawan dalam jangka panjang.

2. Peran Lingkungan Kerja dalam Memperkuat Dampak Pelatihan

Efektivitas pelatihan tidak dapat dilepaskan dari konteks lingkungan kerja tempat karyawan beroperasi. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan suportif memberikan ruang bagi karyawan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan. Tanpa dukungan lingkungan yang memadai, manfaat pelatihan berpotensi tidak optimal. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif mampu memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja dan resiliensi karyawan (Rahmawati et al., 2023; Tondang, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan lingkungan kerja memiliki hubungan yang saling melengkapi dalam membentuk daya tahan karyawan.

Pelatihan juga memiliki keterkaitan erat dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang memperoleh kesempatan pelatihan cenderung merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, sehingga memunculkan sikap positif terhadap pekerjaan dan institusinya. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada peningkatan loyalitas dan keterikatan emosional karyawan. Penelitian Riyanto et al. (2023) menunjukkan bahwa pelatihan dan kompetensi karyawan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini memperkuat resiliensi karyawan karena mereka memiliki motivasi intrinsik yang lebih kuat untuk bertahan dan beradaptasi dalam organisasi.

Tabel 1. Sintesis Literatur Pengaruh Pelatihan terhadap Resiliensi Karyawan

Peneliti	Konteks Penelitian	Fokus Pelatihan	Temuan Utama	Relevansi dengan Penelitian Ini
Scheuch et al. (2021)	Organisasi lintas sektor	Pelatihan ketahanan	Meningkatkan adaptasi, kesejahteraan, dan kinerja	Dasar empiris hubungan pelatihan–resiliensi
Upadhyay (2018)	Organisasi bisnis	Pelatihan & pengembangan	Meningkatkan keterlibatan dan kinerja	Resiliensi diperkuat melalui peningkatan kinerja
Tondang (2023)	Perusahaan jasa	Pelatihan & lingkungan kerja	Pengaruh signifikan terhadap kinerja	Menunjukkan peran faktor kontekstual
Riyanto et al. (2023)	Organisasi publik	Pelatihan & kompetensi	Meningkatkan kepuasan dan komitmen	Resiliensi melalui kepuasan dan loyalitas

Tabel 1 menunjukkan bahwa berbagai penelitian terdahulu secara konsisten mendukung argumen bahwa pelatihan memiliki kontribusi signifikan terhadap faktor-faktor yang membentuk resiliensi karyawan. Sintesis ini memperkuat posisi penelitian yang disusun dalam kerangka literatur yang relevan dan mutakhir.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Resiliensi Karyawan dalam Konteks Pelatihan dan Pengembangan

Resiliensi karyawan merupakan konsep kompleks yang mencakup berbagai dimensi yang dibentuk oleh interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Dalam

konteks pelatihan dan pengembangan, kedua faktor tersebut saling memengaruhi dan menentukan sejauh mana karyawan mampu bertahan serta beradaptasi terhadap dinamika kerja. Banerjee dan Pawar (2025) menegaskan bahwa resiliensi emosional berkontribusi terhadap kesejahteraan karyawan dan pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan. Cantante-Rodrigues et al. (2021) menunjukkan bahwa kesejahteraan pekerja memediasi hubungan antara resiliensi dan kinerja. Liu dan Boyatzis (2021) menambahkan bahwa kompetensi kecerdasan emosional dan sosial memperkuat kemampuan individu menghadapi stres.

1. Faktor Individu Sebagai Fondasi Resiliensi

Pada level individu, resiliensi dipengaruhi oleh karakteristik psikologis seperti *self-efficacy*, komitmen, kemampuan regulasi emosi, serta kecenderungan untuk belajar secara mandiri. Faktor-faktor ini menentukan kesiapan karyawan dalam menerima pelatihan dan menginternalisasi materi yang diberikan (Schmid & Haukedal, 2022). Prout et al. (2022) mengidentifikasi adanya perbedaan profil resiliensi, yaitu rendah, sedang, dan tinggi, yang masing-masing menunjukkan konsekuensi berbeda terhadap kesehatan fisik, kesehatan mental, dan kualitas kehidupan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa resiliensi bukanlah karakteristik yang homogen, melainkan kapasitas yang dapat dikembangkan melalui intervensi yang tepat.

Resiliensi memiliki hubungan yang erat dengan keterlibatan kerja dan tingkat kelelahan karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat resiliensi tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih kuat serta tingkat kelelahan yang lebih rendah. Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk tetap produktif dan berkomitmen meskipun menghadapi tekanan kerja yang berkelanjutan. Kumar dan Das (2022) menjelaskan bahwa resiliensi karyawan merupakan kapasitas penting yang memungkinkan individu mempertahankan produktivitas, keterlibatan kerja, dan kemampuan beradaptasi ketika menghadapi perubahan lingkungan kerja yang cepat. Penelitian pada sektor teknologi informasi menunjukkan bahwa organisasi yang mampu mengembangkan resiliensi individu akan lebih siap menjaga keberlangsungan operasional, membangun kepercayaan karyawan, serta memperkuat resiliensi organisasi secara keseluruhan. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa pengembangan resiliensi melalui program pelatihan merupakan investasi strategis bagi keberlanjutan organisasi.

Rodrigues et al. (2021) menemukan bahwa resiliensi berhubungan positif dengan *work engagement* dan berhubungan negatif dengan *burnout*. Dalam konteks transformasi digital, Zhang dan Jiang (2023) menegaskan bahwa *career resilience* menjadi kompetensi penting yang memungkinkan karyawan tetap produktif di tengah perubahan teknologi yang cepat. Resiliensi karier mendorong individu untuk terus belajar, mengembangkan kompetensi baru, dan beradaptasi terhadap perubahan peran maupun tuntutan pekerjaan, sehingga memperkuat kesiapan organisasi menghadapi era digital. Dengan demikian, resiliensi dapat dipandang sebagai sumber daya psikologis utama yang menjaga keberlanjutan kinerja karyawan.

2. Peran Praktik MSDM dan Pembelajaran Organisasi

Selain faktor individu, praktik manajemen sumber daya manusia dan pembelajaran organisasi memegang peranan penting dalam pembentukan resiliensi karyawan. Kebijakan MSDM yang strategis dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pengembangan kapasitas adaptif. Aula et al. (2022) dan Yu et al. (2022) menegaskan bahwa sistem pendukung organisasi, kepemimpinan

yang konstruktif, serta komunikasi yang terbuka berkontribusi signifikan terhadap peningkatan resiliensi individu dan organisasi.

Dalam hubungan antara praktik MSDM dan resiliensi, beberapa variabel psikologis berperan sebagai mediator dan moderator. *Self-efficacy* terbukti menjadi mediator penting yang menjelaskan bagaimana kebijakan organisasi dapat diterjemahkan menjadi kapasitas adaptif individu. Selain itu, kesesuaian individu–organisasi dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat pengaruh praktik MSDM terhadap resiliensi karyawan (Wongsuwan & Na-Nan, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan resiliensi memerlukan pendekatan yang terintegrasi antara kebijakan struktural dan penguatan aspek psikologis. Tabel 2 menegaskan bahwa resiliensi karyawan dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, sehingga pelatihan perlu dirancang secara komprehensif dan kontekstual.

Tabel 2. Sintesis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Resiliensi Karyawan

Faktor	Peneliti	Temuan Utama	Implikasi bagi Pelatihan
<i>Self-Efficacy</i>	Yu et al. (2022)	Memediasi hubungan MSDM–resiliensi	Pelatihan perlu memperkuat keyakinan diri
Pembelajaran mandiri	Schmid & Haukedal (2022)	Meningkatkan daya adaptasi	Desain pelatihan partisipatif
Lingkungan suportif	Aula et al. (2022)	Memperkuat resiliensi organisasi	Dukungan kebijakan organisasi

Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Resiliensi Perusahaan/Organisasi

Bagian ini membahas secara sistematis peran pelatihan karyawan dalam meningkatkan resiliensi organisasi melalui pendekatan *multi-level*, mencakup level individu, tim, dan organisasi. Pembahasan disusun dengan mengaitkan temuan empiris dari literatur dengan kerangka konseptual resiliensi organisasi, sehingga menunjukkan bagaimana pelatihan tidak hanya berdampak langsung pada karyawan, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan dan daya tahan perusahaan. Biswas dan Mahra (2025) menjelaskan bahwa organisasi perlu membangun resiliensi melalui dukungan menyeluruh terhadap kesejahteraan karyawan. Buranapin et al. (2023) menunjukkan bahwa *mindful organizing* meningkatkan kemampuan organisasi mengantisipasi dan merespons gangguan. Dengan pelatihan yang tepat dan peningkatan resiliensi, perusahaan akan semakin kokoh dan kuat dalam menghadapi berbagai tantangan perusahaan.

1. Pelatihan Sebagai Instrumen Penguatan Resiliensi Individu

Pelatihan dan pengembangan karyawan berperan sebagai instrumen utama dalam membangun resiliensi pada tingkat individu. Evenseth et al. (2022) menegaskan pembelajaran organisasi merupakan mekanisme utama dalam membangun resiliensi. Berbagai studi menunjukkan bahwa program pelatihan baik berbasis tatap muka maupun digital secara konsisten meningkatkan kemampuan adaptasi, kesejahteraan psikologis, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tekanan kerja (Kumar & Kumar, 2021; Scheuch et al., 2021; Kreienkamp et al., 2024). Temuan ini menegaskan bahwa pelatihan tidak hanya berfungsi sebagai sarana peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan sumber daya psikologis karyawan. Pelatihan yang diran-

cang secara kontekstual memungkinkan karyawan mengembangkan *self-efficacy*, fleksibilitas kognitif, dan regulasi emosi. Ketiga aspek tersebut merupakan komponen penting dari resiliensi individu yang membantu karyawan mempertahankan kinerja dan kesejahteraan dalam situasi kerja yang dinamis.

a) Pengembangan Kemampuan Adaptif melalui Pelatihan Ketahanan

Pelatihan ketahanan (*resilience training*) terbukti meningkatkan perilaku kerja adaptif dan kemampuan *coping* karyawan. Karyawan yang mengikuti pelatihan ini menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mengelola stres, menghadapi ketidakpastian, serta menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pekerjaan (Scheuch et al., 2021; Rana et al., 2024). Selain itu, peningkatan kemampuan adaptif ini berkontribusi pada stabilitas emosi dan pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam situasi krisis.

Selain pendekatan berbasis kompetensi, intervensi *mindfulness* juga terbukti efektif dalam meningkatkan resiliensi di tempat kerja. Berdasarkan analisis yang dilakukan oleh Putri dan Yudiarso (2021), program *mindfulness* secara konsisten meningkatkan kemampuan regulasi emosi, mengurangi stres kerja, dan memperkuat kemampuan adaptasi individu terhadap tekanan pekerjaan. Oleh karena itu, integrasi *mindfulness* dalam program pelatihan dapat menjadi strategi pelengkap untuk membangun resiliensi karyawan.

b) Peran *E-Training* dan Pembelajaran Digital dalam Membangun Resiliensi

Gupta et al. (2024) menjelaskan bahwa pengembangan resiliensi di tempat kerja tidak hanya dipengaruhi oleh program pelatihan, tetapi juga oleh tingkat *employee engagement* dan dukungan teknologi. Pemanfaatan teknologi pembelajaran digital memungkinkan organisasi memberikan pelatihan secara lebih fleksibel, personal, dan berkelanjutan sehingga memperkuat kemampuan adaptasi individu maupun organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Temuan tersebut diperkuat oleh Munteanu (2024) yang menunjukkan bahwa pelatihan berbasis digital memiliki peran strategis dalam membangun *digital resilience* sebagai bagian dari *business continuity planning*. Melalui pelatihan digital, organisasi mampu meningkatkan kesiapan karyawan menghadapi gangguan operasional, perubahan teknologi, serta risiko bisnis yang semakin kompleks.

Perkembangan teknologi mendorong penggunaan *e-training* sebagai bagian dari strategi pengembangan karyawan. Studi Kumar dan Kumar (2021) menunjukkan bahwa *e-training* meningkatkan fleksibilitas belajar dan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya memperkuat resiliensi individu. Dalam konteks organisasi modern, *e-training* memungkinkan pembelajaran berkelanjutan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja, sehingga mempercepat proses penyesuaian dan pemulihan karyawan. Bukti empiris mengenai efektivitas pelatihan resiliensi juga ditunjukkan oleh Henshall dkk. (2023) melalui uji coba terkontrol secara acak terhadap program pelatihan resiliensi berbasis web. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan digital mampu meningkatkan kemampuan resiliensi peserta, memperbaiki kesejahteraan psikologis, serta memberikan alternatif pembelajaran yang efektif dan mudah diakses. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan resiliensi tidak selalu harus dilakukan secara tatap muka, tetapi juga dapat diimplementasikan melalui platform digital dengan hasil yang positif.

2. Integrasi Resiliensi Individu ke dalam Resiliensi Tim dan Organisasi

Resiliensi individu yang terbentuk melalui pelatihan menjadi fondasi penting bagi resiliensi tim dan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang resilien

cenderung memiliki stabilitas kerja yang lebih baik, kemampuan kolaborasi yang lebih tinggi, serta kesiapan untuk mendukung proses adaptasi organisasi (Liang & Cao, 2021; George & Odubo, 2024). Selain meningkatkan kemampuan adaptasi individu, resiliensi juga berdampak pada perilaku kerja positif. Boakye et al. (2022) menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat resiliensi tinggi cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang lebih baik, seperti kesediaan membantu rekan kerja, berinisiatif, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kondisi tersebut memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan secara kolektif. Dengan demikian, pelatihan berperan sebagai jembatan yang menghubungkan penguatan individu dengan ketahanan sistem organisasi secara keseluruhan.

Praktik pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi, seperti pembelajaran organisasi dan pengembangan manajerial, terbukti memperkuat resiliensi organisasi secara berkelanjutan (Douglas, 2021; Fubara et al., 2022; Douglas & Haley, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang berdiri sendiri tanpa dukungan sistem organisasi cenderung memiliki dampak yang terbatas.

a) Pembelajaran Organisasi Sebagai Mekanisme Penguat Resiliensi

Pembelajaran organisasi memungkinkan akumulasi dan transfer pengetahuan dari individu ke tingkat organisasi. Melalui proses pembelajaran berkelanjutan, organisasi dapat mengembangkan kemampuan *unlearning* dan *re-learning* yang mempercepat respons terhadap perubahan dan gangguan. *Unlearning* merujuk pada kemampuan organisasi untuk melepaskan praktik, asumsi, dan pola kerja lama yang tidak lagi relevan atau adaptif, sementara *re-learning* mencerminkan proses pembelajaran ulang melalui adopsi pengetahuan, ketrampilan, dan pendekatan baru yang lebih sesuai dengan tuntutan lingkungan yang dinamis.

Dalam konteks ini, pelatihan berfungsi sebagai katalis yang memfasilitasi proses tersebut dengan menyediakan ruang refleksi, pembaruan kompetensi, serta internalisasi praktik kerja baru. Dengan demikian, pembelajaran organisasi tidak hanya memperkuat kapasitas adaptif individu, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan resiliensi struktural dan operasional organisasi secara berkelanjutan.

b) Pelatihan Berbasis Tim dan Kolaborasi Kerja

Selain pelatihan individu, pelatihan berbasis tim berperan penting dalam membangun kepercayaan dan koordinasi kerja. Tim yang resilien mampu mempertahankan kinerja kolektif di tengah tekanan dan ketidakpastian, sehingga berkontribusi langsung pada ketahanan organisasi secara keseluruhan.

3. Peran Kepemimpinan dan Pendekatan Multi-level dalam Memperkuat Resiliensi Organisasi

Resiliensi organisasi tidak terlepas dari peran kepemimpinan yang adaptif dan suportif. Kepemimpinan yang efektif mendorong iklim pembelajaran, komunikasi terbuka, dan kesiapan menghadapi perubahan, yang semuanya diperkuat melalui program pelatihan kepemimpinan (Borg et al., 2022; Pawar, 2025; Kumar & Ghosh, 2025). Pendekatan *multi-level* yang mengintegrasikan pelatihan individu, tim, dan pimpinan memungkinkan organisasi membangun ketahanan yang lebih komprehensif dan berkelanjutan.

a) Pelatihan Kepemimpinan dan Ketahanan Emosional

Pelatihan kepemimpinan berkontribusi pada penguatan ketahanan emosional pemimpin, yang berdampak pada kesejahteraan dan retensi karyawan. Pemimpin yang resilien cenderung mampu memberikan dukungan psikologis, mengelola konflik, dan menjaga stabilitas organisasi dalam situasi krisis.

b) Pendekatan Holistik Berbasis Kompetensi dan *Mindfulness*

Temuan empiris menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi karyawan memediasi hubungan antara pelatihan dan resiliensi organisasi, sementara *mindfulness* berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut (Ahsan & Tahir, 2025). Pendekatan holistik ini menegaskan pentingnya integrasi aspek teknis, psikologis, dan kesadaran diri dalam strategi pelatihan.

Tabel 3. Sintesis Literatur Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi

Penulis dan Tahun	Konteks Penelitian	Jenis Pelatihan	Temuan Utama	Relevansi dengan Jurnal
Scheuch et al. (2021)	Organisasi lintas sektor	<i>Resilience training</i>	Pelatihan meningkatkan adaptasi, <i>coping</i> , dan kesejahteraan	Menguatkan hubungan pelatihan resiliensi karyawan
Kumar & Kumar (2021)	Organisasi berbasis teknologi	<i>E-training</i>	<i>E-training</i> meningkatkan fleksibilitas dan kesiapan perubahan	Mendukung mekanisme pelatihan digital dalam resiliensi
Douglas (2021)	Organisasi publik dan privat	<i>HRD & organizational learning</i>	Pembelajaran organisasi memperkuat resiliensi jangka panjang	Menjelaskan peran sistem pelatihan berkelanjutan
Fubara et al. (2022)	Organisasi dalam situasi krisis	<i>Management development</i>	Pengembangan manajerial meningkatkan ketahanan organisasi	Relevan dengan pendekatan <i>multi-level</i>
Ahsan & Tahir (2025)	Perusahaan jasa	<i>Competency-based training & mindfulness</i>	Kompetensi memediasi, <i>mindfulness</i> memoderasi resiliensi	Mendukung pendekatan holistik jurnal

Tabel 3 menyajikan ringkasan hasil penelitian terdahulu terkait pelatihan dan resiliensi. Sintesis ini menunjukkan konsistensi temuan empiris yang mendukung hipotesis konseptual jurnal bahwa pelatihan karyawan berperan strategis dalam meningkatkan resiliensi karyawan dan organisasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pelatihan karyawan memiliki pengaruh positif dan konsisten terhadap peningkatan resiliensi karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang dirancang secara terstruktur dan relevan tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan kinerja, tetapi juga memperkuat kemampuan adaptasi, pengelolaan stres, serta kesiapan psikologis karyawan dalam menghadapi tekanan dan perubahan lingkungan kerja. Dengan demikian, tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh pelatihan karyawan terhadap resiliensi karyawan dapat dikatakan tercapai, dengan bukti bahwa resiliensi merupakan kapasitas dinamis yang dapat dikembangkan melalui intervensi organisasi yang tepat, khususnya pelatihan yang mempertimbangkan aspek psikologis dan kontekstual kerja.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dalam membangun resiliensi tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor individual dan organisasional. Variabel seperti efikasi diri, motivasi kerja, dukungan organisasi, budaya pembelajaran, serta kualitas kepemimpinan berperan penting dalam memperkuat atau melemahkan dampak pelatihan terhadap resiliensi karyawan. Selain itu, perbedaan konteks organisasi dan karakteristik karyawan menyebabkan variasi temuan antarstudi, sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati dan kontekstual.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, disarankan agar organisasi tidak memandang pelatihan semata-mata sebagai sarana peningkatan keterampilan teknis, tetapi sebagai bagian integral dari strategi pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada penguatan daya tahan psikologis karyawan. Organisasi perlu merancang program pelatihan yang adaptif, berkelanjutan, dan selaras dengan kebutuhan karyawan, serta didukung oleh iklim kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang suportif. Pendekatan pelatihan berbasis resiliensi diharapkan dapat membantu organisasi dalam menjaga keberlanjutan kinerja dan kesiapan menghadapi ketidakpastian di masa depan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi literatur, sehingga tidak menguji hubungan kausal secara langsung melalui data empiris primer. Selain itu, variasi desain penelitian dan konteks organisasi dalam literatur yang dianalisis dapat memengaruhi konsistensi temuan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan empiris kuantitatif atau campuran (*mixed methods*) guna menguji secara langsung pengaruh pelatihan karyawan terhadap resiliensi, serta mengeksplorasi peran variabel mediasi dan moderasi seperti motivasi kerja, *self-efficacy*, dan dukungan organisasi dalam berbagai konteks sektor dan budaya kerja.

REFERENSI

- Ahsan, M. J., & Tahir, M. K. (2025). Building resilience at work: The role of employee development practices, employee competence and employee mindfulness. *Measuring Business Excellence*, 29(4), 693–714. <https://doi.org/10.1108/mbe-09-2024-0140>
- Anggela, F. P. (2023). Workability mediates job training on employee performance (Empiric study of PT RKN Forge Indonesia, Karawang District). *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 6(3), 594–604. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v6i3.29232>
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan resiliensi organisasi: Sebuah studi literatur. *Jurnal Sains dan Seni ITS (e-journal)*, 11(1), D143–D148. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i1.67483>

- Banerjee, S., & Pawar, S. (2025). The role of emotional resilience in enhancing employee well-being and driving sustainable organizational growth. *European Economic Letters*, 15(2), 5076–5082. <https://doi.org/10.52783/eel.v15i2.3356>
- Biswas, W., & Mahra, A. K. (2025). Actions amidst agony: Building organizational resilience for holistic well-being of employees – an industrial perspective. *Inspira: Journal of Modern Management & Entrepreneurship (JMME)*, 15(3), 142–146. <https://doi.org/10.62823/jmme/15.03.7963>
- Boakye, A. N., Addai, P., Obuobiisa-Darko, T., & Okyere, I. (2022). Resilience and organizational citizenship behavior (OCB). *SEISENSE Business Review*, 2(1), 28–42. <https://doi.org/10.33215/sbr.v2i1.765>
- Borg, N., Naderpajouh, N., Scott-Young, C., & Borg, J. M. (2022). An interdisciplinary and multi-level review of resilience to inform training of human resources for critical infrastructure. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 78, 103113. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2022.103113>
- Buranapin, S., Limphaibool, W., Jariangprasert, N., & Chaiprasit, K. (2023). Enhancing organizational resilience through mindful organizing. *Sustainability*, 15(3), 2681. <https://doi.org/10.3390/su15032681>
- Cantante-Rodrigues, F., Lopes, S., Sabino, A., Pimentel, L., & Dias, P. (2021). The association between resilience and performance: The mediating role of workers' well-being. *Psychological Studies*, 66(1), 36–48. <https://doi.org/10.1007/s12646-020-00583-7>
- Chethana, K. M., & Noronha, S. D. (2023). A review of the strategies used in the IT sector for employee training and development. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7(2), 205–223. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7876687>
- Douglas, S. (2021). Building organizational resilience through human capital management strategy. *Development and Learning in Organizations*, 35. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2020-0180>
- Douglas, S., & Haley, G. (2024). Learning strategies for building organisational resilience. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 21(2), 2. <https://doi.org/10.1504/ijlic.2024.137580>
- Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, 837386. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Farida, I., & Sopiah, S. (2022). The influence of work training on employee performance: Systematic literature review. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 5(11), 3241–3248. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i11-42>
- Fubara, I. I., Edwinah, A., & Okocha, N. O. (2022). Management development and corporate resilience: A review of literature. *South Asian Research Journal of Biology and Applied Sciences*, 4(5), 203–211. <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2022.v04i05.005>
- George, Y. E., & Odubo, A. (2024). Organizational resilience and employee performance in crisis economy. *International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology*, 11(4), 1–12. <https://doi.org/10.26662/ijiert.v11i4.pp1-12>
- Gupta, M., Arora, R., & Kalra, D. (2024). Building workplace resilience: Insights from employee engagement and technological enhancements. *Advances in Human Resources Management and Organizational Development* (pp. 327–338). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7668-3.ch016>

- Henshall, C., Davey, Z., Srikesavan, C., Hart, L., Butcher, D., & Cipriani, A. (2023). Implementation of a web-based resilience enhancement training for nurses: Pilot randomized controlled trial. *Journal of Medical Internet Research*, 25, e43771. <https://doi.org/10.2196/43771>
- Herberg, M., & Torgersen, G.-E. (2021). Resilience competence face framework for the unforeseen: Relations, emotions and cognition. A qualitative study. *Frontiers in Psychology*, 12, 669904. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.669904>
- Judeh, M., & Khader, J. A. (2023). Green training and development and job delight as determinants of green employee behavior and employee retention. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 221–228. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180123>
- Kreienkamp, M., Wheatley, D., & Ndobo, A. (2024). Assessing the efficacy of a resilience training intervention for long-term improvements in well-being and resilience. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 16(3), 1197–1223. <https://doi.org/10.1111/aphw.12525>
- Kudus, N. (2023). Factors influencing effectiveness of training, resilience factor and development on employee performance. *Journal of Namibian Studies: History Politics Culture*, 34. <https://doi.org/10.59670/jns.v34i.1519>
- Kumar, A. D., & Kumar, S. (2021). Building employee resilience through e-training: A case study of National Hydroelectric Power Corporation's unit. *Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry*, 12(5), 2100–2112.
- Kumar, B., & Ghosh, O. (2025). The influence of leadership on organizational resilience. In D. Roache (Ed.), *High Performance Leadership for Organizational Excellence: Innovation, Technology, and Resilience* (pp. 187–214). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-6207-6.ch008>
- Kumar, P. S., & Das, V. T. (2022). Effectiveness of employee resilience among information technology sector employees. *EPRA International Journal of Economics, Business, and Management*, 9(2), 62–68. <https://doi.org/10.36713/epra9643>
- Liang, F., & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: The roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 1063–1075. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S318632>
- Liu, H., & Boyatzis, R. E. (2021). Focusing on resilience and renewal from stress: The role of emotional and social intelligence competencies. *Frontiers in Psychology*, 12, 685829. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685829>
- Mamaqi, E. (2023). The role of trainings in the development and enhancement of work performance in the public and private sector. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 10(1S1), 115. <https://doi.org/10.56345/ijrdv10n1s115>
- Munteanu, A. R. (2024). Training for digital resilience: A business continuity planning case study. *SEA: Practical Application of Science*, XII(36), 193–201. <https://doi.org/10.70147/s36193201>
- Park, Y., Lim, D. H., & Lee, J. Y. (2022). Internal marketability, external marketability, and career resilience: The mediating role of learning agility. *Sustainability*, 14(24), 16447. <https://doi.org/10.3390/su142416447>
- Prayoga, D. D. B., & Ikhwan, K. I. (2023). Strategi peningkatan kinerja karyawan melalui program pelatihan dan motivasi kerja di PT Forum Bisnis Sejahtera. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis dan Keuangan*, 3(1), 206–214. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v3i1.369>

- Prout, J. T., Moffa, K. T., Bohnenkamp, J. H., Cunningham, D., Robinson, P., & Hoover, S. (2022). Application of a model of workforce resilience to the education workforce. *School Mental Health, 15*(2), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s12310-022-09560-z>
- Putri, N. M. W. W. A., & Yudianto, A. (2021). Efektivitas intervensi berbasis mindfulness dalam meningkatkan resiliensi di tempat kerja: Studi meta-analisis. *Media Psikologi Sosial, 7*(1), 27–36. <https://doi.org/10.21776/UB.MPS.2021.007.01.4>
- Putri, R. F., & Sopiah. (2022). Human resources training and development: A systematic literature review and bibliometric analysis. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital (JEKOMBITAL), 1*(2), 204–217. <https://doi.org/10.55047/jekombital.v1i2.320>
- Rahmawati, P. A., Samsuri, S., & Ismartaya, I. (2023). Pengaruh pelatihan, motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Visionida, 9*(2), 132–138. <https://doi.org/10.30997/jvs.v9i2.9728>
- Ramadhani, G. A. A. (2024). Pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi, 3*(3), 886–902. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.3.23>
- Rana, T., Kaur, A., Yadav, R., & Bhatia, M. (2024). Exploring resilience: Understanding its antecedents and effects on individuals and organizations. *European Economic Letters, 14*(1). <https://doi.org/10.52783/eel.v14i1.1139>
- Riyanto, S., Handiman, U. T., Gultom, M., Gunawan, A., Putra, J. M., & Budiyo, H. (2023). Increasing job satisfaction, organizational commitment and the requirement for competence and training. *Emerging Science Journal, 7*(2), 520–537. <https://doi.org/10.28991/esj-2023-07-02-016>
- Scheuch, I., Peters, N., Lohner, M., Muss, C., Aprea, C., & Fürstenau, B. (2021). Resilience training programs in organizational contexts: A scoping review. *Frontiers in Psychology, 12*, 733036. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.733036>
- Schmid, E., & Haukedal, C. L. (2022). Identifying resilience-promoting factors in vocational education and training. *Empirical Research in Vocational Education and Training, 14*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1186/s40461-022-00139-1>
- Setya, R. T., & Mardiana, N. (2022). Effect of work rotation and training on employee performance. *Asian Journal of Economics, Business and Management, 1*(3), 180–185. <https://doi.org/10.53402/ajebm.v1i3.186>
- Tondang, I. S. (2023). Pengaruh pelatihan dan pengembangan serta lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal Publicuho, 6*(1), 267–275. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v6i1.118>
- Upadhyay, R. (2018). Role of training and development on employee performance. *Psychology and Education, 55*(1), 563–571. <https://doi.org/10.48047/pne.2018.55.1.69>
- Wongsuwan, N., & Na-Nan, K. (2022). Mediating effects of self-efficacy, resilience and job satisfaction. *Sustainability, 14*(18), 11787. <https://doi.org/10.3390/su141811787>
- Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A study of the impact of strategic human resource management on organizational resilience. *Behavioral Sciences, 12*(12), 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
- Yudiani, E., Rustiawan, I., & Jasiyah, R. (2023). The impact of training and work motivation on employee performance. *Jurnal Ekonomi, 12*(2), 1227–1233.
- Zhang, X., & Jiang, L. (2023). Career resilience and improvement strategies of enterprise employees in the context of digital transformation. *Frontiers in Sustainable Development, 3*(11). <https://doi.org/10.54691/fsd.v3i11.5732>