MENTAL AGILITY PEMIMPIN DI ERA BANI (BRITTLE, ANXIOUS, NON LINEAR, INCOMPREHENSIBLE): TINJAUAN PSIKOLOGI ISLAM

Oleh:
Luh Nyoman Lucy Indra Wulan Khrisna
10015705

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk mendapatkan gelar Master of Science in Psychology and Islamic Counceling (MSc PIC) pada Program Studi Psychology

PROGRAM STUDI PSYCHOLOGY
PROGRAM PASCASARJANA
INTERNATIONAL OPEN UNIVERSITY
2026

LEMBAR PENGESAHAN

MENTAL AGILITY PEMIMPIN DI ERA BANI (BRITTLE, ANXIOUS, NON LINEAR, INCOMPREHENSIBLE): TINJAUAN PSIKOLOGI ISLAM

Luh Nyoman Lucy Indra Wulan Khrisna

10015705

Tesis ini ditulis untuk memenuhi sebagian persyaratan
untuk mendapatkan gelar *Master of Science in Psychology and Islamic Counseling (MSc PIC)*

Menyetujui untuk diajukan pada ujian tesis

Supervisor,



Dr. Agus Mulyana, S.Psi., M.Psi., Psikolog

Mengetahui

Assistant Head of Department
Psychology and Education



Dr. Evi Afifah Hurriyati, S.Si, M.Si

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya yang bertandatangan di bawah ini,

Nama : Luh Nyoman Lucy Indra Wulan Khrisna

Student ID : 10015705

Program Studi : Psikologi Program Pasca Sarjana
pada International Open University

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Indonesia, 15 Juli 2026

Yang membuat pernyataan





Luh Nyoman Lucy Indra Wulan Khrisna 10015705

KATA PENGANTAR

Bismillah,

Allahummasolli wasalim wa barik ala nabiyina Muhammad wa íala íalihi washahbihi ajma'in. Alhamdulillah segala puji dan syukur bagi Allah Subhanahu wa Ta'ala atas segala limpahan nikmat, hidayah dan taufik-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan penulisannya tepat pada waktunya, tiada daya dan upaya tanpa pertolongan Allah.

Pendidikan di IOU merupakan jenjang strata dua kedua bagi penulis dan penulisan tesis pertama penulis sebagai implementasi *iqro bismirobbikalladzi kholaq*. Alhamdulillah melalui IOU Allah Subhanahu wa Ta'ala mengijinkan penulis belajar dari para dosen IOU hingga dapat menyelesaikan pendidikan *Master of Science in Psychology and Islamic Counseling* (MSc PIC) di IOU kampus bahasa.

Oleh sebab itu penulis menyampaikan ucapan trimakasih yang mendalam diiringi rasa hormat yang tulus kepada:

1. Dr. Bilal Philips selaku pendiri dan rektor International Open University ;
2. Bapak Evan Indrawijaya, S.E. M.BA., direktur operasional IOU Indonesia;
3. Bapak Adi Wira, B.A., direktur coordinator Pengembangan Akademik IOU Indonesia:
4. Dr. Evi Afifah Hurriyati, S.Si, M.Si, sebagai Wakil Ketua Program Studi Psikologi IOU Kampus Bahasa;
5. Bapak Ahmad Yunus, S.Pd. M.Couns. (S.A.), selaku Sekretaris Program Studi Psikologi IOU Kampus Bahasa;
6. Dr. Agus Mulyana, S.Psi., M.Si, psikolog selaku dosen pembimbing tesis.
7. Segenap dosen pengajar mata kuliah program Master Psychology and Islamic Counceling, di IOU Kampus Bahasa yang telah banyak memberi faedah ilmu kepada penulis;
8. Seluruh civitas akademika IOU Indonesia yang begitu semangat memberi info dan bantuannya seputar hal yang menunjang terselenggaranya perkuliahan;
9. Teman-teman seangkatan Fall 2024 yang sangat ramah dan saling mendukung dalam memberi info-info yang diperlukan;
10. Semua pihak yang turut mendukung terselesaikannya perkuliahan saya.

Semoga Allah Subhanahu wa Ta'ala melimpahkan pahala jariyah kepada semua pihak tersebut. Jazakumullahu khoiron wa barakaallahu fiikum.

Jakarta- Indonesia, tgl 15 Juli 2026



Luh Nyoman Lucy Indra Wulan Khrisna

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN 1
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA 2
KATA PENGANTAR 3
DAFTAR TABEL 7
DAFTAR GAMBAR 8
ABSTRAK 9
ABSTRACK 10
BAB I 1
PENDAHULUAN 1
1.1 INTRODUKSI 1
1.2 LATAR BELAKANG MASALAH 1
1.3 PERNYATAAN MASALAH 3
1.4 PERTANYAAN PENELITIAN 4
1.4.1 Mengapa melakukan penelitian ini 4
1.4.2 Pengaruh tauhid dan talent 5
1.5 TUJUAN PENELITIAN 6
1.5.1 Peran talent pada mental agility 6
1.5.2 Peran tauhid pada mental agility 6
1.5.3 Tujuan penelitian 7
1.6 RUANG LINGKUP PENELITIAN 8
1.7 SIGNIFIKANSI PENELITIAN 8
1.7.1 Manfaat akademik 8
1.7.2 Manfaat umum 9
1.8 SISTEMATIKA PENULISAN 9
1.9 RINGKASAN BAB 10
BAB II 12
TINJAUAN PUSTAKA 12
2.1 INTRODUKSI 12
2.2 KONSEP-KONSEP UTAMA 12
2.2.1 Mental agility 12
2.2.2 Spiritual dan religius 14
2.2.3 Talent memimpin 16
2.3 THEORETICAL GAP 18
2.4 KERANGKA BERPIKIR 19
2.4.1 Faktor yang memengaruhi mental agility 19
2.4.2 Pengaruh spiritual dan religius 20
2.4.3 Pengaruh talenta memimpin 21

2.4.4 Mental agility pemimpin dalam perspektif Islam 22
2.5 RINGKASAN BAB 23
BAB III 25
METODOLOGI PENELITIAN 25
3.1 INTRODUKSI 25
3.2 RANCANGAN PENELITIAN 25
3.3 FOKUS PENELITIAN 26
3.4 DEFINISI KONSEPTUAL 27
3.4.1 Definisi konseptual mental agility 27
3.4.2 Definisi konseptual spiritual religius 27
3.4.3 Definisi konseptual talent 27
3.5 DEFINISI OPERASIONAL 27
3.5.1 Definisi operasional mental agility 28
3.5.2 Definisi operasional spiritual religius 28
3.5.3 Definisi operasional talenta 28
3.6 SUBJEK DAN LOKASI PENELITIAN 29
3.7 PEDOMAN WAWANCARA 30
3.7.1 Teknik wawancara 30
3.7.2 Pedoman wawancara 32
3.8 TEKNIK PENGUMPULAN DATA 34
3.8.1 Pengumpulan sumber data primer 35
3.8.2 Pengumpulan sumber data sekunder 35
3.9 TEKNIK PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA 36
Gambar 3.2 Alur pengolahan data 38
3.10 ETIKA PENELITIAN 38
3.11 RINGKASAN BAB 39
BAB IV 40
4.1 INTRODUKSI 40
4.2 HASIL TEMUAN KUALITATIF 41
4.2.1 Mental agility 41
4.2.2 Spiritual dan religius 46
4.2.3 Talenta memimpin 50
4.3 RINGKASAN BAB 54
BAB V 56
PEMBAHASAN 56
5.1 INTRODUKSI 56
5.2 PEMBAHASAN 56
5.2.1 TEMUAN VARIASI MENTAL AGILITY SUBJEK 56
5.2.2 TEMUAN VARIASI SPIRITUAL DAN RELIGIUS 64
5.2.3 TEMUAN VARIASI TALENT MEMIMPIN 71
5.3 KETERBATASAN PENELITIAN 82
5.4 RINGKASAN BAB 83

BAB VI 85
KESIMPULAN, SARAN & REKOMENDASI 85
6.1 INTRODUKSI 85
6.2 KESIMPULAN PENELITIAN 85
6.3 SARAN PRAKTIS 86
6.4 REKOMENDASI PENELITIAN LANJUTAN 87
6.5 RINGKASAN BAB 88
DAFTAR PUSTAKA 89
LAMPIRAN 93

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Indikator mental agility	16
Tabel 3.1	Pedoman wawancara mental agility	33
Tabel 3.2	Pedoman wawncara spiritual dan religius	33
Tabel 3.3	Pedoman wawancara talent memimpin	34
Tabel 4.1	Identifikasi mental agility subjek P1	41
Tabel 4.2	Identifikasi mental agility subjek P2	44
Tabel 4.3	Identifikasi spiritual religius subjek P1	46
Tabel 4.4	Identifikasi spiritual religius subjek P2	48
Tabel 4.5	Identifikasi talent mmemimpin subjek P1	50
Tabel 4.6	Identifikasi talent memimpin P2	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2	Faktor yang mempengaruhi mental agility	22
Gambar 3.4	Alur pengolahan dan analisa data	38
Gambar 4.7	Hasil analisa	53

ABSTRAK

Era BANI *(Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible)* merupakan era dimana terjadi fenomena banyak individu mengalami kecemasan karena ketidakpastian yang berkelanjutan dan sistem yang rapuh dan ambigu melampaui kemampuan manusia untuk menjelaskannya secara logis sehingga menyebabkan dampak yang muncul menjadi sulit diprediksi. Hal ini membuat pengambilan keputusan dan tindakan yang tepat seorang pemimpin menjadi sulit, sehingga dibutuhkan seorang pemimpin dengan mental yang lincah dan tangguh *(mental agility)* dalam menghadapinya. Faktor pendukung fleksibilitas kognitif dan emosional yang merupakan dimensi utama pada *mental agility* membutuhkan manajemen stres yang efektif sehingga memungkinkan seorang pemimpin menjaga keseimbangan emosional namun tetap fleksibel dalam menghadapi tekanan. Keyakinan spiritual dan religius menjadi landasan yang kuat bagi seorang pemimpin untuk tangguh dan tetap optimis, berpikir positif serta aktif mencari solusi, karena menyandarkan setiap kejadian kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala, membuatnya tetap tenang dalam ketidakpastian, mudah beradaptasi dan berpikir fleksibel serta menemukan solusi. Tujuan penelitian ini adalah untuk memberi gambaran mengenai fungsi spiritual dan religius (tauhid) serta pengaruh talent (potensi alami) seorang pemimpin dalam membangun *mental agility* di era BANI sehingga dapat memimpin dengan hati sesuai fitrah manusia yang memiliki kesadaran penuh *(self awareness)* sebagai khalifah dan abdi Allah Subhanahu wa Ta'ala di atas muka bumi. Metode kualitatif fenomenologi digunakan dalam penelitian untuk menelaah komponen-komponen yang memengaruhi *mental agility* pemimpin dalam menghadapi berbagai akibat fenomena di era BANI. Data primer dikumpulkan melalui *in depth interview* dan *behavioral event interview* untuk dapat menggali makna mendalam dari pengalaman para partisipan dan bagaimana implementasinya. Selanjutnya hasil wawancara dianalisa dengan analisa interpretatif melalui reduksi data wawancara untuk menemukan ide-ide pokok dari data primer dan kemudian diberi makna. Hasil penelitian menggambarkan bagaimana pengaruh spiritual religius dan talent memimpin para partisipan yang cukup signifikan meskipun belum seluruh aspek spiritual religius, talent memimpin didapati pada diri partisipan, sebagaimana belum didapati beberapa dimensi *mental agility* pada diri subjek.

Kata kunci:

Mental agility, pemimpin era BANI, kepemimpinan spiritual, karakter pemimpin, learning agility.

ABSTRACK

The BANI (Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible) era is characterized by the phenomenon of many individuals experiencing anxiety due to ongoing uncertainty and fragile and ambiguous systems that exceed human ability to explain logically, making the impacts difficult to predict. This makes it difficult for leaders to make appropriate decisions and take appropriate actions, necessitating a leader with mental agility to deal with the situation. Supporting factors such as cognitive and emotional flexibility, which are key dimensions of mental agility, require effective stress management, enabling a leader to maintain emotional balance while remaining flexible in the face of pressure. Spiritual and religious beliefs provide a strong foundation for a leader to be resilient and remain optimistic, think positively, and actively seek solutions. By relying on Allah Subhanahu wa Ta'ala for every event, they remain calm amidst uncertainty, adapt easily, think flexibly, and find solutions. The purpose of this research is to provide an overview of the spiritual and religious functions (tawhid) and the influence of a leader's talent in building mental agility in the BANI era, so that they are not only competent and intellectually intelligent (cognitive agility) and emotionally (mental resilience) but also be able to lead with their heart according to human nature who have full awareness as the caliph and servant of Allah. The qualitative phenomenological method was used in this research to examine the components that influence a leader's mental agility in dealing with the various consequences of the BANI era. Primary data was collected through in-depth interviews and behavioral event interviews to explore the deep meaning of subjective experiences from the participants, then the interview results were analyzed with interpretive analysis through interview data reduction to find the main ideas of the primary data and then given meaning. The results of the study illustrate how the influence of religious spirituality and leadership talent of the participants is quite significant even though not all aspects of religious spirituality and leadership talent were found, as some dimensions of mental agility have not been fulfilled in the subjects.

Key words:

Mental agility, spiritual leadership, leader character, learning agility

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 INTRODUKSI

Bab ini menguraikan latar belakang dan perumusan masalah, serta tujuan dan signifikansi penelitian terkait *mental agility* seorang pemimpin berbasis spiritual dan religius (tauhid), serta potensi (bakat) memimpin dalam menghadapi fenomena-fenomena yang terjadi pada era BANI *(Brittle/rapuh, Anxious/cemas, Non linear/tidak linear, Incomprehensible/tidak sesuai nalar),* era yang rentan terhadap kecemasan akan ketidakpastian sebagai akibat dinamika perubahan dan penyebaran informasi yang belum tervalidasi.

1.2 LATAR BELAKANG MASALAH

Implementasi *cognitive agility* dan *mental resilience* dalam kepemimpinan diperlukan dalam rangka menghadapai tantangan era BANI dan era-era berikutnya. Pada era VUCA *(Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous)* yang terjadi sebelum era BANI, pemimpin dituntut untuk mampu beradaptasi dalam mengelola organisasi pada situasi yang tidak pasti, kompleks dan cepat berubah, sehingga peran pemimpin pada era VUCA penting dalam membangun kepercayaan tim dan memandu organisasi melalui ketidakpastian (Rais, 2025; Rozak, 2023).

Agility seorang pemimpin merupakan dimensi kepemimpinan yang sangat dibutuhkan di era VUCA, di samping teori-teori kepemimpinan yang membahas

tentang pentingnya kompetensi dan karakteristik individu, bagaimana mempengaruhi serta meningkatkan kualitas dan motivasi bersama. Fakta yang terjadi menunjukkan beberapa perusahaan yang terkena dampak dinamika era VUCA dan gagal beradaptasi antara lain perusahaan internasional Kodak (Eastmen Kodak Co) yang mengajukan kebangkrutan karena gagal beradaptasi dengan teknologi digital (Neelakandan, 2025). Nokia, yang pernah memimpin pasar ponsel, gagal mengikuti inovasi *software smartphone* dan mengalami kebangkrutan (Steinbock, 2013). Perusahaan BlackBerry Ltd yang tetap mempertahankan penggunaan *keyboard*, sementara pasar pengguna lebih memilih *touch screen,* menjadikan nilai pasar blackberry menurun tajam (Kusuma, 2025). Perusahaan Nasional antara lain Bukalapak sebagai salah satu market place besar di Indonesia terpaksa tutup disebabkan tekanan kompetisi intens dari *super-apps dan e-commerce* (Sulaiman, 2025).

Fenomena pada era Covid-19 berdampak pada banyak perusahaan sehingga melakukan pemutusan hubungan kerja yang berakibat pada aspek psikologis individu berupa kecemasan terkait berkurangnya pendapatan keluarga (Rasiadi, 2023). Sementara perusahaan yang mampu beradaptasi antara lain PT Gojek dan PT Kereta Api Indonesia mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan kebutuhan pasar yang cepat dengan menerapkan *transformasi digital* (Fauziah, 2021) .

Faktor pendukung fleksibilitas kognitif dan emosional yang merupakan dimensi utama pada *mental agility* membutuhkan manajemen stres yang efektif sehingga memungkinkan seorang pemimpin menjaga keseimbangan emosional namun tetap fleksibel dalam menghadapi tekanan (Mulya, 2024). Hal tersebut disebabkan *mental agility* seorang pemimpin berkaitan dengan kemampuannya untuk mengelola stres, berpikir positif dan memiliki perspektif yang fleksibel terhadap tantangan dan

kesulitan untuk mencapai tujuan bersama (Purwanggono, 2025). Selain itu, keyakinan spiritual menjadi landasan yang kuat bagi seorang pemimpin untuk tangguh dan tetap optimis, berpikir positif serta aktif mencari solusi (Rosyid et al., 2021).

1.3 PERNYATAAN MASALAH

Mental agility yang dibangun berlandaskan spiritual yang kuat dengan karakter keimanan dan ketaqwaan akan membentuk kestabilan jiwa. Hal tersebut teraplikasi pada keseimbangan emosi sehingga mampu berpikir jernih dan fleksibel dalam melihat permasalahan dari berbagai perspektif, tetap tenang dalam ketidakpastian, dan mudah beradaptasi dengan situasi baru. Kesehatan mental sebagai komponen *mental agility* tampak dalam bentuk pengembangan potensi diri dan kestabilan emosi (Saprudin, 2023).

Manusia sebagai makhluk ciptaan Allah Subhanahu wa Taa'la bersifat lemah (secara fisik maupun psikis) (QS Annisa: 28). Oleh sebab itu pemimpin dengan mental *agility* apabila ditopang dengan keyakinan spiritual akan menciptakan *spiritual personal* dan *spiritual culture* dalam organisasi dan merupakan modal utama dalam menghadapi berbagai tantangan serta menjadi motivasi *(meaning)* untuk tetap optimis dalam mencapai tujuan *(purpose)* bersama (Rosyid et al., 2021).

Apa dampaknya apabila *mental agility* pemimpin pada era BANI tidak berbasis pada spiritual dan religius (tauhid)? Tauhid merupakan *spiritual personal* yang menjadi landasan bagi setiap individu muslim dalam setiap amalnya guna mencapai tujuan untuk apa manusia diciptakan (QS Adh-Dhariat: 56). Amal yang dilandasi tauhid akan menghantarkan manusia pada kehidupan yang baik dan kebahagiaan yang hakiki (Wahhab, 1987). Hal ini menunjukkan bahwa

kehidupan yang baik dan kebahagiaan hakiki tidak akan diperoleh tanpa menjadikan tauhid sebagai *spiritual personal,* terlebih dalam memimpin saat periode era BANI yang diliputi dinamika kecemasan akan ketidakpastian. Faktor tersebut berimplikasi pada fungsi *mental agility* pemimpin pada era BANI menjadi tidak berjalan optimal dan berdampak pada kinerja tim dalam mencapai tujuan organisasi.

1.4 PERTANYAAN PENELITIAN

1.4.1 Mengapa melakukan penelitian ini

Menurut Ary Ginanjar (2025) pada webinarnya tentang talent DNA, menyampaikan bahwa pemimpin pada era BANI dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menghadapi kecemasan dan stressor yang meluas karena perubahan yang cepat akibat kemajuan teknologi, antara lain *artificial inteligence* (AI) yang dirancang memiliki kecerdasan yang lebih tinggi daripada kecerdasan manusia, bahwa AI mampu berpikir secara fleksibel dan adaptif bahkan mampu mengambil keputusan namun AI tidak mempunyai emosi dan makna hidup. Hal ini menuntut seorang pemimpin membangun *mental agility* ketika menghadapi tekanan dan kondisi yang rapuh serta sulit diprediksi, baik secara individu maupun terhadap tim dengan berbasis pada keimanan yang benar.

Pemimpin yang tangguh merujuk pada kemampuan tim untuk tetap kuat dalam menghadapi tekanan dan krisis dalam upaya beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru serta mampu memulihkan diri bahkan berkembang lebih baik tanpa kehilangan kemampuan fungsinya sebagai pemimpin (Wiwin, 2018). Berbagai kualitas perilaku atau karakteristik internal individu dalam beradaptasi

secara positif terhadap kesulitan berperan dominan dalam ketangguhan menghadapi tekanan disertai pembelajaran dalam menghadapi tantangan perubahan situasi yang berubah dengan cepat (Wiwin, 2018).

1.4.2 Pengaruh tauhid dan talent

Bagaimana *mental agility* seorang pemimpin berbasis tauhid (spiritual dan religius) mampu menjadi sumber kekuatan dalam menghadapi berbagai tekanan internal maupun eksternal, tetap tenang dalam ketidakpastian dan fleksibel dalam melihat segala sesuatu dari berbagai perspektif, merupakan permasalahan utama dalam penelitian ini. Adapun komponen potensi alami *(talent)* merupakan kemampuan dasar individu yang telah dibawa secara genetika dan dapat dikembangkan dan diaktualisasikan dalam kehidupan (Saprudin, 2023) merupakan komponen yang terdapat pada faktor individu dan berpengaruh pada tingkat *mental agility* individu (De Meuse et al., 2010).

Hal tersebut menimbulkan pertanyaan, bagaimana kontribusi tauhid dan *talent* memimpin dalam pembentukan *mental agility* pemimpin di era BANI? Oleh karena itu, proposal ini diberi judul : "Mental agility pemimpin di era BANI : Tinjauan Psikologi Islam." dengan mengambil subjek penelitian para pemimpin perusahaan di wilayah Jakarta dan sekitarnya yang telah mengalami pasang surut dalam keberlangsungan perusahaan namun perusahaan tetap mampu beroperasional pada era BANI hingga kini.

1.5 TUJUAN PENELITIAN

1.5.1 Peran talent pada mental agility

Talent merupakan faktor internal yang memengaruhi *mental agility* individu (De Meuse et al., 2010). *Mental agility* merupakan bentuk kesehatan mental dalam kondisi yang memungkinkan individu untuk mengenali potensi dirinya, mengelola stres, bekerja secara produktif dan memberikan kontribusi positif kepada lingkungannya (Desi et al., 2025), terdapat keterkaitan antara talent individu dengan kesehatan mentalnya.

Dalam perspektif Islam, menurut Al Qur'annul Karim menyiratkan bahwa potensi diri (talent) merupakan pembawaan individu, apabila didukung dengan iman dan takwa akan membentuk jiwa yang tenang, sehingga mampu mengelola stres dengan lebih baik (QS Al Isra': 84 ; QS Att -Thalaq : 2-3 ; QS Al Fajr: 27-30). Hasil penelitian dari Desi dkk (2025) menunjukkan bagaimana peningkatan iman dan takwa membantu individu dalam menjaga kesehatan mentalnya sehingga mampu menghadapi tantangan globalisasi dengan lebih baik dan mencapai kehidupan yang lebih bermakna. Psikologi Islam memandang unsur iman berperan sebagai penjaga stabilitas jiwa yang membantu individu dalam menghadapi problematika kehidupan (Desi et al., 2025).

1.5.2 Peran tauhid pada mental agility

Nilai-nilai spiritual tauhid merupakan nilai-nilai religius bersumber pada Al-Qur'an dan As_Sunnah yang diimplementasikan dalam interaksi sosial antar manusia (hablumminannaas). Kepemimpinan yang berbasis spiritual dan religius (tauhid) merupakan modal utama dalam menghadapi berbagai tantangan dalam memimpin,

khususnya pada era BANI, dan menjadi motivasi utama yang memberi kekuatan untuk tetap optimis dalam menjalankan organisasi (perusahaan). Keyakinan bahwa Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu menjadi landasan yang kuat untuk tetap berpikir positif sehingga mampu melihat solusi melalui potensi alami dalam memimpin kemudian persisten melaksanakannya (Romadhona, 2024).

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang menyadari untuk apa ia diciptakan, sebagai abdi Allah dan sebagai khalifah di atas bumi, akan lebih mudah membentuk resiliensi dan fleksibilitas (mampu beradaptasi) dengan berpegang teguh pada prinsip-prinsip tauhid sebagai pedoman hidup yang kokoh. Fakta bangkrutnya beberapa perusahaan nasional maupun internasional seperti Bukalapak, Kodak, Nokia, Blackberry, dsb membuktikan tidak setiap pemimpin memiliki *mental agility*.

1.5.3 Tujuan penelitian

Dari uraian tersebut di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk memberi gambaran mengenai fungsi spiritual dan religius (tauhid) serta pengaruh talent seorang pemimpin dalam membangun *mental agility* di era BANI, sehingga diharapkan diperoleh pemimpin yang bukan hanya kompeten dan cerdas secara intelektual *(cognitive agility)* dan emosional *(mental resilience*) namun mampu memimpin dengan hati sesuai fitrah manusia yang lebih mengutamakan nilai-nilai jati diri berbasis religius, sehingga memiliki kesadaran penuh *(self awareness)* sebagai khalifah dan abdi Allah Subhanahu wa Taa'la di atas muka bumi.

1.6 RUANG LINGKUP PENELITIAN

Penelitian ini fokus pada *mental agility* pemimpin di era BANI yang dibangun melalui *talent* memimpin berbasis spiritual dan religius (tauhid), meliputi komponen-komponen yang memengaruhi *mental agility* seorang pemimpin untuk berhasil menghadapi berbagai akibat yang ditimbulkan oleh berbagai fenomena pada era BANI, serta bagaimana implementasi tauhid dan *talents* seorang pemimpin di era BANI. Oleh karena itu strategi coping dalam menghadapi tekanan-tekanan psikologis pada era BANI menjadi penting dalam membangun *mental agility* seorang pemimpin di masa ini sebagai upaya mengatasi kecemasan terhadap situasi yang tidak pasti untuk menjaga ketahanan emosional.

1.7 SIGNIFIKANSI PENELITIAN

1.7.1 Manfaat akademik

Manfaat penelitian ini secara akademik diharapkan memperluas khasanah psikologi Islam, khususnya dalam kriteria memilih pemimpin dari sisi psikologis dan tingkatan spiritual religius. Manfaat akademik lainnya diharapkan dari penelitian ini akan menimbulkan penelitian-penelitian selanjutnya, diantaranya apa yang menjadi ukuran tingkat spiritual dan religius (tauhid) individu, sehingga menimbulkan ide-ide untuk melakukan penelitian tentang alat ukurnya dan alat ukur tingkat *mental agility*, khususnya untuk pemimpin baik dalam skala kecil maupun dalam skala yang lebih besar hingga pemimpin negara.

1.7.2 Manfaat umum

Manfaat penelitian ini secara umum diharapkan dapat dijadikan acuan dalam memilih pemimpin yang memiliki *mental agility* berbasis tauhid dan menjadi lebih tepat guna apabila memiliki *talents* memimpin, baik secara psikologis maupun spiritual religius, dan bukan sekedar memenuhi kompetensi maupun pengalaman memimpin.

Selain itu, setiap pemimpin diharapkan semakin menyadari perannya sebagai abdi Allah dan khalifah Allah Subhanahu wa Taa'la dalam menegakkan syariatNYA dengan memanfaatkan potensi dirinya sebagai *gift* (anugerah) sehingga dapat memberi manfaat bagi urusan dunia dan ukhrowinya secara personal dan bagi keluarga serta tim yang dipimpinnya.

1.8 SISTEMATIKA PENULISAN

Laporan penelitian ini disusun dalam enam bab, dimulai dari pendahuluan, tinjauan pustaka, metodologi penelitian, hasil penelitian, serta pembahasan dan kesimpulan dengan sistematika sebagai berikut.

Bab 1 : Pendahuluan berisi gambaran umum topik penelitian, dari latar belakang dan arah pembahasan serta fokus penelitian, pertanyaan penelitian dan tujuan penelitian.

Bab 2 : Tinjauan pustaka, bab ini berisi tinjauan reflektif dari berbagai kajian tentang *mental agility* yang dibangun berdasarkan potensi alami memimpin dalam menghadapi dinamika fenomena pada era BANI, berbasis tauhid.

Bab 3: Metodologi penelitian, bab ini menjelaskan langkah-langkah metode penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian

mengenai bagaimana gambaran kontribusi spiritual dan religius serta talenta memimpin dalam membangun *mental agility* di era BANI.

Bab 4 : Hasil penelitian, memuat tentang hasil analisa data kualitatif berdasarkan pengkodean dari hasil wawancara terhadap subjek penelitian.

Bab 5 : Pembahasan, bab ini meninterprestasikan hasil penelitian berdasarkan hasil analisa dikaitkan dengan komponen *mental agility,* spiritual dan religius serta talent para partisipan, dalam tinjauan psikologi Islam.

Bab 6 : Kesimpulan, saran dan rekomendasi, memaparkan intisari topik penelitian yang disimpulkan dari hasil penelitian dan saran-saran kepada para praktisi (pemimpin dan para pemilihnya) serta rekomendasi untuk melanjutkan penelitian mengingat dinamika perkembangan jaman.

1.9 RINGKASAN BAB

Fenomena dinamika perubahan dan informasi membingungkan pada berbagai sektor kehidupan yang terjadi pada era BANI *(Brittle, Anxious, Non linear, Incomprehensible)* rentan menimbulkan kecemasan akan ketidakpastian. Faktor pendukung fleksibilitas konigtif dan emosional yang merupakan dimensi utama pada *mental agility* memungkinkan seorang pemimpin menjaga keseimbangan emosional namun tetap fleksibel dalam menghadapi tekanan, disamping potensi alami *(talents)* yang diiringi implementasi tauhid akan menjadi landasan yang kuat bagi seorang pemimpin untuk tangguh dan tetap optimis, berpikir positif serta aktif mencari solusi daripada berpikir rigid.

Penelitian yang memadukan talenta memimpin dan implementasi tauhid dalam kepemimpinan belum ditemukan, sehingga diharapkan dari hasil penelitian ini

memicu penelitian-penelitian selanjutnya dan menjadi bahan rujukan dalam memilih pemimpin yang berintegritas dalam hubungan antara sesama manusia dan bertanggungjawab di hadapan Allah Azza wa Jalla.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 INTRODUKSI

Bab ini berisi dasar pengembangan konsep utama penelitian berdasarkan teori dari para peneliti sebelumnya sebagai tinjauan reflektif mengenai *mental agility.* Pembahasan meliputi perkembangan konsep *mental agility* dan dimensinya, faktor-faktor yang mempengaruhi *mental agility* serta indikatornya, hubungan antar konsep *mental agility* dengan talenta dalam kepemimpinan dan *theoretical gap* di antara keduanya, serta bagaimana gambaran konsep tauhid terhadap kepemimpinan, khususnya pada era BANI, merupakan kerangka berpikir penelitian.

2.2 KONSEP-KONSEP UTAMA

Konsep utama (variabel) penelitian terdiri dari 3 konsep, sebagai berikut :

1. Konsep utama mental agility.
2. Konsep utama spiritual dan religius.
3. Konsep utama talent memimpin.

2.2.1 Mental agility

Proses adaptasi merupakan bentuk penyesuaian diri individu dengan lingkungan yang ada untuk mempertahankan diri (Tuasikal, 2023). Menurut perspektif psikologi, adaptasi mencakup kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara fisik, emosional maupun kognitif terhadap tantangan yang dihadapi (Junior, 2025).

Adaptasi kognitif, dalam teori perkembangan menurut Jean Piaget, merujuk pada proses modifikasi kognitif terhadap informasi atau pengalaman baru, di mana struktur mental individu mengalami perubahan untuk mencapai keseimbangan dengan lingkungannya (Marinda, 2020). Adaptasi emosional merupakan proses penyesuaian diri secara emosional terhadap tekanan atau perubahan yang menantang (Wanti, 2025). Menurut Masten dan Coatsworth, adaptasi emosional positif berupa ketangguhan dan kemampuan untuk bangkit dari stres atau trauma yang dialami disebut resiliensi.

Resiliensi yang diiringi pembelajaran pengalaman baru dan fleksibel secara kognitif maupun emosional dalam menghadapi tantangan perubahan situasi yang berubah dengan cepat disebut *agility* yang mencakup *learning agility* dan *mental agility* (Meutia, 2025; Purwoko, 2025). Konsep *learning agility* pertama kali diperkenalkan oleh Lombardo dan Eichinger (2000) dan menemukan hubungan antara konsep *learning agility* dan potensi kepemimpinan (Sura et al., 2024). *Learning agility* didefinisikan sebagai bentuk kemampuan belajar dari pengalaman, mengaplikasikan pengetahuan baru dengan cepat, dan beradaptasi secara efektif terhadap perubahan dan tantangan baru, melibatkan keinginan dan kemampuan untuk terus belajar, menerima umpan balik, refleksi diri, dan kreativitas dalam mencari solusi (Meutia, 2025; Purwoko, 2025).

2.2.1.1 Indikator mental agility

Dimensi *learning agility* menurut Lombardo dan Eichinger meliputi *people agility, mental agility, change agility dan result agility.* Seseorang apabila mengenal dirinya dengan baik, mampu belajar dari pengalaman, memperlakukan orang lain dengan konstruktif, bersikap tenang serta tangguh dalam tekanan perubahan, termasuk *people agility*. Individu yang memikirkan masalah dari sudut pandang baru dan merasa

nyaman dengan kompleksitas, ambiguitas, dan mampu menjelaskan pemikiran mereka kepada orang lain, disebut m*ental agility*. Individu yang memiliki rasa ingin tahu dan hasrat terhadap ide-ide, tertarik pada perbaikan terus-menerus, serta terlibat dalam aktivitas pengembangan keterampilan, ia berkemampuan *change agility. S*eseorang yang mempunyai *result agility*, dapat memberikan hasil dalam kondisi sulit, menginsipirasi orang lain untuk bekerja lebih dari biasanya, dan menunjukkan kehadiran yang membangun kepercayaan diri orang lain (Syarqi & Widiana, 2024).

Mental agility atau *cognitive flexibility* sebagai bagian dari konstruk *learning agility* mencakup dimensi ketahanan emosional, kemampuan berpikir cepat dan fleksibel dalam melihat sesuatu dari berbagai perspektif, merasa nyaman dengan ketidakpastian, dan mudah beradaptasi dengan situasi baru (Sura et al., 2024). Adapun indikator *mental agility* meliputi mampu menganalisa informasi dengan cepat, menemukan solusi, dan menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan tanpa mengalami tekanan emosional yang berlebihan (Meutia, 2025; Purwoko, 2025)

2.2.2 Spiritual dan religius

Perspektif psikologi Islam memahami *mental agility* (kelincahan mental) sebagai dimensi kemampuan untuk menjaga keseimbangan jiwa (nafs) dan akal dalam menghadapi berbagai tantangan kehidupan, sehingga jiwa tetap sehat, pikiran tetap jernih, dan emosi terkendali. Konsep ini berakar pada ajaran Islam yang menempatkan kesehatan mental sebagai bagian penting dari keseluruhan kesehatan manusia yang meliputi aspek fisik maupun spiritual dan religius, dimana konsep iman sebagai imunitas jiwa menjaga keseimbangan mental dari tantangan hidup dan stres duniawi (Desi et al., 2025)

Spiritual berbeda dengan religius, menurut Kementrian Agama RI spiritual merupakan potensi untuk mengakui dan mengimani keberadaan Allah yang pada asalnya telah ada dalam diri manusia sejak perjanjian di alam rahim ibu antara ruh dengan Allah Subhanahu wa Taa'la (QS. al-A'raf: 172) (Saprudin, 2023). Nilai-nilai spiritual adalah implementasi ajaran agama (Islam) dalam interaksi dengan sesama manusia *(hablumminannas)* (Rahmawaty, 2016). Religius merupakan aspek ibadah sebagai implementasi dari hakekat tauhid, yaitu pemurnian ibadah berupa penghambaan diri hanya kepada Allah Subhanahu wa Taa'la dengan mentaati segala perintahNya dan menjauhi segala laranganNya, sesuai dengan ajaran yang disampaikan Rasulullah shallallahu alaihi wassalam (Wahhab, 1987)

2.2.2.1 Indikator Spiritual dan religius

Indikator spiritual dan religius dalam kesehatan mental dari perspektif psikologi Islam tercermin dari rasa syukur, kesabaran, tawakal, dan taqwa, memelihara hubungan dengan Allah Subhanahu wa Taa'la sebagai sumber ketenangan jiwa dan kekuatan mental sehingga meningkatkan kemampuan berpikir (Aasmi Walia & Dr Rita Kumar, 2026).

Kesehatan mental dalam psikologi Islam merupakan integrasi antara kecerdasan kognitif dan kekuatan spiritual sehingga seseorang mampu berpikir adaptif dan fleksibel serta kuat secara emosional, spiritual dan religius (Bashori & Muawanah, 2026). Hal ini membuat individu mampu menghadapi stres dan tekanan hidup dengan cara yang sejalan dengan nilai-nilai tauhid sehingga sadar akan makna hidupnya, yaitu untuk beribadah dan sebagai khalifah Allah Subhanahu wa Taa'la (QS Al Baqoroh:30; QS Adzzariat:56).

Perspektif psikologi Islam memahami individu sebagai satu kesatuan yang terintegrasi antara jiwa *(nafs, self desires),* akal *(aql, intellect),* hati *(qalb, spirituality)* dan ruh *(soul, divine connection)* (Rassool, 2019). Iman yang berperan sebagai stabilitas jiwa membantu individu dalam menghadapi problematika kehidupan dengan lebih baik dengan berpedoman pada Al-Qur'an dan hadis sebagai sumber utama dalam memahami psikologi Islam (Desi et al., 2025). Tokoh seperti Abu Zayd Al-Balkhi sudah mengkaji keterkaitan antara kesehatan jiwa dan fisik serta mengembangkan pendekatan holistik yang bersumber dari Al-Qur'an dan Hadis (Rassool, 2019). Konsep *an-nafs al-muthmainnah* (jiwa yang tenang) dalam QS. Al-Fajr:27-30 merupakan indikator kesehatan mental dalam Islam karena manusia sebagai ciptaan Allah Subhanahu wa Taa'la hanya akan mampu memenuhi dimensi *mental agility* apabila mampu menjaga stabilitas jiwa dengan keimanan (Desi et al., 2025), sehingga diharapkan mampu mengaplikasikan potensi alami dirinya secara maksimal dan tepat guna.

Tabel 2.1 Indikator mental agility

Konseptual	Psikologi Islam :
1.Mampu menganalisa informasi dengan cepat. 2. Menemukan solusi 3.Cepat beradaptasi dengan perubahan. 4. Ketahanan emosi 5. Nyaman dalam ketidakpastian	1. Mampu menjaga keseimbangan jiwa dan akal (annafs al muthmainnah) 2. Menjaga hablumminallah dan hablum minannaas. 3. Mampu bersyukur, bersabar, bertawakal.

2.2.3 Talent memimpin

Potensi alami atau talent merupakan kemampuan dasar individu yang dibawa secara genetika dan dapat dikembangkan serta diaktualisasikan dalam kehidupannya. Potensi alami tersebut meliputi potensi spiritual, intelektual, sosial, emosional, dan fisik,

demikian menurut Kemenag RI (Republik Indonesia), Tafsir Al Quran Tematik: Pendidikan, Pengembangan Karakter dan Pengembangan Sumber Daya Manusia: Jakarta , Lajnah Pentashihan MushafAl Quran, 2010 (Saprudin, 2023).

1. Potensi spiritual merupakan potensi untuk mengakui dan mengimani keberadaan Allah yang pada asalnya telah ada dalam diri manusia sejak perjanjian di alam rahim ibu antara ruh dengan Allah Subhanahu wa Taa'la (QS. al-A'raf: 172).
2. Potensi intelektual mencakup kecakapan daya pikir, penalaran/menganalisa, mengambil keputusan, dan berkarya secara kreatif. Melalui potensi ini manusia mampu untuk mengetahui, memahami, dan memanfaatkan alam untuk kehidupannya.
3. Potensi sosial merupakan potensi untuk hidup harmonis bersama orang lain. Menurut Charlote Buhler sebagaimana dikutip oleh Achmadi: "*Sosialisasi adalah proses membantu individu melalui belajar dan penyesuaian diri bagaimana cara hidup dan cara berpikir kelompok, agar supaya ia dapat berperan dan berfungsi dalam kelompoknya.".*
4. Potensi emosional atau *emotional quotient* sebagai potensi yang erat kaitannya dengan kondisi kejiwaan seseorang, meliputi kemampuan seseorang untuk menerima, menilai dan mengelola emosi dirinya terhadap lingkungan sekitarnya.
5. Potensi fisik merupakan potensi yang dikembangkan melalui asupan makanan dan minuman yang halal dan baik, serta latihan-latihan fisik.

Semua potensi tersebut merupakan satu kesatuan dalam membangun *mental agility* dengan kadar pembawaannya masing-masing (QS Al Isra:84).

2.2.3.1 Indikator talent memimpin

Ary Ginanjar (2025) dalam webinarnya mengenai talent DNA, menemukan bahwa terdapat empat puluh lima jenis *talents* pada setiap individu dengan kadar yang berbeda-beda. Potensi pada setiap individu tersebut dinamakan *talent DNA (Drive, Nettwork, Action)* (Talent DNA, 2026)

1. *Drive* (dorongan), merupakan kelompok potensi yang menjadi pendorong atau motivasi individu dalam menuju harapan tinggi dan pencapaian tujuan (apa yang mendorong seseorang untuk maju).
2. *Network* (hubungan), menggambarkan bagaimana cara individu membangun hubungan dengan individu lainnya yang saling melengkapi untuk mencapai suatu tujuan bersama (bagaimana individu membangun dan memelihara hubungan yang kuat).
3. *Action* (aksi), menggambarkan kemampuan individu berpikir dan menganalisa informasi dan situasi serta mengaplikasikannya sebagai tindakan (bagaimana individu memikirkan sesuatu dan membuatnya itu terjadi).

Individu apabila memiliki talent tertentu, maka ia akan mampu mengerjakan sesuatu dengan mudah *(easy)*, baginya pekerjaan tersebut menyenangkan dan ia menikmati apa yang ia kerjakan *(enjoy)* dan hasil pekerjaannya memuaskan *(excellent),* demikian menurut Ary Ginanjar. Hal ini merupakan indikator apakah seseorang mempunyai talent tertentu, termasuk dalam hal memimpin. (Sinaga & Lubis, n.d.)

2.3 THEORETICAL GAP

Beberapa penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa bakat dan kepemimpinan saling berhubungan dan berpengaruh terhadap hasil kinerja organisasi dan retensi karyawan

(Anastasya & Donal, 2022; Sinaga & Lubis, n.d.). Adapun pembahasan mengenai *mental agility* dan bakat memimpin masih berkembang dan hasilnya memberikan gambaran kuat bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan krusial antara *mental agility* dan bakat memimpin (Sugiharto et al., 2022). Hal tersebut menimbulkan *theoretical gap,* yang terjadi apabila suatu dimensi konseptual, dalam hal ini potensi memimpin, belum dieksplorasi secara memadai padahal secara konseptual dan kontekstual relevan dalam membangun *mental agility* seorang pemimpin.

2.4 KERANGKA BERPIKIR

2.4.1 Faktor yang memengaruhi mental agility

Menurut Miller, faktor-faktor yang memengaruhi *mental agility* individu ada dua, kemampuan kognitif dan kepribadian (Miller, 2018). Adapun menurut De Meuse terdapat dua faktor yang memengaruhi *mental agility,* faktor internal (individu) dan faktor eksternal (lingkungan). Faktor individu mengacu pada tiga faktor utama, yaitu pengalaman masa lalu, *self-awareness*, dan kemampuan individu dalam menangani hal yang sifatnya rumit, sedangkan faktor lingkungan mengacu pada budaya organisasi dan pemenuhan diri (De Meuse et al., 2010).

Faktor lain yang memengaruhi *mental agility* adalah *self-eficacy***,** merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tindakan yang dibutuhkan agar dapat memperoleh hasil yang diharapkan. *Self-eficacy* memengaruhi bagaimana individu berpikir, merasakan sesuatu, memotivasi dirinya, dan berperilaku (Bandura, 1997). *Self-efficacy* menggambarkan individu yang dapat mengatasi berbagai tantangan dengan tindakan adaptif dan memperkuat individu untuk mengembangkan tujuan hidup yang lebih aktif (Rimm & Jerusalem, 1999).

Pengalaman dan kesadaran diri *(self awareness)* merupakan faktor internal individu lainnya yang berpengaruh pada *mental agility*. *M*enurut Maxwell.J.C., *talent* kepemimpinan merupakan fondasi penting dan memberi dampak positif terutama apabila disertai kesadaran diri *(self awareness)* dan pengembangan *skill* yang berkelanjutan. Seorang pemimpin tidak dapat melampaui keterbatasan karakternya, oleh sebab itu seorang yang berbakat bisa tiba-tiba jatuh ketika mencapai kesuksesan tertentu. Stevens Berglas, seorang psikolog di Harvard Medical School, menyatakan bahwa orang yang sukses namun tidak ditopang oleh karakter saat melalui tekanan, pasti akan mengalami bencana seperti kecongkakan, perselingkuhan, kesepian yang menyakitkan, dsb dan hal tersebut terjadi karena karakter yang lemah (Maxwell, n.d.).

Adapun dalam perspektif psikologi Islam, karakter individu bergantung pada tingkat keimanan dan kualitas ibadahnya (spiritual dan religius) yang merupakan imunitas jiwa, menjaga keseimbangan mental dari tantangan hidup dan stres duniawi (Desi et al., 2025; Rahmawaty, 2016).

2.4.2 Pengaruh spiritual dan religius

Faktor internal individu yang memengaruhi mental agility diantaranya spiritual dan religius yang termasuk dalam ranah potensi *(talents).* Al Quran dalam QS Al-Isra ayat 84 disebutkan bahwa, "Setiap orang berbuat sesuai dengan pembawaannya masingmasing.". Buya Hamka dalam tafsirnya Al-Azhar Juz 15, nomer 4108 memaknai ayat ini sebagai potensi manusia bekerja menurut bakatnya masing-masing. Menurut Hamka setiap orang dilahirkan bersama dengan pembawaannya yang sudah ditentukan sejak dalam rahim, sebab itu sudah seharusnya manusia mengenal siapa dirinya dan memaksimalkan potensi dalam dirinya (Hardianti, 2021). Hal ini sejalan dengan teori-teori kepemimpinan populer antara lain Great Man/ Trait theory,

Behavioural theories, Contingency/Situational theories, dan Transactional & Transformasional Leadership, yang berpendapat bahwa seorang pemimpin ditentukan oleh potensi bawaan, kombinasi sifat pribadi dan perilaku, kompetensi, dan kemampuan beradaptasi pada situasi *(learning agility)* (Eko, 1917).

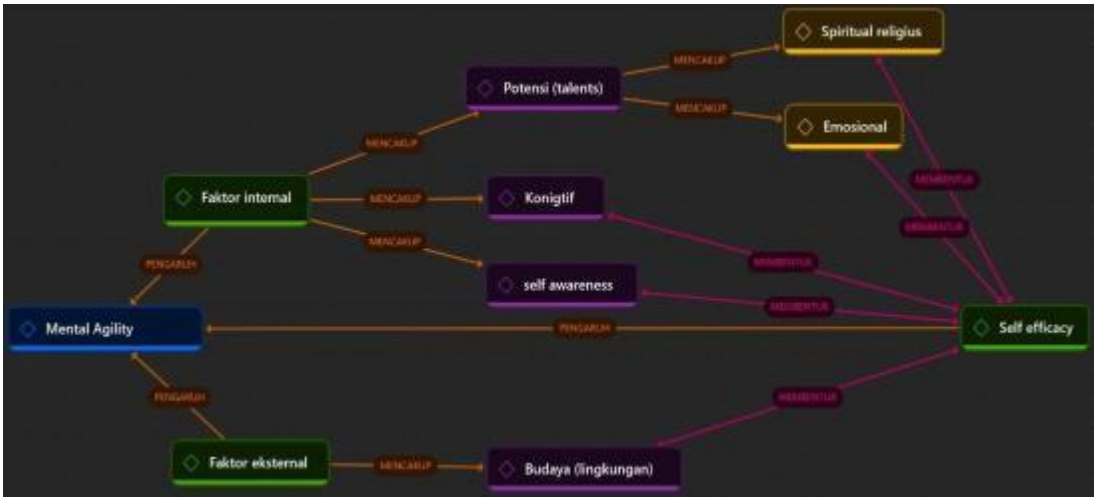
Faktor spiritual dan religius yang memengaruhi *mental agility*, juga disyaratkan pada teori kepemimpinan spiritual, sebagaimana menurut Toroni (2025) bahwa kepemimpinan spiritual merupakan kepemimpinan berdasarkan etika religius, bermakna mampu mengilhami, membangkitkan, memengaruhi dan menggerakkan melalui keteladanan, pelayanan, kasih sayang dan implementasi nilai-nilai dan sifat-sifat ketuhanan lainnya dalam mencapai tujuan. Implementasi nilai-nilai spiritual sebagai filosofi dalam perilaku kepemimpinan menjadi budaya *(culture)* organisasi. Kepemimpinan spiritual dalam membentuk mental agility tidak hanya dipengaruhi oleh faktor lingkungan atau faktor eksternal semata melainkan lebih dominan dibimbing oleh faktor internal individu, yaitu hati nurani, berdasarkan etika religius sehingga mampu membentuk karakter, integritas dan keteladanan (Setiati & Pudji, 2017).

2.4.3 Pengaruh talenta memimpin

Lombardo dan Eichinger (2000) menemukan hubungan antara konsep *learning agility* dan potensi (talenta) memimpin (Sura et al., 2024). Beberapa penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa potensi (talenta) dan kepemimpinan saling berhubungan dan berpengaruh terhadap hasil kinerja organisasi dan retensi karyawan (Anastasya & Donal, 2022). Pembahasan mengenai *mental agility* dan talenta untuk memimpin masih berkembang dan hasilnya memberikan gambaran kuat bahwa terdapat

hubungan yang signifikan dan krusial antara *mental agility* dan talenta memimpin (Sugiharto et al., 2022)

Berikut skema faktor-faktor yang memengaruhi mental agility individu.



Gambar 2.2 Faktor-faktor yang memengaruhi *mental agility*.

Catatan. Mental agility dipengaruhi oleh faktor internal (individu) dan faktor eksternal (lingkungan). **Faktor internal (individu)** mencakup unsur kognitif, potensi alami (bakat) yang meliputi potensi spiritual dan religius (tauhid), intelektual, sosial, emosional, dan fisik. Unsur budaya dari luar individu atau lingkungan mempengaruhi **faktor eksternal** *mental agility.* Komponen-komponen faktor internal dan eksternal tersebut kemudian membentuk ***self efficacy*** *yang* mampu mengatasi berbagai tantangan dengan tindakan adaptif (resiliensi) dan memperkuat individu untuk mengembangkan tujuan hidup yang lebih aktif dan meningkatkan *mental agility* individu. *Self efficacy* menjadi faktor yang meningkatkan *mental agility.*

2.4.4 Mental agility pemimpin dalam perspektif Islam

Menurut perspektif psikologi Islam, dalam membangun *mental agility* pemimpin, tercermin dari aktualisasi karakter Rasulullah shallallahu a'laihi wassalam, yaitu *tabligh* (berani menyampaikan kebenaran), *amanah* (dapat dihandalkan atau bertanggung jawab), *sidiq* (jujur terintegrasi),*fatonah* (cerdas dan solutif) (Wati et al., 2024) dengan bimbingan wahyu Allah Subhanahu wa Taa'la (QS An Najm: 3-4). Segala sesuatu pada diri Rasulullah shallallahu alaihi wassalam merupakan teladan

(role model) bagi umat manusia (QS. Al-Ahzab: 21). Hal tersebut menunjukkan bahwa unsur spiritual dan religius sangat berperan dalam membentuk dan meningkatkan *mental agility* pemimpin.

2.5 RINGKASAN BAB

Mental agility atau *cognitive flexibility* merupakan bagian dari konstruk *learning agility* mencakup ketahanan emosional dan kemampuan berpikir cepat dan fleksibel dalam melihat sesuatu dari berbagai perspektif, merasa nyaman dengan ketidakpastian, dan mudah beradaptasi dengan situasi baru.

Perspektif psikologi Islam memahami *mental agility* (kelincahan mental) sebagai kemampuan untuk menjaga keseimbangan jiwa (nafs) dan akal dalam menghadapi berbagai tantangan kehidupan, sehingga jiwa tetap sehat, pikiran tetap jernih, dan emosi terkendali. Konsep iman yang berperan menjaga stabilitas jiwa individu sehingga memiliki keseimbangan mental dalam menghadapi tantangan hidup, membuat individu mampu menghadapi stres dan tekanan hidup dengan cara yang sejalan dengan nilai-nilai tauhid dengan berpedoman pada Al-Qur'an dan hadis sebagai sumber utama dalam memahami psikologi Islam (Halik et al., 2026).

Teori genetis dan teori ekologis keduanya menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan bakat atau faktor keturunan, sementara beberapa penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa bakat dan kepemimpinan saling berhubungan, adapun dalam penelitian mengenai *mental agility* dan bakat memimpin, terdapat hubungan yang krusial antara *mental agility* dan bakat memimpin. Jadi antara faktor genetika dengan kepemimpinan terdapat hubungan yang signifikan dengan tingkat *mental agility*

seorang pemimpin yang kemudian membentuk *self efficacy* sebagai kemampuan mengatasi berbagai tantangan dengan tindakan adaptif (resiliensi) dan memperkuat individu untuk mengembangkan tujuan hidup yang lebih aktif (Syarqi &Widiana,2024).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 INTRODUKSI

Bab ini menjelaskan langkah-langkah metode penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana kontribusi potensi alami *(talents)* serta spiritual dan religius pada *mental agility* pemimpin di era BANI, dari perspektif psikologi Islam. Pembahasan meliputi bagaimana proses penelitian dilakukan dimulai dari pemilihan jenis metode penelitian yang tepat, fokus penelitian, prosedur pengumpulan data primer dan sumber data sekunder yang diambil dari jurnal-jurnal penelitian, buku-buku ilmiah dan website terkait, untuk kemudian dianalisis.

3.2 RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian ini berakar pada filosofi *interpretivisme* atau konstruktif yang memandang realitas merupakan bentuk konstruksi dari makna pengalaman subyektif individu. Berdasarkan filosofi tersebut, maka penelitian ini menggunakan paradigma fenomenologi untuk menggali makna dari pengalaman hidup subjek terhadap fenomena yang diteliti.

Paradigma fenomenologi konstruktif penelitian ini dimaksudkan untuk mengkonstruksi atas apa yang terjadi pada proses *mental agility* seorang pemimpin dalam melalui masa transformasi organisasi. Hal tersebut dimaksudkan dapat memberi gambaran mengenai peran bakat atau *talent* dan fungsi spiritual religius dalam membangun *mental agility pemimpin* di era BANI yang rentan terhadap perubahan serta kecemasan.

Oleh sebab itu penelitian ini menggunakan strategi penelitian metode kualitatif fenomenologi interpretatif atau *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) dengan pendekatan induktif yang mengeksplorasi secara detail dan signifikan perihal bagaimana subjek mengatasi tekanan internal dan eksternal dalam memimpin organisasi sesuai pengalaman hidup personal subjek. Penelitian ini menekankan pada pengetahuan subyektif peneliti dalam menyusun tipelogi pemahaman *mental agility* dan kontribusi potensi alami subjek dalam memimpin melalui pemahaman secara holistik terhadap pengalaman hidup subjek dari perspektif subjek sendiri.

Proses metodologi penelitian dimulai dari menentukan topik yang menjadi titik fokus penelitian, menentukan subjek penelitian hingga teknik pengumpulan data dan analisanya. Setiap tahapan saling berkesinambungan disesuaikan dengan tujuan penelitian untuk pada akhirnya mengambil kesimpulan umum yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam memimpin dan memilih pemimpin, menurut perspektif psikologi Islam.

3.3 FOKUS PENELITIAN

Fokus penelitian mengkaji dinamika *mental agility* subjek dari pengalaman saat subjek menghadapi kondisi tekanan internal maupun eksternal, dengan mengaplikasikan spiritual dan religius serta *talent* yang dimiliki subjek dalam menjalankan organisasi (perusahaan) sebagai pemimpin untuk mencapai tujuan perusahaan. Kondisi tekanan yang dimaksud berupa ketahanan emosional dan fleksibilitas kognitif subjek dengan menggunakan kemampuan *talent* subjek yang merupakan kemampuan dasar individu secara genetika dan dikembangkan serta diaktualisasikan dalam kehidupannya.

3.4 DEFINISI KONSEPTUAL

3.4.1 Definisi konseptual mental agility

Secara konseptual pemahaman *mental agility* merujuk pada *cognitive flexibility* yang mencakup ketahanan emosional dan kemampuan berpikir cepat dan fleksibel dalam melihat sesuatu dari berbagai perspektif, merasa nyaman dengan ketidakpastian, dan mudah beradaptasi dengan situasi baru (Meutia, 2025; Purwoko, 2025).

3.4.2 Definisi konseptual spiritual religius

Pengertian spiritual dan religius sebagai bentuk ibadah kepada Allah Subhanahuwa Taa'la yang dimaksud secara konseptual adalah tauhid. Tauhid menurut ulama Kerajaan Arab Saudi Syekh Muhammad bin Abdul Wahhab (1987) diartikan sebagai pemurnian ibadah kepada Allah Subhanahu wa Taa'la, sebagai Dzat satu-satunya yang berhak untuk diibadahi, dengan menghambakan diri hanya kepada Allah secara murni dan konsekwen dengan mentaati segala perintah-Nya dengan rasa rendah dan penuh rasa cinta kepada-Nya.

3.4.3 Definisi konseptual talent

Talent merupakan bagian dari potensi alami yang dipahami sebagai bakat yang bersifat umum, disebut dengan istilah *gift*, misal bakat intelektual secara umum dan merupakan kemampuan dasar individu yang dibawa secara genetika dan dapat dikembangkan serta diaktualisasikan dalam kehidupannya. Potensi alami tersebut meliputi potensi spiritual, intelektual, sosial, emosional, dan fisik (Lajnah pentashihan mushafAlQuran (2010)) (Chadijah et al., 2023; Saprudin, 2023).

3.5 DEFINISI OPERASIONAL

Psikologi Islam dalam implementasi *mental agility* menekankan pada rasa syukur (QS Ibrahim:7), ketenangan hati (QS Ar Rad : 28 , QS Al Anfal : 2), kesabaran (QS

Al Baqarah:153), jiwa yang tenang (QS Al Fajr : 27-30), hati yang bersih (qolbun salim) (QS As Syuara : 89), yang dicapai dengan cara menjaga hubungan baik dengan Allah Subhanahu wa Taa'la melalui ibadah (hablumminallah) dan dengan sesama manusia (hablumminannaas) (QS Ali Imran : 112), serta menjaga hubungan baik dengan alam dengan mengelolanya sebagai khalifah di atas muka bumi (QS Al Baqarah: 30).

3.5.1 Definisi operasional mental agility

Pemahaman *mental agility* dalam operasional dipahami sebagai integrasi antara kecerdasan kognitif dan kekuatan iman (tauhid) sehingga seorang pemimpin mampu berpikir adaptif, fleksibel dan stabil secara emosional, khususnya pada era BANI *(Brittle, Anxious, Non linear, Incomprehensible*), dimana kecemasan semakin meningkat *(anxious)* karena tekanan hidup, dan banyak perubahan yang terjadi secara tidak terduga dan tidak logis *(non linear)*, serta banyak hal yang sulit untuk dipahami dan dicerna nalar *(incomprehensible)* (Gamal, 2025).

3.5.2 Definisi operasional spiritual religius

Pengertian spiritual dan religius secara operasional dalam penelitian ini dimaksudkan sebagai tauhid, keyakinan yang teguh dan mendalam akan kekuatan dan kekuasaan Allah Subhanahu wa Taa'la dalam menetapkan segala sesuatu, sebagai satu-satunya tuhan yang diibadahi. Tauhid menjadi memotivasi dan penggerak setiap aktivitas dalam setiap sisi kehidupan individu baik secara personal maupun sebagai pemimpin.

3.5.3 Definisi operasional talenta

Potensi alami atau bakat yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bakat khusus atau talenta yang merupakan kemampuan alami individu khusus mengenai suatu hal berada di

atas rata-rata kemampuan orang lain (Chadijah et al., 2023), dalam penelitian ini dimaksud sebagai talenta memimpin.

3.6 SUBJEK DAN LOKASI PENELITIAN

Pemilihan subjek penelitian dilakukan berdasarkan kriteria *purposive sampling* untuk memastikan bahwa subjek benar benar mengalami tekanan secara kognitif dan emosional sebagai pemimpin, dan mampu bertahan dan memotivasi tim-nya dalam menghadapi dinamika ekonomi dan sosial politik yang menimbulkan kecemasan akan kehilangan pekerjaan dan menurunnya penghasilan.

Subjek penelitian terdiri dari dua orang pemimpin perusahaan yang berdomisili di daerah Jakarta dan sekitarnya sebagai partisipan, dan dua orang tim para partisipan sebagai data pendukung untuk trianggulasi sumber. Para partisipan tersebut dipilih karena resiliensinya saat mengalami masa transformasi perusahaan khususnya saat *lock down* di masa pandemi Covid-19. Profil dua orang partisipan tersebut, sebagai berikut :

1. Partisipan pertama (P1), seorang *general manager* pada perusahaan *engineering*, domisili perusahaan di Jakarta Selatan. Partisipan turut mengalami pasang surut perusahaan antara lain ketika lock down Covid 19 dimana seluruh perusahaan engineering tidak diijinkan beroperasional. Pada masa BANI, perusahaan pernah mengalami guncangan hingga tidak memperoleh proyek dan banyaknya pegawai yang mengalami pemutusan hubungan kerja, namun partisipan bersama jajaran pemimpin perusahaan memilih bertahan dengan optimis dan mampu beroperasional hingga saat ini.

2. Partisipan kedua (P2), seorang *sales and operation director* pada perusahaan travel haji dan umroh, domisili perusahaan di Jakarta Selatan. Pada masa lock down Covid 19, perusahaan mampu melaluinya bahkan mencapai omset tertinggi dengan jumlah jamah haji dan umroh yang mendaftar terbesar selama perjalanan perusahaan tersebut.

3.7 PEDOMAN WAWANCARA

Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dan mendalam *(in-depth interview)* dan *behavioral event interview (BEI). In-depth interview* mendorong para partisipan untuk menceritakan pengalaman mereka secara naratif dan reflektif tentang bagaimana proses psikologis dan spiritual mereka saat melalui masa transformasi organisasi dan apa yang mendasari keputusan-keputusannya. *Behavioral event interview* lebih fokus pada pengalaman konkret para partisipan saat menghadapi situasi tertekan dan hasil dari tindakan yang dilakukan (Hirschel, 2026).

Pentingnya melakukan *in depth interview* agar dapat menggali informasi mendalam yang tidak tampak di permukaan melalui pertanyaan-pertanyaan eksplorasi dalam referensi untuk menggali lebih dalam emosi dan kognitif subjek, sehingga diperoleh data mengenai bagaimana para partisipan melalui masa transformasi perusahaan di era VUCA dan era BANI serta bagaimana proses *mental agility* para partisipan dalam *bertahan* dan bangkit dari situasi tersebut .

Pertanyaan penelitian dibuat dengan berpedoman pada definisi konseptual dan operasional masing-masing konsep utama (mental agility, spiritual dan religius serta talenta memimpin), untuk mendeteksi terdapat tidaknya indikator masing-masing konsep utama.

3.7.1 Teknik wawancara

Proses wawancara dilakukan dengan terlebih dahulu mengajukan permohonan wawancara kepada partisipan secara online melalui percakapan WhatsApp dan menerangkan tujuan penelitian kepada partisipan. Mengenai waktu dan tempat wawancara dilakukan secara fleksibel disesuaikan dengan keleluasaan partisipan.

Setiap sesi wawancara dilaksanakan dalam waktu 1 hingga 2 jam dengan bahan referensi sebagai faktor pendukung berupa rekaman wawancara dengan terlebih dahulu mendapat izin dari partisipan yang bersangkutan untuk mendukung kredibilitas data penelitian. Proses wawancara juga dilengkapi dengan catatan lapangan sebagai faktor pelengkap dalam melakukan analisis.

Tahapan pelaksanaan wawancara dilakukan dengan pedoman sebagai berikut:

a. Melakukan *building rapport* (membangun hubungan) untuk menciptakan dan menjaga suasana yang kondusif, dengan menanyakan biodata partisipan dan pertanyaan-pertanyaan *hot bottom* (topik percakapan yang diminati) seperti hobbi, keluarga, makanan kesukaan, dsb yang mengeksplorasi keluar dalam keadaan yang nyaman bagi partisipan.

b. Menjelaskan tujuan penelitian agar partisipan memahami pembahasan topik wawancara dan diharapkan partisipan lebih transparan dalam memberi jawaban-jawaban pertanyaan karena semua jawaban partisipan sangat penting dalam pelaksanaan penelitian ini.

c. Menyampaikan bahwa wawancara bersifat *confidential* (rahasia) sehingga nama partisipan akan menggunakan nama inisial dan isi wawancara hanya digunakan sebagai bahan penelitian.

d. Meminta partisipan untuk menandatangani *informed concent* (lembar persetujuan untuk meakukan wawancara) berisi pernyataan bahwa partisipan bersedia melaksanakan wawancara dengan suka rela tanpa

paksaan, dan mengenai hak partisipan untuk tidak menjawab pertanyaan apabila keberatan menjawabnya dan hak untuk menghentikan wawancara.

e. Mengucapkan terimakasih atas waktu dan keterangan yang diberikan partisipan pada saat wawancara usai, dan bisa menghubungi nomer *handphone* peneliti apabila ada yang ingin ditanyakan.

f. Meminta waktu partisipan untuk bersedia melakukan wawancara berikutnya apabila peneliti memerlukan data lanjutan untuk melengkapi data yang sudah ada atau ditemukan data yang kurang jelas atau samar.

g. Selanjutnya hasil wawancara dirangkum dalam bentuk transkrip wawancara dan dikonfirmasi kepada partisipan secara online melalui pesan WhatsApp atau email untuk validitas data.

3.7.2 Pedoman wawancara

Pertanyaan-pertanyaan wawancara dibuat untuk mendeteksi ada atau tidak adanya indikator konseptual pada konsep utama penelitian, yaitu mental agility, spiritual dan religius serta talent memimpin.

Berikut pedoman wawancara untuk masing-masing konsep utama tersebut.

Tabel 3.1 Pedoman wawancara mental agility

Konsep utama	Indikator	Pertanyaan pokok
Mental agility	-Cepat beradaptasi dengan perubahan tanpa tekanan emosi berlebihan. -Nyaman dalam ketidakpastian. -Mampu menganalisa informasi dengan cepat. -Menemukan solusi -Ketahanan emosi	1. Apa yang ada di pikiran anda ketika tiba-tiba lock down saat Covid 2020 dan perusahaan dilarang operasional? 2. Apa yang anda pikirkan dan akan lakukan apabila rencana kerja tiba-tiba di cut operasionalnya tanpa pemberitahuan? 3.Ceritakan pengalaman anda ketika harus mengambil keputusan cepat tapi datanya tidak lengkap dan belum tervalidasi. 4.Ceritakan saat anda harus melakukan perubahan sistem kerja di perusahaan namun banyak anggota tim anda tidak menyetujuinya, apa yang anda pikirkan dan lakukan pertama kali? 5.Situasi apa dalam pekerjaan yang membuat anda merasa tertekan dan bagaimana cara anda mengatasi perasaan tertekan tersebut? 6.Ceritakan ketika anda mendapatkan kritik dari rival anda atau bawahan anda, apa yang anda lakukan dan rasakan pertama kali saat itu?

Tabel 3.2 Pedoman wawancara spiritual dan religius

Konsep Utama	Indikator	Pertanyaan pokok
Spiritual dan religius	- Tawakal (sabar dan syukur). -Menjaga hablumminallah dan hablumminannaas. - Mampu menjaga keseimbangan jiwa dan akal	1. Ceritakan ketika anda harus menjalankan instruksi atasan yang anda tahu hal tersebut melanggar norma agama? 2. Apa peran iman dalam anda menjalankan jabatan anda? Beri contoh dari pengalaman anda. 3. Nilai-nilai spiritual apa yang membantu anda dalam mengemban jabatan anda?

Tabel 3.3 Pedoman wawancara talent memimpin

Konsep utama :	**Indikator :**	**Pertanyaan pokok:**
Talent memimpin	- Mudah melakukannya *(easy)*. - Menikmati pekerjaannya *(enjoy)*. - Hasil pekerjaannya memuaskan *(exelent)*.	1. Apa yang menjadi pertimbangan utama bagi anda ketika mengambil keputusan? 2. Bagaimana anda mengenali dan mengembangkan potensi kepemimpinan anggota tim dan mendevelop mereka? 3.Bagaimana cara anda mengatasi konflik yang berkepanjangan dalam tim anda? 4.Menurut anda apakah anda mempunyai bakat sebagai pemimpin? 5.Bagaimana tim anda menilai anda sebagai pemimpin? 6.Ceritakan saat anggota tim anda membutuhkan dana cukup besar untuk keperluan pengobatan anaknya, sementara perusahaan sedang membutuhkan dana untuk operasionalnya? 7.Ceritakan pengalaman anda ketika memimpin rapat penting tiba-tiba adzan berkumandang, apa yang anda lakukan?

3.8 TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh dari sumber utama secara langsung dari subjek penelitian. Data sekunder merupakan sumber data pendukung data primer, yang diperoleh dari sumber digital jurnal ilmiah, website, artikel dan literatur ilmiah serta dari trianggulasi sumber dan dokumen partisipan.

3.8.1 Pengumpulan sumber data primer

Eksplorasi data primer dilakukan melalui wawancara langsung secara tatap muka dengan dua orang partisipan sebagai subjek utama penelitian dan dilengkapi dengan data dokumen.. Data primer yang terkumpul selanjutnya dilakukan uji kredibilitas data kualitatif sebagai berikut:

1. Trianggulasi sumber dari anggota tim partisipan sebagai faktor pendukung dilakukan sebagai uji validitas data hasil wawancara dengan partisipan, yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan yang sama melalui cara yang berbeda. Trianggulasi sumber juga dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman peneliti terhadap klasifikasi data yang dikumpulkan agar sesuai dengan tujuan penelitian.
2. *Member checking,* dilakukan dengan mengirimkan transkrip hasil wawancara kepada para partisipan dan trianggulasi sumber untuk kesesuaian redaksi wawancara, melalui interaksi secara online via whatsapp.
3. Uji validitas internal atau uji kredibilitas data dilakukan dengan menuliskan hasil reduksi wawancara pada laporan penelitian, beserta makna yang diinterpretasikan secara reflektif oleh peneliti.

3.8.2 Pengumpulan sumber data sekunder

Sumber data sekunder sebagai sumber data pendukung berfungsi untuk memverifikasi kesesuaian data primer yang diperoleh dengan konsep utama. Sumber data sekunder dikumpulkan dari sumber data yang relevan dan mendukung objek penelitian, diantaranya ayat-ayat Al Quran, jurnal-jurnal penelitian ilmiah dari sumber digital dan literatur ilmiah terkait mental agility, spiritual dan religius serta talent memimpin.

3.9 TEKNIK PENGOLAHAN DAN ANALISA DATA

Proses pengumpulan data dilaksanakan secara bertahap dalam durasi waktu selama satu setengah bulan, dimulai pada bulan Juni hingga pertengahan bulan Juli 2026, dengan pertimbangan agar dapat menggali pengalaman para partisipan dengan lebih detail dan mendalam serta bagaimana para partisipan memahami dan memberi makna terhadap pengalaman hidupnya. Selanjutnya data yang terkumpul dianalisis secara interpretatif menggunakan penelitian metode kualitatif fenomenologi interpretatif atau *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) dengan pendekatan induktif untuk mengeksplorasi data primer dan mengkonstruksi hubungan-hubungan antar klasifikasi tema.

Data yang diperoleh di lapangan berupa rekaman wawancara dan catatan lapangan kemudian ditranskrip dengan teliti lalu diolah dengan teknik analisis konten kualitatif untuk mengkategorikan data wawancara yang diperoleh, berdasarkan indikator *mental agility*, spiritual dan religius serta talent. Selanjutnya melakukan *member checking* sebagai proses validasi penelitian dengan para partisipan untuk memastikan data dan analisis sesuai dengan pengalaman para partisipan.

Pengolahan data dilakukan secara bertahap, dengan langkah sebagai berikut :

a. Membaca dengan seksama dan berulang hasil wawancara dengan para partisipan untuk memahami konigtif dan pengalaman emosional para partisipan.

b. Analisa data dilakukan melalui reduksi data dengan cara memisahkan hal -hal yang relevan dari yang tidak relevan, fokus pada hal-hal yang pokok dan memilah darinya hal-hal yang penting, kemudian dicari tema dan polanya untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas. Data yang

meragukan dilakukan konfirmasi pada partisipan yang bersangkutan untuk memperoleh kejelasan makna.

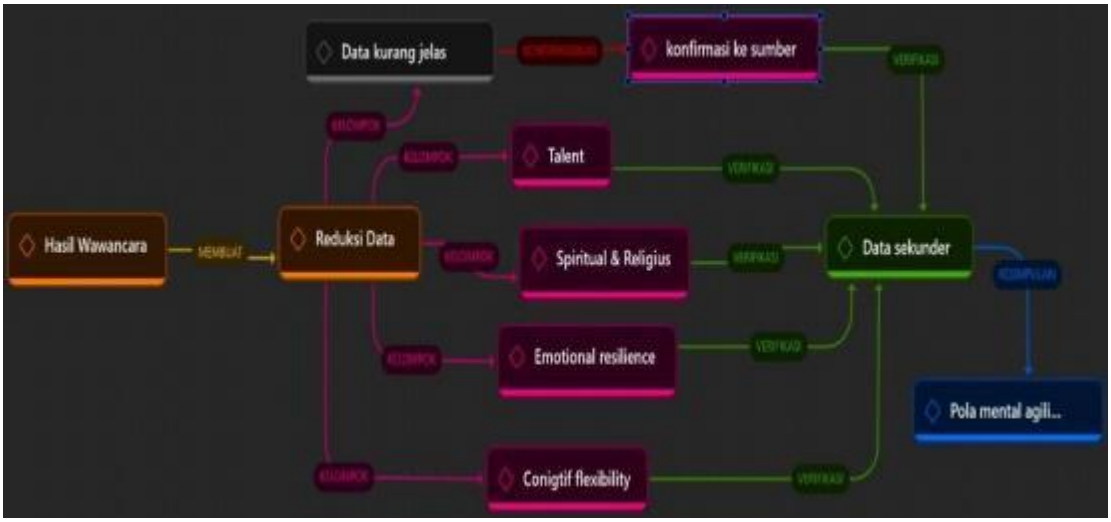
c. Hasil reduksi data kemudian diklasifikasi dalam kode-kode awal *(open coding)* berdasarkan makna serupa sesuai penafsiran peneliti.

d. Kode-kode awal tersebut kemudian diidentifikasi dan dikategorisasi sesuai indikator konsep utama.

e. Hasil kategorisasi kemudian dianalisa secara interpretatif dengan mencari hubungan antar klasifikasi dan mengaitkannya dengan sumber data sekunder konsep utama dan sumber dari ayat-ayat Al Quran serta hadis sebagai sumber utama perspektif psikologi Islam, untuk dapat menemukan pola dari proses ketahanan para partisipan sehingga diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai apa makna yang terungkap dalam proses pembentukan *mental agility* para partisipan.

f. Hasil analisa tersebut selanjutnya disajikan secara naratif untuk mendapatkan kesimpulan dan kesesuaian dengan rumusan masalah guna menjawab pertanyaan penelitian tentang bagaimana kontribusi spiritual dan religius (tauhid) dan talent memimpin pada mental agility pemimpin dalam menghadapi segala fenomena yang terjadi pada era BANI.

Berikut skema pengolahan dan analisa data:



Gambar 3.1 Alur pengolahan data

Catatan. Hasil wawancara ditranskrip kemudian direduksi untuk mendapatkan data yang relevan dengan tujuan penelitian, apabila terdapat data yang kurang jelas, dikonfirmasi kembali pada partisipan. Hasil analisa kemudian disesuaikan dengan data sekunder untuk mendapatkan jawaban pertanyaan penelitian.

3.10 ETIKA PENELITIAN

Penelitian ini telah memperoleh *ethical clearance* (persetujuan etik) dari International Open University Board of Research and Publication (IOUBRP) Ref. No.ETHIC 200/08-26, sebagai upaya bahwa penelitian ini menjaga etika penelitian kualitatif. Selain itu, adab dan akhlak dalam Islam merupakan etika yang utama dan wajib dijaga dalam setiap langkah penelitian.

Penelitian ini juga menjaga etika penelitian sebagai prinsip-prinsip yang krusial dalam semua tahap penelitian kualitatif yang menekankan pada perlindungan para partisipan, kejujuran dan integritas data. Etika penelitian meliputi :

- Prinsip *informed consent* yang mewajibkan adanya persetujuan sukarela dari partisipan berdasarkan informasi tertulis atau lisan mengenai tujuan penelitian, prosedur, risiko dan manfaat, serta hak mereka untuk menarik diri kapan saja tanpa konsekuensi.

- Prinsip c*onfidentiality,* yaitu merahasiakan identitas para partisipan yang akan dianonimkan dalam semua catatan, transkrip, dan laporan penelitian dengan menggunakan nama samaran atau inisial.

- Menjaga hubungan profesional tanpa eksploitasi dan menghormati nilai-nilai budaya serta kepercayaan para partisipan.

- Penyimpanan data wawancara dan transkrip disimpan secara aman dan hanya dapat diakses oleh peneliti, dosen pembimbing dan para penguji penelitian.

3.11 RINGKASAN BAB

Bab ini memaparkan seluruh proses metodologi penelitian, mulai dari penentuan pendekatan penelitian, fokus penelitian hingga pengambilan dan analisis data. Setiap tahapan saling berkesinambungan disesuaikan dengan tujuan penelitian dan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pemilihan subjek penelitian serta *in depth interview* dan *behavioral event interview* dilakukan dengan menekankan kedalaman pengalaman subjek dan implementasinya, untuk kelengkapan data sebagai dasar pemahaman fenomena. Selanjutnya data yang diperoleh dipelajari dan diklasifikasi untuk dianalisa dengan analisis konten dan dilaporkan secara interpretatif dengan tetap berpijak pada kerangka konseptual penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 INTRODUKSI

Bab ini menguraikan hasil penelitian dari sumber data primer dengan menggunakan penelitian metode kualitatif fenomenologi interpretatif atau *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) dengan pertimbangan agar dapat menggali pengalaman para partisipan dengan lebih detail dan mendalam mengenai bagaimana para partisipan memahami dan memberi makna terhadap pengalaman hidupnya sehingga diperoleh gambaran mengenai fungsi spiritual dan religius serta apa pengaruh talent memimpin dalam meningkatkan *mental agility* seorang pemimpin di era BANI.

Kondensasi data primer yang dikumpulkan berupa dokumentasi dan hasil wawancara *in-depth interview* dan *behavioral event interview* terhadap dua orang partisipan, dilakukan dengan cara membacanya berulang secara teliti kemudian dibuat transkrip hasil wawancara. Selanjutnya dilakukan analisa konten melalui pendekatan induktif yang mengeksplor hasil pengumpulan data primer dengan cara mengekstrak atau mereduksi transkrip wawancara, sebagai langkah *open coding.* Hasil reduksi selanjutnya diberi makna sesuai penafsiran peneliti dan diberi kode awal berupa ideide pokok sebagai langkah *axial coding.* Kode-kode awal tersebut kemudian diidentifikasi sesuai indikator konseptual menurut konsep utama penelitian, sebagai langkah *selective coding*, dan menjadi temuan tema-tema penelitian. Tema-tema tersebut menjadi dasar dalam mengkonstruksi hubungan-hubungan antar klasifikasi tema

dengan setiap konsep utama penelitian untuk mendapatkan jawaban pertanyaan penelitian perihal bagaimana kontribusi spiritual dan religius serta talent memimpin dalam pembentukan *mental agility* pemimpin di era BANI.

Penyajian data disusun berdasarkan konsep utama penelitian dan disajikan dalam bentuk tabel, dengan menggunakan inisial P1 (partisipan pertama), T1 (trianggulasi sumber dari partisipan pertama), P2 (partisipan kedua) dan T2 (trianggulasi sumber dari partisipan kedua).

4.2 HASIL TEMUAN KUALITATIF

4.2.1 Mental agility

Identifikasi indikator konseptual *mental agility* digali melalui pertanyaan peneliti berdasarkan dimensi konseptual *mental agility* mencakup dimensi ketahanan emosi, kemampuan berpikir cepat, fleksibel dalam melihat sesuatu dari berbagai perspektif, merasa nyaman dengan ketidakpastian, dan mudah beradaptasi dengan situasi baru (Sura et al., 2024), untuk mendeteksi terdapat tidaknya indikator konseptual *mental agility*, yaitu kemampuan menganalisa informasi dengan cepat, menemukan solusi, dan menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan tanpa mengalami tekanan emosional yang berlebihan (Meutia, 2025; Purwoko, 2025).

Berikut hasil identifikasi konsep utama mental agility para partisipan.

Tabel 4.1 Identifikasi mental agility partisipan pertama (P1)

P1	Reduksi transkrip wawancara :	Ide pokok :	Identifikasi :
1.	"Sudah ada desain seperti ini misalnya ngecor metodenya begini begini begini begini gitu nah saya nggak saya nggak nganggap itu *saya bikin sendiri menurut saya itu lebih efektifdan lebih*	Membuat metode sendiri yang lebih efektif.	Menemukan solusi di saat krisis.

T1	*gampang,* saya dulu punya atasan gitu setting seperti ini saya *saya rubah tanpa saya itu ngomong gitu karena ini lebih efektif karena waktu itu juga mepet".* "karena covid dan ketakutan karena di karantina tapi waktu itu dengan sekuat tenaga *support dari Pak Rinto dari kantor bahwa emang kita harus melayani klien. "*		
2.	" ya *pertama kali pasti mikirnya selalu ada apa-apa,* enggak usah covid dengan *gejolak apa namanya ekonomi sekarang itu kan pasti mikir juga*. Bagaimana nih untuk kontinuitas apa pekerjaan sementara kan memang ya secara pribadi sebenarnya memang Covid memang secara personal memang *khawatir*."	Khawatir dengan ketidakpastian.	*Tidak nyaman dengan ketidakpastian.*
3.	"eee *orang-orang yang kerja di proyek itu semua harus pakai PCR berarti PCR pada saat itu kan enggak murah* satu orang satu setengah juta gitu sementara kalau di proyek itu kan tukang itu kan setiap sebulan dua bulan ada yg pulang balik lagi *ya kita akhirnya minta sama maincon ya karena ini adalah ya kami anggap itu adalah forcemajor* ya harus dicover itu cukup lumayan besar".	Mengatasi kesulitan peralatan.	Menemukan solusi di saat krisis.
4.	"iya shock saya secara pribadi, *saya juga sempat membuat grup whatsapp sama teman teman untuk memonitor segala macam".*	Monitoring proyek via whatsapp.	Berpikir fleksibel dan mudah beradaptasi serta menemukan solusi.

5.	"sempat ada yang kena ya karantina dibawah terapan dan *untungnya ada ojekjadi semua digojekin gitu*".	Operasional beralih via gojek.	Berpikir fleksibel dan menemukan solusi.
6.	*"gagal segala macam* ya tetap kita motivasi bahwa eee rencana itu memang sekedar rencana tetapi yang jelas bahwa tujuan kita adalah apalagi kita dibidang jasa dan melayani klien. *Bagaimana kita bisa melayani klien secara baik dan mereka merasapuas."*	Optimis dan tetap melayani klien.	Berpikir fleksibel.
7.	"begitu kami diundang terus melihat situasi seperti ini penjelasannya situasi pesertanya saya bisa *menyimpulkan bahwa proyek ini beresiko besar bagi kita nah tindakannya langsung saya menulis surat untuk mengundurkan diri".*	Menggunakan intuisi.	Berpikir cepat dan fleksibel, dan menemukan solusi .
T1 8. T1 9.	*"*misalkan dari keterlambatan schedule atau keterlambatan progres dia maksudnya ini terlambat ini *dia tapi ngasih solusi* menyebutnya begini jalannya ini caranya formatnya begini". "dari pihak Jepang di Jepang yang agak kenceng minta orang itu hampir 100 orang dalam waktu pagi jam 08.00 harus ada. *Pak Rinto tanpa berpikir iya oke oke bu* langsung di situ tanpa berpikir setelah itu baru saya meeting".	Memberi solusi pada tim	Memberi solusi. Berpikir cepat dan menemukan solusi
10. T1. 11	"kita tidak pernah ekspansi keluar karena *resikonya terlalu besar*, jadi klien kita *klien lama-lama".* *"*Kalau Pak Rinto itu kan ini fleksibel*"*.	Menjaga stabilitas laju perusahaan.	Berpikir fleksibel.

12.	"bagaimana saya menghadapi ujian ujian itu *saya enggak mau terbawa situasi ...* saya *tidak mau terjebak pada masalah. "*	Tidak mau terbawa situasi.	Ketahanan emosi.
13.	"*ada tekanan itu saya bisa saya bisa meredam dengan sendirinya* tanpa saya harus bercerita".	Meredam tekanan dengan sendirinya.	Ketahanan emosi.
14.	"*kalau ada apa namanya eee tekanan saya akan berpikir logic*."	Mengatasi tekanan dengan berpikir logika.	Ketahanan emosi.
15.	"kalau ada kesalahan saya akan *saya minta maaf*kalau ada."	Meminta maaf jika bersalah.	Ketahanan emosi.

Tabel 4.2 Identifikasi mental agility partisipan kedua (P2)

P2	**Reduksi transkrip wawancara :**	**Ide pokok :**	**Identifikasi :**
16.	"Saat Covid 2020 pertama kali mengapung artinya walaupun enggak bergerak dia cuma mengapung artinya saya *harus kurangin beban-beban saya nanti saat kondisi itu normal kapal itu bisa jalan saya bisa narik yang saya tenggelamkan tadi*".	Menjaga stabilitas laju perusahaan.	Nyaman dengan ketidakpastian. Mudah beradaptasi.
T2 17.	"misalkan ada kendala di penerbangan misalkan nanti *pak S selalu apa akan mengambil keputusan* Ya udah nggak papa beli tiket baru gitu".	Memberi keputusan dalam keadaan darurat.	Berpikir fleksibel, menemukan solusi.
18.	"Pak S itu tuh dia e ada masalah apa dia akan *selalu memberikan ee solusinya. "*		
19.	"*tetap konsisten dengan industri ini* atau bisnis ini yaitu haji, ya umroh kan sudah enggak bisa karena aturan kan enggak boleh kita ee haji memang enggak boleh berangkat tapi kan daftar boleh."	Konsisten dengan usaha yang sedang dijalani.	Mudah beradaptasi,dan nyaman dengan ketidakpastian.

20.	*"Saat itu saya mulailah merintis itu beralih ke youtube ke semua digital* ya tapi cukup senter saya kan enggak bisa di kantor ya udah salah satu caranya dimulai sebelum subuh."	Berinovasi dengan merintis edukasi haji.	Mudah beradaptasi, menemukan solusi.
21.	"Kondisi seperti ini kan sebenarnya berulang-ulang aja *mungkin kalau orang banyak orang yang apatis".*	Tetap optimis.	Nyaman dengan ketidakpastian. Ketahanan emosi.
22.	"Terus kemudian *yang buat saya kuat adalah saya ingat betul bahwa haji itu memang sunnatullah-nya susah gitu ibaratkan dengan orang yang lurus diibaratkan dengan perjalanan jauh*. Apapun karakter belakang usia latar belakang pendidikan latar belakang ekonomi itu sama *semua orang mempunyai kesulitan kesusahan dalam menjalankan ibadah lalu selama era itu atau mungkin sampai sekarang. "*	Keyakinan pada sunatullah haji.	Nyaman dengan ketidakpastian. Ketahanan emosi.

Dari hasil analisa perihal konseptual *mental agility* secara diperoleh hasil analisa sebagai berikut :

1. Partisipan pertama (P1) mempunyai kemampuan berpikir cepat dan fleksibel, mudah beradaptasi dengan perubahan, mudah menemukan solusi di saat kritis, mampu menganalisa informasi dengan cepat, dan mampu mengatasi tekanan emosional tanpa reaksi berlebihan, namun P1 merasa tidak nyaman dengan ketidakpastian.

2. Partisipan kedua (P2) memiliki kemampuan berpikir fleksibel dari berbagai perspektif dan mudah mengambil keputusan cepat dan beradaptasi dengan

situasi krisis namun tetap nyaman dengan ketidakpastian karena mempunyai ketahanan emosional dan sering membuat inovasi.

Catatan: Sebelum memulai wawancara P2 menanyakan kepada peneliti, apa yang dimaksud dengan era BANI, menggambarkan sifat kehati-hatiannya. P2 pun menolak menandatangani lembar *informed concent* sebelum membaca verbatim wawancara.

4.2.2 Spiritual dan religius

Identifikasi indikator *mental agility* dalam tinjauan psikolgi Islam antara lain mampu menjaga keseimbangan jiwa dan akal (an nafs al muthmainnah) (Desi et al., 2025), menjaga hablumminallah dan hablumminnnas serta mampu bersyukur dan bersabar (tawakal) (AlQuran dalam banyak ayat).

Berikut hasil identifikasi konsep utama spiritual dan religius para partisipan.

Tabel 4.3 Identifikasi spiritual religius partisipan pertama (P1)

P1	Reduksi transkrip wawancara:	Ide pokok:	Identifikasi :
1.	"kalau bisa saya hindari ya saya hindari kalau memang tidak bisa, *menggunakan orang lain tapi tetap dikerjakan. "*	Menghindari hal bertentangan dengan norma agama.	Hablumminallah (sabar)
2.	"begitu saya ke Jakarta yang rumah kalau saya *rumah tidak dengar adzan itu bingung* lho kok ga ada adzan".	Menunggu adzan.	Hablumminallah (ibadah maghdoh)

3.	"Saya punya metode seperti ini terus saya rapatkan. Oke, begitu di proyek itu tidak dijalankan ya nggak saya enggak marah. Gimana oh saya menjaga gini pak ini begini begini, oh nggak nggak apa apa. Oh ya bisa *sementara sayapunya cara enggak dipakai sementara dia caranya itu bisa dipakai dan bisa dipertahankan hasil bagus ya kenapa tidak begitu".*	Tidak mudah marah.	Hablumminallah Hablumminannas (sabar dan lapang dada)
4.	"kalua…kalau saya memang sangat apa.. logik enggak *pernah..enggak pernah mengambil hati".*	Masalah, tidak diambil hati.	Hablumminannas (lapang dada).
5.	"*saya anggap bahwa konflik-konflik dan segala macam itu adalah ujian bagi saya. "*	Konflik adalah ujian.	Hablumminallah (keseimbangan jiwa).
6.	"sebenarnya *saya juga takut kalau dapatproyek i*tu sebenarnya juga takut nah *takut itu kan sebenarnya bagian daripada iman kan gitu sebagai pengawaspastinya".*	Takut kalau dapat proyek.	Hablumminallah (tawakal).
7.	"*kejujuran itu lebih mudahnya adalah kalau kita bisa menjaga diri kita menjaga keluarga kita* semuanya bisa menjaga *otomatis orang itu akan…. akan berbuatjujur.* Jadi saya, di dalam tindakan saya itu banyak berpikir bagaimana nanti keluarga saya ini bagaimana sehingga itu juga *bisa ngerem saya di dalam kejujuran".*	Jujur karena untuk menjaga keluarga.	Hablumminallah (tawakal).

8.	"karena tadi saya landasannya agama dsb dan jelas bahwa kalau saya bilang *baik untuk agama baik untuk kemaslahatan manusia ".*	Menjaga kemaslahatan.	Hablumminallah (keseimbangan jiwa) Hablumminannas (saling memahami)
9.	"sebenarnya lingkungan saya itu sebenarnya juga orang-orang yang yang baik itu kan, dan saya mungkin itu *ya salah satu yang mempengaruhi kepribadian seseorang itu memang lingkungan dan lingkungan saya ini ya peserta di masjid* terus di proyek".	Pengaruh lingkungan.	Hablumminannas

Tabel 4.4 Identifikasi spiritual religius partisipan kedua (P2)

P2	**Reduksi transkrip wawancara :**	**Ide pokok :**	**Identifikasi :**
10	"Ada aturan dan undang-undang 'kan ada undang-undang eee apa namanya syariah pakai syariat begitu kan enggak pakai visa haji itu kan enggak *boleh tapi aturan undang-undang pakai gitu ya karena saya ngikutin yang pakai, gitu aja sih*".	Mengikuti aturan pemerintah.	Hablumminallah (tawakal)
11.	"Secara spiritual umum misalnya atau sesuai syariat*jujur amanah itu yang palingpokok. "*	Mengutamakan jujur dan amanah.	Hablumminallah (tawakal) Hablumminannas (akhlak mulia).

12.	"Tentu saja *ini kan adzan* nih adzan di setiap lantai ini mbak bunyi suara adzan bunyi aja ya sudah eee pada saat pada saat itu kan enggak enggak kondisi seperti ini kan kita lihat posisi ya ada gempa atau ibaratnya ini kita lagi lagi perang nih memang ada pasukan ya memang harus relatif ada". "Seandainya rapat putus ada kondisi tertentu saya *mengibarkan operasi-operasi itu enggak bisa enggak bisa ditinggal, lihat aja situasi seperti apa. "*	Kondisional dalam melaksanakan sholat tepat waktu.	Hablumminallah (menjaga ibadah maghdoh)

Dari hasil analisa perihal konsep utama spiritual dan religius diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Partisipan pertama (P1) menjadikan spiritual dan religius sebagai dasar pemikirannya. Hal ini tampak dari sikap dan keputusan-keputusannya, yaitu tawakal, bersyukur, bersabar dalam menghadapi konflik, jujur, takut saat menerima proyek, mudah memaafkan dan lapang dada, menjaga hubungan dengan tim, keluarga dan pemilik proyek. Hal-hal tersebut menunjukkan P1 menjaga hubungannya dengan Allah Subhanahu wa Taa'la sebatas pemahamannya tentang religius Islam yang belum menunjukkan implementasi tauhid yang terdeteksi dari niatnya untuk jujur bukan karena Allah namun karena takut pada akibatnya apabila P1 tidak jujur akan menimpa keluarganya.

2. Partisipan kedua (P2) menjadikan habluminallah dan hablumminannas sebagai hal yang utama serta tawakal dalam implementasinya, hal tersebut tampak dari mentaati pemerintah dalam operasional haji dan umroh dan berusaha sholat tepat waktu.
P2 menjadikan jujur dan amanah sebagai nilai spiritual dalam kepemimpinannya.

Catatan : P2 terlambat satu jam dari waktu wawancara yang disepakati dan tidak menepati janji untuk melakukan wawancara lanjutan.

4.2.3 Talenta memimpin

Indikator talenta individu menjadi dasar identifikasi ide pokok yang muncul dari ungkapan para partisipan saat wawancara dan secara interpretatif dimaknai sebagai talent memimpin, yaitu mudah melakukannya *(easy)*, menikmati pekerjaannya *(enjoy)*, dan memberi hasil yang maksimal *(excellent).* Talenta memimpin berdasarkan pendapat para praktisi kepemimpinan mengenai kriteria pemimpin di era BANI, berdasarkan *talent* DNA *(drive, network, action)* (Talent DNA, 2026) meliputi talent *accountable* (bertanggungjawab), *afectionate* (peduli), *articulative* (mudah menjelaskan), *aversive* (waspada), *collaborator* (kerjasama), *contemplative* (merenungkan), *decisive* (mudah memberi keputusan), *flexible* (fleksibel), *innovative* (inovatif), *troubleshooter* (mudah mencari akar masalah), *visionary* (melihat ke masa depan (Eggy, 2018; Yuki, 2026) .

Berikut hasil identifikasi konsep utama talent memimpin hasil para partisipan.

Tabel 4.5 Identifikasi talent memimpin partisipan pertama (P1)

P1.	Reduksi data wawancara :	Ide pokok :	Identifikasi:
1.	"Saya dulu punya atasan begitu setting seperti ini, saya *saya rubah tanpa saya itu ngomong gitu karena ini lebih efektif karena waktu itu juga mepet*."	Berani ambil keputusan cepat *(decisive).*	*Action.*
2.	"Akhirnya ya mau ga mau dijelaskan ke apa namanya karena itu dia mau ngecek di apa inspeksi besar akhirnya bisa diterima."	Berani menghadapi resiko *(accountable)*.	*Action,*

3.	"Kadang saya tidak perlu lagi konsultasi karena memang saya anggap saya anggap bahwa *apa yang saya ambil keputusan itu adalah logik sekali lagi logik dan itu mudah, efektif"*.	Percaya diri dan berpikir dengan logic.	*Drive.* *Action.*
4. 5. T1 6.	"Kita menempatkan seseorang atas atas kapasitas kapabilitas dia nah itu yang *kita support karena kami ingin semuanya bisa maju"*. "secara pribadi *memotivasi memberikan kepercayaan* memang utamanya adalah kepercayaan itu". "komponen-komponen yang dibutuhkan kamu butuh apa alat kalau kurang itu *dia support"*.	Mendukung kemajuan tim. Memberi kepercayaan *(accountable)* Memberi dukungan pada tim.	*Network.* *Network.*
7.	"dulu saya ada kegiatan tema akbar. *Saya enggakpunya apa namanya pengalaman ngerange itu enggak tapikan itu kan secara ya secara apa ya insting gitu ya ooh ini urutannya begitutuh,* sampai orang itu enggak percaya. Pokoknya orang merendahkan saya *bahwa acara itu terlaksana itu, tidak ada satu orang pun yang enggak kaget. "*	Mampu mengatur *(directive)* dengan terstruktur.	*Drive*
8.	semuanya kaget padahal itu yang pertama kali saya arange seperti itu orang kaget semua kalau begini nek di luar *padahal yang saya lakukan sebenarnya ini tidak amazing ya biasa saja menurut saya* begitu harus begini begitu begini nah itu *saya tata dari detil karena memang saya sudah kebiasaan ngerange apa-apa itu dari detail saya itu detail. "*	Mampu menata dengan detail *(directive)*	*Drive.*

Tabel 4.6 Identifikasi talent memimpin partisipan kedua (P2)

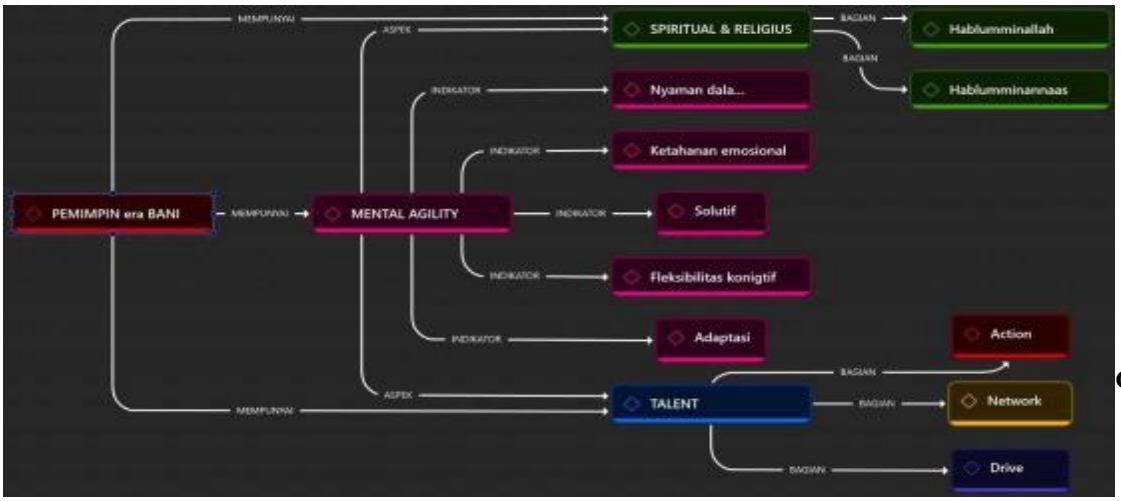
P2	Reduksi data wawancara :	Ide pokok :	Identifikasi :
9.	”beberapa contoh kerjasama itu memang ada tapi *saya sebagai pemimpin ya memutuskan mengikuti mereka atas keputusan saya* saya ambil dan saya tahu resikonya”.	Mudah mengambil keputusan *(decisive)*	*Action.*
10.	“Kalau nggak mau ya sudah silakan aja *pilihan mau tetap di sini ikutin aturan ataukeluar jadi ditegaskan* ini mengangkut pribadi”.	Tegas dalam menerapkan aturan.	*Action.*
T2. 11	“Biasanya dipanggil sama Pak Solihin apa *kendalanya ditanya dulu terus nanti dikasih solusi* biasanya gitu”.	Berdialog *(articulative)* dan memberi solusi.	*Network.* *Action.*
12.	“Cuman saya yakin dan percaya bahwa Allah itu menyiapi *saya dan temanteman itu saling ngisi gitu aja dari saya dan saya tahu eee masing-masing teman-teman dan tim saya punya kelemahan dan kelebihannya* itu yang saya bilang eee mungkin itu saja yang saya bilangi, *komunikasi dengan mereka dengan baik”*	Memahami kelebihan dan kekurangan tim . Menjaga komukasi dengan baik .	*Network.*
T2 13.	“Pak S itu tuh dia e ada masalah apa dia akan *selalu memberikan ee solusinya.*” .		
14.	“Jumlah jamaah haji yang daftar ya kan umroh dilarang. Ya saya *memberi edukasi haji di youtube itu. ”*	Mudah menemukan ide (*innovative)*	*Action.*
T2 15.	“sepengetahuan E, Pak S selalu selaku eh pimpinan pada saat itu *selalu berinovasi”.*		

16.	"seperti apa misalkan anak itu butuh operasi ya apa ya *kita berikanlah untuk kebaikan bantu ya berupa pinjaman lunak gitu ya yang menjadi potong gaji atau emang kita maunya dana untuk membantu dia tapi kan kita kan sudah ada asuransikan"*.	Membantu kebutuhan keluarga anggota tim *(afectionate)*.	*Network.*

Dari hasil analisa perihal konsep utama talent memimpin diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Partisipan pertama (P1) sering memberi keputusan dengan berpikir cepat menggunakan logika berpikirnya, P1 juga mendukung kemajuan tim dan hal ini disampaikan pula oleh T1 sebagai trianggulasi sumber. Partisipan pertama suka *(enjoy)* dan mampu mengatur dan merencanakan secara terperinci suatu kegiatan dan hasilnya memuaskan *(excellent)*.
2. Hasil analisa konten wawancara dengan partisipan kedua (P2) diperoleh hasil bahwa P2 memahami kelebihan dan kekurangan tim dan komunikatif dalam memberi keputusan , sering melakukan inovasi-inovasi dan menemukan solusi. Hal tersebut didukung oleh T2 sebagai anggota tim partisipan kedua.

Berikut gambar alur analisa



ambar 4.7 Hasil analisa

Catatan*.** Reduksi transkrip wawancara sebagai ***open coding diperoleh ide-ide pokok sebagai hasil ***axial coding*** dari tiga konsep utama (mental agility, spiritual & religius, dan talent). Ide-ide pokok dikelompokkan/***selective coding*** dalam 10 tema, yaitu konsep *mental agility*, menghasilkan 5 tema (nyaman dalam ketidakpastian, ketahanan emosional /*emotional resilience*, fleksibilitas berpikir/*conigtive flexibility*, solutif/mudah menemukan solusi, dan mudah beradaptasi); konsep spiritual & religius menghasilkan 2 tema *(hablumminallah dan hablumminannaas*); dan konsep talent menghasilkan 3 tema *(drive, network dan action)*.

4.3 RINGKASAN BAB

Bab ini menguraikan hasil penelitian dengan menggunakan analisa konten melalui pendekatan induktif. Transkrip wawancara direduksi berdasarkan makna serupa sesuai penafsiran peneliti dan diberi kode awal. Kode-kode awal tersebut kemudian diberi makna (tema) sesuai dengan indikator konsep utama penelitian untuk kemudian dapat mengkonstruksi hubungan-hubungan antar tema guna mendapatkan jawaban pertanyaan penelitian.

Hasil analisis mengambarkan bahwa:

1. Subjek P1 mempunyai kemampuan berpikir cepat dan fleksibel, mudah beradaptasi dengan perubahan, mudah menemukan solusi di saat kritis, mampu menganalisa informasi dengan cepat, dan mampu mengatasi tekanan emosional tanpa reaksi berlebihan, namun P1 tidak merasa nyaman dengan ketidakpastian. Partisipan pertama (P1) mempunyai talent dalam memberi keputusan dan berpikir cepat menggunakan logika berpikirnya, P1 juga mendukung kemajuan tim dengan senang hati serta mampu mengatur dan merencanakan secara terperinci dengan hasil memuaskan. Partisipan pertama

(P1) menjadikan spiritual religius sebagai dasar pemikirannya dan keputusankeputusannya.

2. Partisipan kedua (P2) memiliki kemampuan berpikir fleksibel dari berbagai perspektif dan membuat inovasi-inovasi. P2 merasa nyaman dengan ketidakpastian (kecemasan) serta mudah beradaptasi dalam situasi krisis dengan ketahanan emosionalnya, komunikatif dan mudah memahami kelebihan dan kekurangan tim, memberi solusi dan mampu membuat keputusan cepat. Habluminallah dan hablumminannas merupakan hal yang dijaga P2 dan tawakal dalam mengimplementasinya. P2 menjadikan jujur dan amanah sebagai nilai spiritual dalam kepemimpinannya namun dari catatan peneliti, partisipan kedua terlambat satu jam dari waktu wawancara yang disepakati bersama.

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 INTRODUKSI

Bab ini menguraikan interpretasi temuan tema-tema dan hubungan antar tema serta menkaitkannya dengan konseptual *mental agility*, spiritual dan religius serta talent kepemimpinan dalam tinjauan psikologi Islam serta implikasinya secara psikologis dan sosial.

5.2 PEMBAHASAN

5.2.1 TEMUAN VARIASI MENTAL AGILITY SUBJEK

Ketahanan dan kelincahan mental *(mental agility)* seorang pemimipin tidak diperoleh secara otomatis akan tetapi melalui proses pengalaman hingga mencapai level ketahanan tertentu. Setiap partisipan mengalami proses yang berbeda namun memperoleh tingkat *mental agility* yang relatif sama dalam kurun waktu yang cukup lama, sebagai hasil dari pengalaman setiap partisipan dalam menghadapi berbagai tingkat kesulitan dalam memimpin.

Terdapat lima tema pada konsep utama *mental agility* temuan penelitian, dengan uraian sebagai berikut.

5.2.1.1 Berpikirfleksibel

Kedua partisipan ketika menghadapi permasalahan senantiasa berpikiran terbuka, yaitu menelaah atau menguraikan segala sesuatu dari berbagai perspektif dalam memahaminya untuk mendapatkan solusi. Hal ini tampak dari jawaban para partisipan sebagai berikut :

P1 : “Oh ya bisa *sementara saya punya cara enggak dipakai sementara dia caranya itu bisa dipakai dan bisa dipertahankan hasil bagus ya kenapa tidak begitu”,* dan, *“sempat ada yang kena karantina dibawah terapan dan untungnya ada gojek, jadi semua digojekin gitu”.*

Cara berpikir fleksibel P1 diperkuat oleh pernyataan trianggulasi sumber, T1 *“Kalau Pak R itu kan fleksibel. ”.*

Pernyataan P1 mengindikasikan bahwa meskipun metode pekerjaan P1 diganti dengan metode yang lain, selama hasilnya lebih bagus maka P1 bukan suatu masalah dalam mencapai tujuan bersama. Pada situasi yang berbeda, P1 memilih fleksibel selama operasional proyek tetap bisa dilaksanakan walau dalam keterbatasan mobilitas saat itu, sepanjang tujuan pekerjaan tercapai.

Adapun cara berpikir fleksibel partisipan kedua (P2), tampak pada

pernyataan P2, *“ee haji memang ngga boleh berangkat tapi kan daftar boleh”.*

Pernyataan P2 dikuatkan oleh pernyataan trianggulasi sumber , T2:

”misalkan ada kendala_di penerbangan misalkan nanti Pak S selalu akan mengambil keputusan íya udah nggakpapa beli tiket baru’”.

Pernyataan P2 dan T2 mengindikasikan cara berpikir fleksibel P2 dalam mendapatkan solusi untuk keberlangsungan kinerja perusahaan.

Cara berpikir fleksibel P1 dan P2 tersebut sesuai dengan konsep c*ognitive flexibility* menurut Dennis dan Vander Wal, yang menyebutkan bahwa *cognitive flexibility* merupakan kemampuan mengubah perangkat kognitif untuk beradaptasi terhadap perubahan rangsangan lingkungan (Dennis & Vander

Wal, 2010) dan juga merupakan kemampuan merespon lingkungan secara fleksibel dan adaptif (Morris & Mansell, 2018) dalam (Rohman et al., 2025).

5.2.1.2 Cepat menemukan solusi

Para partisipan mampu dengan cepat menemukan solusi atas persoalan yang sedang dihadapi, hal ini tampak pada jawaban para partisipan sebagai berikut.

P1 : *"saya rubah (design) tanpa saya itu ngomong gitu karena ini lebih efektifkarena waktu itujuga mepet".*

T1 sebagai trianggulasi sumber menguatkan, dengan pernyataannya:

"misalkan dari keterlambatan schedule atau keterlambatan progress dia (P1) maksudnya ini terlambat ini tapi dia ngasi solusi dengan_menyebutnya begini jalannya ini caranya formatnya begini".

Pernyataan P1 dan T1 mengidentifikasikan kemampuan P1 dalam berpikir fleksibel dalam mengatasi masalah dan cepat mendapatkan solusi.

Kemampuan P2 dalam memberi solusi tergambar dari pernyataannya sebagai berikut :

"saya harus kurangi beban-beban saya nanti saat kondisi itu normal kapal bisajalan saya bisa narikyang saya tenggelamkan tadi".

Pernyataan P2 dikuatkan oleh pernyataan T2 sebagai trianggulasi sumber :

"Pak S itu tuh dia e ada masalah apa dia akan selalu memberikan ee solusinya. "

Pernyataan P2 dan T2 mengindikasikan kemampuan P2 dalam menemukan solusi bahkan dalam saat-saat kritis.

Kemampuan menemukan solusi berkaitan dengan kemampuan berpikir fleksibel sehingga mampu menganalisa informasi dengan cepat, menemukan solusi, dan menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan tanpa mengalami tekanan emosional yang berlebihan (Meutia, 2025; Purwoko, 2025).

5.2.1.3 Mudah beradaptasi

Menurut perspektif psikologi modern, adaptasi mencakup kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara fisik, emosional maupun kognitif terhadap tantangan yang dihadapi (Junior, 2025). Hal tersebut tampak pada para partisipan dari pernyataannya sebagai berikut :

P1 : *" bagi saya bagaimana saya menghadapi ujian ujian itu saya nggak mau terbawa situasi atau saya tidak mau terjebakpada masalah." ,* dan *"kita tidak pernah ekspansif keluar karena resikonya terlalu besar, jadi klien kita klien lama -lama. ".*

Pernyataan P1 menggambarkan kemampuan P1 beradaptasi secara emosional dan adaptasi kognitif terhadap keadaan perusahaan dalam mengambil keputusan.

Gambaran kemampuan beradaptasi P2, tergambar melalui pernyatannya, *"Saat covid 2020 pertama kali, mengapung artinya walaupan nggak bergerak dia cuma mengapung artinya harus kurangi beban-beban yang tidakperlu",* dan *"Saat itu saya mulailah merintis itu beralih ke youtube ke semua digitalya tapi cukup* (menggunakan) *senter saya kan nggak bisa dikantor".*

Pernyataan partisipan kedua (P2) tersebut menunjukkan P2 berpikir fleksibel untuk menemukan solusi dan beradaptasi dengan keadaan *lock down* dengan peralatan yang terbatas karena harus bekerja dari rumah *(workfrom home)*.

Secara psikologis, seorang pemimpin apabila kurang mampu beradaptasi maka akan berakibat sama dengan cara berpikir tidak fleksibel yang hanya akan menambah beban konigtif. Demikian pula secara sosial, akan berimplikasi pada menurunnya kinerja tim dan menjadi faktor penghambat kemajuan organisasi (perusahaan) (Mishra & Jena, 2025).

2.5.1.4 Nyaman dalam ketidakpastian

Ketidakpastian yang dimaksud disini adalah ketidakpastian lingkungan *(environmental uncertainty)* dimana kondisi objektif menjadi konteks dimana individu atau organisasi berada (Perwira, 2022). Pada pembahasan subbab ini ketidakpastian lingkungan dimaksud adalah kondisi era VUCA hingga era BANI kini yang rentan terhadap kecemasan akan ketidakpastian sebagai akibat dinamika perubahan dan penyebaran informasi.

Hasil analisis menunjukkan terdapat perbedaan hasil temuan antara partisipan P1 dan P2.

P1: *"ya pertama kali pasti mikirnya ada apa-apa, nggak usah covid, dengan gejolak apa namanya ekonomi sekarang itu kan pasti mikir juga. Bagaimana nih untuk*

kontinyuitas apapekerjaan".

Pernyataan P1 tersebut menggambarkan ketidaknyamanannya akan ketidakpastian lingkungan.

Sementara pernyataan P2 menggambarkan tetap nyaman dalam ketidakpastiankarena menganggap bahwa ketidakpastian merupakan hal yang biasa terjadi. Hal ini tampak dalam pernyataan P2 berikut:

"Kondisi seperti ini (BANI) kan sebenarnya berulang-ulang aja, mungkin kalau orang banyak orang yang apatis. "

Pengukuran kuantitatif ketidakpastian lingkungan bergantung pada penilaian individu akan situasi lingkungan yang dihadapi sesuai kompleksitas dan dinamika lingkungan bisnis. Ketidakpastian yang dihadapi akan semakin tinggi dengan semakin kompleks dan dinamisnya suatu lingkungan bisnis (Perwira, 2022). Faktor lingkungan merupakan diantara faktor yang memengaruhi mental agility individu (De Meuse et al., 2010). Dalam hal ini kedua partisipan berada dalam lingkungan pekerjaan yang berbeda lapangan bisnis, partisipan pertama (P1) berada dalam lingkungan bisnis kontaktor yang kontinyuitas proyek bergantung pada keputusan *main contractor* luar negri dimana keadaan sosial politik dalam negri saat ini menimbulkan ketidaknyamanan investor asing. Sementara partisipan kedua (P2) berada dalam

lingkungan bisnis travel haji dan umroh yang berhubungan secara personal

dengan individu calon jamaah haji dalam negri.

2.5.1.5 Ketahanan emosi

Ketahanan emosi yang dialami para partisipan digambarkan dalam pernyataannya sebagai berikut.

P1 *"bagi saya bagaimana saya menghadapi ujian ujian itu saya enggak mau terbawa situasi atau saya tidak mau terjebakpada masalah.",*dan, *"ada tekanan itu saya bisa saya bisa meredam dengan sendirinya_tanpa saya harus bercerita".*

P2 : *"Terus kemudian yang buat saya kuat adalah saya ingat betul bahwa haji itu memang sunnatullahnya susah gitu ibaratkan dengan orang yang lurus diibaratkan dengan perjalananjauh*", dan ,*"semua orang mempunyai kesulitan, kesusahan dalam menjalankan ibadah lalu, selama era itu atau mungkin sampai sekarang. "*.

Kedua pernyataan P1 dan P2 tersebut menggambarkan ketahanan emosional dan bagaimana cara P1 dan P2 melakukan coping emosi, yaitu dengan kesadaran diri *(self awareness)* dan memahami kesulitan itu sendiri. Hal ini sesuai dengan konsep kesehatan mental sebagai komponen *mental agility* dalam hal pengembangan potensi diri dan keseimbangan emosi, tetap tenang dalam ketidakpastian, dan mudah beradaptasi dengan situasi baru (Saprudin, 2023).

Ketahanan emosi merupakan konsep interaktif yang mengacu pada resistensi (ketahanan) relatif terhadap resiko pengalaman lingkungan, stressor atau kesulitan (Rutter, 2006). Adaptasi emosional merupakan proses penyesuaian diri secara emosional terhadap tekanan atau perubahan yang menantang (Wanti, 2025). Berbagai kualitas perilaku atau karakteristik internal individu dalam beradaptasi secara positif terhadap kesulitan, berperan dominan dalam ketangguhan menghadapi tekanan yang disertai pembelajaran dalam menghadapi tantangan perubahan situasi yang berubah dengan cepat (Wiwin, 2018).

Dari keseluruhan tema konsep utama *mental agility*, yaitu berpikir fleksibel, menemukan solusi, mudah beradaptasi dan nyaman dalam ketidakpastian, terdapat keterkaitan yang saling mempengaruhi satu dengan lainnya. Solusi suatu permasalahan hanya dapat ditemukan dengan pikiran tenang dengan melepaskan segala tekanan atau stressor, namun tanpa fleksibilitas

berpikir dengan cara memandang permasalahan dari perspektif yang berbeda, maka akan sulit menemukan solusi yang tepat, sementara untuk mendapatkan solusi yang tepat membutuhkan kemampuan beradaptasi dalam implementasinya. Hal tersebut sesuai dengan indikator tingkat *mental agility* individu yang mampu menganalisa informasi dengan cepat, menemukan solusi, dan mudah menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan perubahan tanpa mengalami tekanan emosional yang berlebihan (Meutia, 2025; Purwoko, 2025).

Seorang pemimpin dengan tingkat mental agility yang lemah, akan terimplikasi secara psikologis ketika menghadapi situasi yang berubah cepat dan tidak pasti, cenderung bersikap kaku sehingga kurang mampu mengintegrasikan informasi yang diterimanya. Hal tersebut berakibat pada pengambilan keputusan menjadi kurang efektif dan dalam jangka panjang bisa meningkatkan kelelahan emosional hingga *burnout* (kelelahan pikiran), demikian menurut Gugup Kismono (Shofihawa, 2025). Selain itu, secara psikologis akan menambah beban stress pemimpin sehingga terimplikasi pada hasil, apakah mengarah pada pertumbuhan atau bahkan menambah tekanan (Mishra & Jena, 2025).

Adapun implikasi secara sosial akan menambah beban pekerjaan dan stres anggota tim (Mishra & Jena, 2025), dan bagi pemimpin yang mengandalkan *positional power* (kekuasaan yang diperoleh karena jabatan) berpotensi menimbulkan konflik baik internal maupun eksternal, dan tim merasa kurang diberi ruang untuk berkontribusi (Shofihawa, 2025).

Dampak kegagalan berpikir fleksibel dan beradaptasi seorang pemimpin sehingga salah dalam mengambil keputusan dialami antara lain oleh perusahaan internasional Kodak (Eastmen Kodak Co) yang mengajukan kebangkrutan karena

gagal beradaptasi dengan teknologi digital (Neelakandan, 2025). Nokia, yang pernah memimpin pasar ponsel, gagal mengikuti inovasi software smartphone dan mengalami kebangkrutan (Steinbock, 2013). Perusahaan BlackBerry Ltd yang tetap mempertahankan penggunaan keyboard, sementara pasar pengguna lebih memilih *touch screen,* menjadikan nilai pasar blackberry menurun tajam (Kusuma, 2025). Perusahaan Nasional antara lain Bukalapak sebagai salah satu market place besar di Indonesia terpaksa tutup disebabkan tekanan kompetisi intens dari *super-apps dan ecommerce* (Sulaiman, 2025).

Dalam perspektif psikologi (kejiwaan) Islam, iman berperan sebagagai stabilitas jiwa yang membantu individu dalam menghadapi problematika kehidupan dengan lebih baik dengan berpedoman pada Al-Qur'an dan hadis sebagai sumber utama dalam memahami psikologi Islam (Desi et al., 2025). Konsep *an-nafs almuthmainnah* (jiwa yang tenang) dalam QS. Al-Fajr: 27-30 merupakan indikator kesehatan mental dalam Islam karena manusia sebagai ciptaan Allah Subhanahu wa Taa'la hanya akan mampu memenuhi dimensi *mental agility* apabila mampu menjaga stabilitas jiwa dengan keimanan (Desi et al., 2025).

5.2.2 TEMUAN VARIASI SPIRITUAL DAN RELIGIUS

Pemimpin dengan mental *agility* apabila ditopang dengan keyakinan spiritual akan menciptakan *spiritual personal* dan *spiritual culture* dalam organisasi sebagai modal utama dalam menghadapi berbagai tantangan serta menjadi motivasi *(meaning)* untuk tetap optimis dalam mencapai tujuan *(purpose)* (Rosyid et al., 2021).

Indikator kesehatan mental dalam perspektif psikologi Islam tercermin dari rasa syukur, kesabaran, tawakal, dan taqwa, memelihara hubungan dengan Allah

Subhanahu wa Taa'la sebagai sumber ketenangan jiwa dan kekuatan mental sehingga meningkatkan kemampuan berpikir (Aasmi Walia & Dr Rita Kumar, 2026).

Terdapat dua temuan tema utama dalam konsep utama spiritual religius :

1. Hablumminallah, menjaga hubungan dengan Allah Subhanahu wa Taa'la, meliputi ketenangan jiwa nafsunmutmainnah, tawakal, dan menjaga ibadah mahdhoh (ibadah-ibadah wajib).
2. Hablumminannaas, menjaga hubungan baik dengan sesama manusia meliputi sabar, lapang dada, memaafkan, memahami kelebihan dan kekurangan tim /orang lain, dan empati.

Hablumminannaas tidak dapat dipisahkan dari hablumminallah, karena tujuan manusia diciptakan adalah untuk beribadah kepada Allah Subhanahu wa Taa'la (QS Ad Dzariat :56).

5.2.2.1 Hablumminallah

Tema hablumminallah dalam temuan penelitian pada para partisipan ditandai dengan adanya tiga aspek :

a. menjaga keseimbangan akal dan jiwa (nafsunmutmainnah).
b. menjaga ibadah mahdhoh.
c. tawakal yang meliputi syukur dan sabar.

5.2.2.1.1 Menjaga keseimbangan akal dan jiwa

Hal ini tergambar dari beberapa pernyataan para partisipan (P1 dan P2) sebagai

berikut :

P1 : "Sebenarnya *saya juga takut kalau dapat proyek itu sebenarnya juga takut, nah takut itu kan sebenarnya bagian daripada iman kan gitu sebagaipengawaspastinya".* Pernyataan tersebut menunjukkan sifat tawakal P1 dan menggambarkan keseimbangan antara akal dan jiwa dengan menggabungkan rasa syukur (mendapat proyek) dan takut (jika terjerumus ke dalam hal-hal yang tidak diinginkan) namun proyek tetap dikerjakan. Hal ini menggambarkan keseimbangan antara akal untuk menerima proyek, dan jiwa dengan munculnya rasa takut kepada Allah jika tidak amanah.

Namun pada pernyataan P1 lainnya, terdapat pernyataan yang menunjukkan adanya ketidak selarasan dengan prinsip tauhid, laailaha ilallaah, dengan menjadikan ilah (yang dicintai atau disembah) selain Allah. Hal ini tampak pada pernyataan P1 : "*Kejujuran itu lebih mudahnya adalah kalau kita bisa menjaga diri kita menjaga keluarga kita semuanya bisa menjaga*, *otomatis orang itu akan akan berbuat jujur. Jadi saya di dalam tindakan saya itu banyak berpikir bagaimana nanti keluarga saya, ini bagaimana sehingga itujuga bisa ngerem saya di dalam kejujuran".*

Pada pernyataan P1 tersebut tersirat bahwa yang menjadi pendorong baginya dalam berbuat jujur karena takut akibat ketidakjujurannya akan menimpa keluarganya dan bukan karena mentaati perintah Allah untuk berbuat dan berkata jujur (QS Al Ahzab:70 dan An Nahl: 90).

Adapun tema hablumminallah partisipan dua (P2), keseimbangan akal dan jiwa tergambar pada pernyataannya sebagai berikut :

P2: "Secara spiritual umum misalnya atau sesuai syariat jujur amanah itu yang paling pokok. "

Pernyataan ini menggambarkan P2 menjadikan kejujuran dan amanah sebagai nilai- nilai spiritual yang utama dalam menjalankan tugasnya. Hal ini sesuai dengan dalil dalam Al Quran QS At Taubah ayat 119 untuk memiliki sifat jujur, dan QS Al Ma'arij ayat 32 yang berisi perintah untuk menepati janji dan menjaga amanah, namun catatan lapangan peneliti mencatat keterlambatan P2 selama satu jam dalam memenuhi janji pertemuan wawancara dan janji untuk bersedia melakukan wawancara kedua.

5.2.2.1.2 Menjaga ibadah mahdhoh (ibadah wajib)

Menjaga ibadah yang bersifat wajib, tergambar dari pernyataan P1dan P2 berikut *:* P1:*"begitu saya ke Jakarta yang rumah kalau rumah tidak dengar adzan itu bingung, lho ko nggak (terdengar) ada adzan. "*

P2: *"Tentu saja ini kan adzan nih adzan di setiap lantai ini mbak bunyi suara adzan bunyi aja ya sudah eee pada saatpada saat itu kan enggak enggak kondisi seperti ini kan kita lihat posisi ya ada gempa atau ibaratnya ini kita lagi lagi perang nih memang ada pasukan ya memang harus relatif ada. Seandainya rapat putus ada kondisi tertentu saya mengibarkan operasi-operasi itu enggak bisa enggak bisa ditinggal, lihat aja situasi seperti apa. "*

Menjaga ibadah mahdhoh terutama sholat sangat ditekankan dalam agama Islam karena sifatnya yang wajib, dan meninggalkannya akan memberikan konsekuensi yang tegas dan berakibat fatal, sebagaimana diterangkan dalam QS Al Muddaththir: 42-43, *"Apakah yang memasukkan kamu ke dalam neraka Saqor?"*

Mereka menjawab, "Kami dahulu tidak termasuk orang-orang yang melaksanakan sholat".

Dalam perspektif psikologi Islam, seorang muslim yang meninggalkan peringatan Allah akan mengalami dada yang sempit *(psycologycal distress),* sebagaimana diterangkan dalam QS Thaha:124, *"Barangsiapa berpaling dari peringatanKU, maka baginya kehidupan yang sempit ..."*. Menurut tafsir As-Saadi maksud dari kehidupan yang sempit adalah penghidupan yang susah (greentechApps, n.d.),dan pada QS Al Ma'un ayat 4-5, *"Maka celakalah orang-orang yang sholat, yaitu orang-orang yang lalai dari sholatnya.",* memberi dampak psikologis pada pelakunya.

5.2.2.1.3 Tawakal

Aspek tawakal dalam temuan ide pokok *(axial coding)* para partisipan, meliputi syukur dan sabar. Hal tersebut diinterpretasikan dari pernyataan P1 dan P2 berikut P1: *"Saya punya metode seperti ini terus saya rapatkan. Oke, begitu diproyek itu tidak dijalankan ya nggak saya enggak marah. Gimana oh saya menjaga ginipak ini begini begini, oh nggak nggak apa apa. Oh ya bisa sementara saya punya cara enggak dipakai sementara dia caranya itu bisa dipakai dan bisa dipertahankan hasil bagus ya kenapa tidak begitu".*

Menggambarkan kesabaran P1 sebagai pemimpin dalam situasi instruksinya tidak dijalankan oleh tim lapangan. Secara psikologis keadaan tersebut bisa memicu emosi pemimpin, namun P1 menghadapinya dengan sikap sabar sebagai wujud kestabilan emosi P1. Penerimaan P1 terhadap gagasan tim

lapangan dengan hasil lebih bagus, menggambarkan ketawakalan P1 untuk menerimanya, selama hasilnya tercapai lebih maksimal.

Sementara sikap tawakal partisipan dua (P2) tergambar dari pernyataannya: *"tetap konsisten dengan industri ini atau bisnis ini yaitu haji, ya umroh kan sudah enggak bisa karena aturan kan enggak boleh kita ee haji memang enggak boleh berangkat tapi kan daftar boleh.".*

Saat situasi harus WFH *(work from home)* pada masa pandemic 2020, saat itu perjalanan haji dan umroh ditutup oleh pemerintah Kerajaan Arab Saudi, namun P2 bertawakal dengan konsisten menjalankan bisnis haji dan umroh dengan tetap menerima pendaftaran haji.

5.2.2.2 Hablumminannaas

Hablumminannaas atau menjaga hubungan baik dengan sesama manusia, pada temuan penelitian mendapati aspek sabar, lapang dada, memaafkan, memahami kelebihan dan kekurangan tim, dan empati.

Tema hablumminannaas dalam temuan penelitian tergambar pada pernyataan P1 dan P2 sebagai berikut :

P1: *"gagal segala macam ya tetap kita motivasi bahwa eee rencana itu memang sekedar rencana tetapi yang jelas bahwa tujuan kita adalah apalagi kita dibidang jasa dan melayani klien. Bagaimana kita bisa melayani klien secara baik dan mereka merasa puas."*

Menjaga hablumminannaas P1 diperkuat dengan pernyataan lain dari P1 berikut:

P1;*"karena tadi saya landasannya agama dsb danjelas bahwa kalau saya bilang*

baik untuk agama baik untuk manusia, kemaslahatan", menjawab pertanyaan apa yang menjadi dasar pemikiran P1 dalam mengambil keputusan.

Pernyataan tersebut menunjukkan perhatian P1 sebagai pemimpin dalam menjaga hubungan baik dengan tim dan dengan kolega perusahaan dengan tetap menjaga hablumminannaas.

Adapun menjaga habluminannaas pada P2 selain dengan komunikasi yang baik dengan tim, partisipan dua (P2) juga mampu memahami kelebihan dan kelemahan anggota tim P2 serta berusaha empati. Hal ini tergambar dari pernyataan P2 sebagai berikut:

P2: "*Cuman saya yakin dan percaya bahwa Allah itu menyiapi saya dan teman-teman itu saling ngisi gitu aja dari saya dan saya tahu eee masing-masing teman-teman dan tim saya punya kelemahan dan kelebihannya eeee mungkin itu saja yang saya bilangi, komunikasi dengan mereka dengan baik".*

P2 menjadikan sifat jujur dan amanah selain sebagai bentuk hablumminallah juga untuk menjaga hablumminannaas. Hal ini tampak dari pernyataan P2 : *"Secara spiritual umum misalnya atau sesuai syariat jujur amanah itu yang paling pokok.",* namun fakta yang menjadi catatan lapangan peneliti, P2 hadir terlambat satu jam dari waktu yang disepakati, dan tidak menepati janji untuk melakukan wawancara lanjutan, secara psikologis sikap tidak menepati janji bisa menghapus kepercayaan orang lain.

Keterkaitan spiritual dan religius dengan *mental agility* dijelaskan sebagai berikut, bahwa kesehatan mental dalam psikologi Islam merupakan integrasi antara kecerdasan kognitif dan kekuatan spiritual sehingga seseorang mampu berpikir adaptif dan fleksibel serta kuat secara emosional dan spiritual

(Bashori & Muawanah, 2026). Hal ini membuat individu mampu menghadapi stres dan tekanan hidup dengan cara yang sejalan dengan nilai-nilai tauhid sehingga menyadari makna hidup untuk beribadah sebagai khalifah Allah Subhanahu wa Taa'la menjadi terpelihara (QS Al Baqoroh:30; QS Adzzariat:56).

Temuan penelitian tersebut memperjelas fungsi spiritual dan religius sebagai penguat *spiritual personal* dan menjadi landasan bagi setiap individu muslim pada setiap amalnya dalam rangka mencapai tujuan untuk apa manusia diciptakan (QS Adh-Dhariat:56). Syeikh Abdul Wahhab dalam bukunya Tauhid Pemurnian Ibadah Kepada Allah (1987), menyebutkan amal yang dilandasi tauhid akan menghantarkan manusia pada kehidupan yang baik dan kebahagiaan yang hakiki. Hal ini menunjukkan bahwa kehidupan yang baik dan kebahagiaan hakiki tidak akan diperoleh tanpa menjadikan tauhid sebagai *spiritual personal,* terlebih sebagai pemimpin di era BANI yang diliputi dinamika kecemasan akan ketidakpastian. Faktor tersebut apabila tidak ditegakkan akan berimplikasi secara psikologi pada ketangguhan *mental agility* pemimpin pada era BANI menjadi tidak berjalan optimal dan secara sosial berakibat pada kinerja tim dalam mencapai tujuan organisasi.

5.2.3 TEMUAN VARIASI TALENT MEMIMPIN

Konsep utama talent memimpin pada subbab ini membahas tiga tema talent, yaitu *drive, network* dan *action,* disingkat talent DNA :

1. *Drive* (dorongan), menggambarkan nilai-nilai intrinsik (nilai yang melekat pada sesuatu karena hakikatnya) dari motivasi individu untuk mencapai ekspektasi dan tujuan yang tinggi.

2. *Network* (hubungan), menggambarkan bagaimana cara individu berinteraksi dengan individu lainnya dan membangun hubungan yang saling melengkapi, mengajak orang lain untuk mengikuti mereka menuju tujuan bersama.
3. *Action* (tindakan), menggambarkan kemampuan seseorang untuk menyerap, berpikir, dan menganalisa informasi dan situasi serta mengaplikasikannya dalam tindakan.

Indikator seseorang mempunyai suatu talent tertentu, apabila ia mampu melakukan sesuatu tersebut dengan mudah *(easy)*, menyenangi apa yang ia kerjakan *(enjoy)* dan hasil dari pekerjaannya tersebut memuaskan *(excellent),* demikian menurut Ary Ginanjar, penemu talent DNA.

Pendapat para praktisi kepemimpinan mengenai kriteria pemimpin di era BANI, antara lain seorang pemimpin mampu menjadi problem solver *(troubleshooter),* mampu memberi keputusan *(decisive),* mampu mengelola stress dengan baik *(contemplative),* mampu berkomunikasi dengan jelas *(articulative),* mampu memetakan dan menganalisis potensi resiko *(aversive)* dari setiap kebijakan yang diterapkan (Eggy, 2018). Selain itu karakteristik kepemimpinan yang diperlukan juga mencakup kemampuan untuk mengantisipasi perubahan dan beradaptasi dengan cepat *(flexible)* , menetapkan visi yang jelas *(visionary)* dan berinovasi *(innovative),* memiliki empati dan sensitifitas sosial pada orang lain *(afectionate)*, mampu berkolaborasi *(collaborator)* dan mengarahkan *(directive),* mampu membangun kepercayaan *(accountable)* dan ini menjadi sangat penting di era BANI yang rentan akan kecemasan dan kehilangan pegangan (Yuki, 2026). Sementara pada

webinar (2025) ACT Consulting International ESQ menyampaikan kepemimpinan pada era BANI membutuhkan pemimpin yang mempunyai *critical thinking* dan *problem solving,* mampu berkolaborasi *(collaborator)* dan berkomunikasi dengan baik *(articulative),* kreatif dan inovatif *(innovative)* serta memiliki cinta dan kepedulian *(love & afection).*

Menurut guru besar bidang psikologi Universitas Gajah Mada, Profesor Gugup Kismono, *"tidak adaformula tanggal untuk kepemimpinan efektif."* (Shofihawa, 2025) oleh sebab itu pada analisistalent memimpin, peneliti mendeteksi talenta pemimpin melaluijawaban pertanyaan para partisipan dengan berpedoman pada seluruh kriteria pemimpin tersebut, dan dikelompokkan sesuai tema menurut talent DNA, yaitu *drive, network dan action.*

5.2.3.1 Drive (dorongan)

Beberapa motivasi atau talent pendorong *(drive)* pada temuan penelitian terhadap partisipan P1 dan P2, sebagai berikut :

a. Aversive, sikap berhati-hati dan waspada terhadap segala resiko yang mungkin terjadi dan kecenderungan untuk menghindari resiko yang tidak perlu, berada dalam kewaspadaan dan mempertahankan profesionalisme, mengantisipasi masalah dan intuitif terhadap niat buruk seseorang yang dapat merugikan (ACT Consulting International, 2023).

Talent *aversive* tergambar pada pernyataan partisipan pertama (P1) berikut.

P1:"begitu kami diundang terus melihat situasi seperti ini penjelasannya situasi pesertanya saya bisa menyimpulkan bahwa proyek ini beresiko besar bagi kita nah tindakannya langsung saya menulis surat untuk mengundurkan diri".

Pada pernyataan tersebut tergambar bagaimana P1 mampu mengidentifikasi masalah menggunakan intuisinya *(intuitive)* sebelum terjadi serta memperhitungkan setiap resiko dan dampak yang mungkin ditimbulkan, untuk kemudian mengambil keputusan cepat *(decisive)*.

Talent *aversive* partisipan kedua (P2) tidak tergambar pada pernyataannya namun tergambar dari sikapnya saat wawancara berlangsung dimana P2 menolak menandatangani lembar *informed concent* sebelum membaca verbatim wawancara. Selain itu sebelum wawancara dimulai, P2 menanyakan apa maksud era BANI, dan setelah usai wawancara *gesture* P2 tampak segera mengetahui hasil rekaman pada *tablet* peneliti yang merekam wawancara melalui aplikasi auto text.

b. *Contemplative,* kemampuan untuk memahami situasi dan diri mereka sendiri, berpikir mendalam sebagai proses evaluasi diri (ACT Consulting International, 2023).

Talent *contemplative* tergambar pada pernyataan para partisipan P1 dan P2 berikut :P1 : "*ada tekanan itu saya bisa saya bisa meredam dengan sendirinya tanpa saya harus bercerita",* dan *"saya anggap bahwa konflik-konflik dan segala macam itu adalah ujian bagi saya. "*

Pernyataan tersebut menggambarkan bagaimana coping regulasi emosi yang dilakukan P1 dengan menyadari emosi yang muncul *(contemplative)* untuk kemudian meredam emosinya dan menemukan solusi melalui refleksi diri atau proses berpikir, hal tersebut menggambarkan ketahanan emosi P1.

Adapun coping regulasi emosi P2 dilakukan dengan melakukan *contemplative* tentang makna dari suatu kesulitan yang dihadapi secara *contextual* berdasarkan sejarah, membuat P2 tetap tenang dalam ketidaknyamanan. Hal ini tergambar dari pernyataan berikut :

P2 : *"terus kemudian yang buat saya kuat adalah saya ingat betul bahwa haji itu memang sunnatullahnya susah gitu diibaratkan dengan perjalanan jauh. "*

c. Directive, secara alami mampu memberi arahan yang jelas walaupun dalam situasi yang rumit dan tidak ragu-ragu untuk mengambil sikap dan mendorong orang lain untuk melakukannya (ACT Consulting International, 2023).

Talent *directive* tergambar pada pernyataan P1 berikut, namun tidak terdeteksi pada P2.

P1 : " *Saya enggak pernah punya apa namanya pengalaman ngerange itu enggak tapi kan itu kan secara ya secara apa ya insting gitu ya oh ini urutannya begitu tuh, sampai orang –orang itu nggakpercaya "*

P1 mempunyai kemampuan dalam hal mengarahkan orang lain dan mengatur pekerjaan. Pada pernyataan ini tampak P1 mudah *(easy)* melakukan perencanaan dan mengatur *(directive)* sesuai urutan berdasarkan intuisinya, dan hasilnya memuaskan *(excellent).*

5.2.3.2 Network (hubungan)

Beberapa talent domain *network* pada temuan penelitian terhadap para partisipan P1 dan P2 berikut.

a. Articulative, trampil dalam mengungkapkan pandangan dan ide dengan cara yang mudah dipahami orang lain (ACT Consulting International, 2023).

Catatan lapangan peneliti mencatat bagaimana kemampuan P1 dan P2 dalam menjelaskan dengan bahasa yang lugas dan mudah dipahami menunjukkan talent *articulative.*

b. Afectionate*,* mampu memberikan perhatian (empati) dan dukungan yang diperlukan sehingga menciptakan hubungan yang kuat dengan orang-orang disekitarnya (ACT Consulting International, 2023).

Talent *afectionate* tergambar pada pernyataan P2 berikut:

P2 : *"misalkan anak itu butuh operasi ya apa ya kita berikanlah untuk kebaikan bantu ya berupa pinjaman lunak gitu ya yang menjadi potong gaji atau emang kita punya dana untuk membantu dia tapi kan kita kan sudah ada asuransikan".*

Tampak bagaimana perhatian P2 dalam membantu dan mendukung anggota tim yang membutuhkan dana dengan memberi bantuan sebagai bentuk kepedulian *(afectionate)* atas kebutuhan mendesak anggota tim, menggambarkan bagaimana P2 menjalin hablumminannaas. Adapun pada P1 tidak terdeteksi talent *afectionate* dari hasil wawancara penelitian ini.

c. Collaborator, mampu mengumpulkan kekuatan dan kelemahan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan memastikan semua anggota tim bekerjasama (ACT Consulting International, 2023)

Pernyataan P1 dan P2 berikut menggambarkan talent *collaborator* pada diri mereka.

P1: *"kalau bisa saya hindari ya saya hindari, kalau memang tidak bisa, mengunakan orang lain tapi tetap dikerjakan.".* Pada kasus tersebut, P1

melakukan kolaborasi pendelegasian pekerjaan yang seharusnya menjadi tugasnya.

P2 : *"Cuman saya yakin dan percaya bahwa Allah itu menyiapi saya dan teman-teman itu saling ngisi gitu"*. Tergambar bagaimana P2 memahami kelebihan dan kelemahan timnya *(personalizer)* saling mendukung dalam bekerjasama *(collaborator)* dengan saling memahami sisi kelebihan dan kekurangan masing-masing, sehingga menjalin hablumminannaas.

5.2.3.3 Action (aksi)

Berikut temuan penelitian talent memimpin para partisipan pada domain *action.*

> ***a. Accountable***, dapat diandalkan dan menjaga komitmen untuk menyelesaikan pekerjaan hingga mencapai tujuan (ACT Consulting International, 2023).

Pernyataan P1 dan P2 berikut menggambarkan talent *accountable* masing-masing. P1: "*Saya dulu punya atasan begitu setting seperti ini, saya rubah tanpa saya itu ngomong gitu karena ini lebih efektif karena waktu itu juga mepet. Akhirnya ya mau ngga mau dijelaskan ke apa namanya karena itu dia mau ngecek di apa inspeksi besar, akhirnya bisa diterima."*. Pada kejadian tersebut, P1 berani mempertanggungjawabkan keputusannya (*decisive*) pada pemilik proyek.

Sementara talent *accountable* pada P2 tergambar pada pernyataan trianggulasi sumber T2 berikut, *"misalkan ada kendala di penerbangan misalkan nanti pak S selalu apa akan mengambil keputusan, ya udah nggakpapa beli tiket baru gitu"*. Pernyataan ini selain menggambarkan talent *decisive* P2 dan

menggambarkan fleksibilitas berpikir P2 mengambil keputusan cepat sebagai bentuk tanggungjawab.

b. Decisive, mampu mengambil keputusan berdasarkan data dan instink yang kuat walaupun data belum lengkap, menyadari segala kemungkinan mengenai sesuatu apakah siap dilanjutkan atau diakhiri (ACT Consulting International, 2023).

Talent *decisive* pada P1 tergambar dari pernyataannya berikut.

P1: *"begitu kami diundang terus melihat situasi seperti ini penjelasannya situasi pesertanya saya bisa menyimpulkan bahwa proyek ini beresiko besar bagi kita nah tindakannya langsung saya menulis surat untuk mengundurkan diri".* Pernyataan tersebut menggambarkan talent *decisive* dan cara berpikir fleksibel P1 dengan mengandalkan intuisi *(intuitive)* berdasarkan pengalaman.

Talent *decisive* P2 tergambar pada pernyataan P2 berikut:

P2 : " *beberapa contoh kerjasama itu memang ada tapi saya sebagai pemimpin ya memutuskan mengikuti mereka atas keputusan saya, saya ambil dan saya tahu resikonya.".·* Pada pernyataan tersebut P2 mengambil keputusan *(decisive)* dan menyadari kemungkinan resiko dari keputusannya sebagai bentuk tanggung jawab.

c. ***Flexible,*** kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dalam situasi yang mudah berubah dan mampu mengelola perubahan dengan mudah dengan melakukan modifikasi pendekatan untuk memenuhi kebutuhan dirinya maupun orang lain (ACT Consulting International, 2023).

Terdapat talent*flexible* pada temuan penelitian pada pernyataan-pernyataan P1 maupun P2, antara lain pada pernyataan berikut.

P1 : *"oh ya bisa, sementara sayapunya cara enggak dipakai sementara dia caranya itu bisa dipakai dan bisa dipertahankan, hasilnya bagus, ya kenapa tidak begitu. "*

P1 tidak keberatan konsepnya diganti dengan konsep lain menunjukkan fleksibilitas cara berpikir P1 dan lapang dada dalam menjalin hablumminannaas. Talent *flexible* P1 dikuatkan oleh T1 sebagai trianggulasi sumber _*: " Kalau Pak R itu kan ini,fleksibel. "*.

Adapun talent *flexible* P2 tergambar pada pernyataan P2 berikut:

"Saat Covid 2020 pertama kali "mengapung", artinya walaupun nggak bergerak dan cuma mengapung, artinya saya harus kurangin beban-beban saya nantinya saat kondisi itu normal kapal itu bisajalan saya bisa narik yang saya tenggelamkan tadi. "

Talent *flexible* dan *decisive* P2 digunakan ketika P2 harus menjaga k e b e r l angsungan laju perusahaan meskipun operasional perusahaan berhenti saat pandemic.

c. ***Innovative***, mempunyai banyak ide yang tidak terpikirkan oleh orang lain, menggunakan kesempatan untuk bereksperimen dan menciptakan sesuatu yang baru (ACT Consulting International, 2023)

Pernyataan P1 dan P2 berikut menggambarkan talent *innovative* mereka.

P1 : " *Sudah ada desain seperti ini misalnya ngecor, metodenya begini begini begini begini gitu, nah saya enggak saya enggak anggap itu, saya bikin sendiri menurut saya itu lebih efektif dan lebih gampang……karena waktu itu juga mepet.".*

Talent *innovative* P1 muncul saat menghadapi situasi krisis yang menuntut solusi cepat, dan bersamaan dengan talent *flexible* serta *decisive* yang dimilikinya digunakan untuk mendapatkan solusi.

Adapun talent *innovative* pada P2 tergambar dari pernyataannya berikut.

P2 : *"Jumlah jamaah haji yang daftar ya, kan umroh dilarang, ya saya memberi edukasi haji di youtube itu".*

Pada saat ditetapkan *lockdown* dan perjalanan umroh dilarang, P2 tetap merasa nyaman dalam ketidakpastian pada era pandemic saat itu, dan menemukan solusi dengan melakukan inovasi mengumpulkan jamaah dengan cara memberi edukasi perihal haji melalui media sosial. Talent *innovative* P2 dikuatkan dengan keterangan T2 sebagai trianggulasi sumber : *"sepengetahuan E, Pak S selalu selaku eh pimpinan pada saat itu selalu berinovasi. "*

d. Troubleshooter*,* kemampuan menemukan akar masalah, mengembangkan pemahaman menyeluruh sebelum mempertimbangkan solusi.(ACT Consulting International, 2023).

Talent *troubleshooter* tergambar dari pernyataan trianggulasi sumber T1 berikut, sementara pada P2, talent *troubleshooter* tidak ditemukan secara spesifik dari hasil wawancara penelitian.

T1 : *"misalkan dari keterlambatan schedule atau keterlambatan progress dia maksudnya ini terlambat dia tapi ngasih solusi menyebutnya begini jalannya ini caranya formatnya begini".*

T1 menemukan solusi pada saat krisis dengan menemukan sumber masalah (keterlambatan progress) sehingga dapat memberi solusi baik cara maupun formatnya.

Beberapa penelitian kuantitatif menunjukkan bahwa bakat dan kepemimpinan saling berhubungan dan berpengaruh terhadap hasil kinerja organisasi dan retensi karyawan (Anastasya & Donal, 2022; Sinaga & Lubis, n.d.) dan teori sifat kepemimpinan menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dari sifat- sifat bawaannya sebagai sesuatu yang diwariskan (Sa'diyah et al., 2024). Hal ini tergambar pada temuan penelitian tersebut di atas, yaitu dari pernyataan-pernyataan para partisipan sesuai kadar talent masing-masing. Tidak semua talent memimpin terdapat pada diri partisipan, misalnya pada partisipan P1 tidak terdeteksi adanya talent *afectionate* dan pada partisipan P2 tidak terindikasi adanya talent *troubleshooter,* serta tidak teridentifikasi adanya talent *visionary* (kemampuan merencanakan masa depan).

Apa implikasinya apabila seorang pemimpin tidak mempunyai talent-talent yang dibutuhkan sebagai pemimpin? Ary Ginanjar (2024) dalam webinarnya perihal talent DNA menyampaikan bahwa individu yang mengerjakan sesuatu sesuai dengan talentnya, maka ia akan mudah *(easy)* dan menikmati *(enjoy)* pekerjaannya dengan hasil yang memuaskan *(excellent)*. Keadaan sebaliknya akan terjadi apabila seorang pemimpin tidak mempunyai talent-talent yang dibutuhkan sebagai pemimpin, maka permasalahan yang dihadapi khususnya di era BANI yang rentan kecemasan dan ketidakpastian, akan menjadi terasa sulit dan menambah tekanan secara psikologis. Sementara dalam psikologi kepemimpinan, perilaku seorang pemimpin menjadi fokus utama, bagaimana seorang pemimpin

berperilaku secara konkret dan menjadi teladan bagi bawahannya (Sa'diyah et al., 2024).

5.3 KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan khususnya saat menginterpretasikan temuan sebagai berikut :

1. Jumlah partisipan yang terbatas pada dua orang partisipan, meskipun hal ini tidak membatasi perspektif hasil temuan penelitian dan dalam kualitatif tidak ada generalisasi hasil temuan, namun kontribusi spiritual dan religius serta talent memimpin pada *mental agility* pemimpin akan lebih terwakili apabila jumlah partisipan lebih besar.
2. Sulitnya mendapatkan subjek penelitian yang bersedia diwawancarai karena kesibukan sebagai pemimpin perusahaan.
3. Keterbatasan pada teknik perekaman wawancara. Beberapa kendala teknis atau kondisi lapangan menyebabkan kualitas rekaman tidak selalu ideal, sehingga berpotensi mengaburkan nuansa verbal (intensitas, jeda) dan nonverbal yang penting untuk analisis. Keterbatasan kualitas rekaman juga memengaruhi proses transkripsi dan akurasi kutipan langsung.
4. Wawancara hanya dilakukan sekali, hal ini membatasi kesempatan untuk mengklarifikasi pernyataan, mengeksplorasi perkembangan pandangan dari waktu ke waktu, atau menggali topik yang baru muncul setelah analisis awal.
5. Tidak dilakukannya wawancara berulang dikarenakan waktu penelitian yang terbatas dan keterbatasan waktu para partisipan sehingga tidak

memungkinkan untuk memperkaya data dan meningkatkan validitas temuan melalui trianggulasi waktu dan verifikasi pernyataan.

6. Interpretasi data rentan terhadap subjektivitas peneliti. Analisis kualitatif melibatkan proses penafsiran yang dipengaruhi oleh latar belakang, asumsi, dan kemungkinan adanya interpretasi subyektif dan menjadi pertimbangan dalam penilaian terhadap kesimpulan penelitian.

Keterbatasan-keterbatasan tersebut tidak menurunkan kontribusi studi dalam memberikan wawasan kontekstual mendalam.

5.4 RINGKASAN BAB

Bab ini menguraikan sepuluh tema utama dari tiga konsep utama penelitian, sebagai berikut:

A. *Mental agility,* terdapat lima tema yang saling berkaitan pada konsep utama *mental agility*, yaitu fleksibilitas berpikir, cepat menemukan solusi, mudah beradaptasi, nyaman dengan ketidakpastian dan ketahanan emosi.

Secara konsep psikologis, seorang pemimpin di era BANI yang rentan kecemasan dan ketidakpastian apabila tidak memiliki kelima indikator *mental agility* tersebut, akan cenderung menimbulkan konflik internal maupun eksternal sehingga mengimplikasikan tekanan-tekanan yang tidak perlu, dikarenakan cara berpikir yang rigid atau kaku.

B. Konsep utama spiritual dan religius, terdapat dua tema utama, yaitu hablumminallah dan hablumminannaas.

Kedua tema ini saling mengisi secara spiritual (keimanan) maupun religius (ibadah) dalam mencapai tujuan untuk apa manusia diciptakan (QS Ad Dzariyat: 56), dan berfungsi sebagai fondasi yang kuat dan kokoh dalam meningkatkan *mental agility* pemimpin di era BANI.

C. Talent memimpin, konsep utama ini membahas tiga tema utama, yaitu *drive* (pendorong/motivasi), *network* (cara berinteraksi) dan *action* (aksi), disingkat talent DNA.

Terdapat sebelas temuan penelitian mengenai talent memimpin dalam konstruksi talent DNA para partisipan, yang menurut para pakar kepemimpinan merupakan karakter yang dibutuhkan di era BANI, yaitu talent *aversive* (kewaspadaan terhadap resiko), *contemplative* (berpikir mendalam dan refleksi), *directive* (mudah memberi arahan), *articulative* (mudah berkomunikasi), *afectionate* (peduli atau empati), *collaborator* (mampu bekerjasama), *accountable* (bertanggungjawab), *decisive* (mampu mengambil keputusan cepat), *flexible* (cepat beradaptasi), *innovative* (menemukan ide baru), dan *troubleshooter* (menemukan akar masalah dan menemukan solusi atau problem solver). Seluruh sebelas talent tersebut saling berkaitan satu dengan lainnya dan berpengaruh pada pembentukan m*ental agility* seorang pemimpin.

BAB VI

KESIMPULAN, SARAN & REKOMENDASI

6.1 INTRODUKSI

Bab ini berisi kesimpulan, saran dan rekomendasi, memaparkan intisari topik penelitian yang disimpulkan dari hasil penelitian disertai saran-saran kepada para praktisi dengan rekomendasi untuk melanjutkan penelitian ini mengingat dinamika perkembangan jaman.

6.2 KESIMPULAN PENELITIAN

Menjawab pertanyaan penelitian, yaitu bagaimana kontribusi tauhid dan potensi alami dalam membangun *mental agility* pemimpin di era BANI, penelitian ini menyimpulkan bahwa spiritual dan religius (tauhid) sangat berpengaruh dalam membentuk ketangguhan *mental agility* seorang pemimpin di era BANI sebagai fondasi dalam setiap tindakannya, ibarat akar yang mengokohkan tumbuhan diatasnya, sehingga mampu menghadapi situasi di era BANI (*Brittle*/ rapuh, *Anxious*/cemas, *Non linear*/ tidak linear, *Incomprehensible*/tidak dapat dipahami) dengan segala fenomenanya.

Kontribusi talent bagi setiap individu, terlebih bagi seorang pemimpin khususnya di era BANI yang rentan akan kecemasan, adalah sebagai alat atau *tools of life* untuk mengidentifikasikan pola perilaku alami dan spontan, termasuk apa yang dirasakan, dipikirkan dan dilakukan sehingga mempengaruhi cara merespon situasi dan mengambil keputusan yang membantu aktivitas memimpin

menjadi *easy, enjoy* dan hasilnya *excellent. Mental agility* yang tangguh seorang pemimpin terbentuk sebagai hasil dari proses pengalaman hidup yang dihadapi dengan talent yang dimilikinya dan berpijak pada implementasi nilai-nilai spiritual dan religius (tauhid). Beberapa indikator konsep utama yang tidak terdapat pada subjek, yaitu :

1. Indikator nyaman dalam ketidakpastian pada konsep utama *mental agility.*
2. Implementasi makna tauhid (tidak ada ilah selain Allah yang berhak untuk diibadahi) pada makna kejujuran.
3. Implementasi makna amanah yang tidak sesuai dengan perilaku subjek.
4. Talent *troubleshooter* (mudah mencari akar masalah) dan *afectionate* (kepedulian) pada konsep utama talent memimpin.

Penyimpangan tauhid dan implementasinya tersebut membuktikan pentingnya peran spiritual religius Islam dalam menghadapi fenomena di era BANI sebagai penguat yang mengokohkan setiap tindakan, perilaku dan keputusan seorang pemimpin agar mampu istiqomah berada di atas tujuan untuk apa manusia dan jin diciptakan (QS Ad-Dzariyat:56) dalam rangka beribadah kepada Allah Subhanahu wa Taa'la.

6.3 SARAN PRAKTIS

Diharapkan pemilihan pemimpin dalam segala tingkatan organisasi bukan sekedar berdasarkan pengalaman dan kompetensi, walaupun hal tersebut penting, namun hendaknya lebih mengutamakan nilai-nilai dan tingkat spiritual serta keislamannya (iman, islam, ihsan) yang dinilai oleh pihak yang berkarakter adil

dan mempunyai pengetahuan yang faqih tentang Islam, mampu menilai secara obyektif dengan sistem penilaian tersistematis dan terstruktur.

Melakukan test atau assessment talent bagi setiap calon pemimpin dan calon karyawan dalam segala bidang untuk menempatkan mereka pada bidang sesuai talentanya, sehingga mendapatkan hasil kerja yang *excellent* karena dikerjakan oleh individu-individu yang bertalenta dimana bagi mereka mudah *(easy)* mengerjakannya dan menikmati pekerjaannya *(enjoy).*

Seorang pemimpin hendaknya menciptakan budaya perusahaan yang sesuai dengan nilai-nilai spiritual dan bersifat religius dengan menjadikan prinsip tauhid sebagai fondasi utama dalam kinerja individu maupun perusahaan. Mampu membina tim dan menciptakan lingkungan yang kondusif akan nilai-nilai spiritual dan religius beriringan dengan kemajuan teknologi, sehingga akan tercipta iklim kerja positif dan produktivitas yang maksimal tanpa merasa ketinggalan jaman.

6.4 REKOMENDASI PENELITIAN LANJUTAN

Hasil penelitian diharapkan dapat memberi inspirasi bagi para peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian lanjutan disertai observasi lapangan dengan subjek penelitian dari kalangan senior leader maupun para leader dari generasi berikutnya. Dianjurkan juga melakukan penelitian kuantitatif untuk menciptakan alat ukur tingkat *mental agility*, tingkat spiritual dan religius para pemimpin dan calon pemimpin, melakukan penelitian dengan metode campuran *(mixed methods research)* untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensifterhadap fenomena *mental agility.*

6.5 RINGKASAN BAB

Kesimpulan penelitian menguatkan kedudukan dan peran spiritual dan religius (tauhid) sebagai fondasi ketangguhan *mental agility* seorang pemimpin di era BANI, dan talent memimpin sebagai *tools of life* membantu aktivitas memimpin menjadi *easy, enjoy* dengan hasil *excellent.*

DAFTAR PUSTAKA

Aasmi Walia, & Dr Rita Kumar. (2026). Gratitude, Spirituality and Psychological Flexibility—A Correlational Study. https://doi.org/10.5281/ZENODO.18936077

ACT Consulting International. (2023). TALENT DNA. ESQ.

Anastasya, V., & Donal, M., M. (2022). Pengaruh manajemen bakat,motivasi dan kepemimpinan etis terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen karyawan pada perusahaan tekstil di kota Batam. 7. https://doi.org/https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v7i10.9706

Bandura, A. (1997). Self Efficacy: The exercise of control. W.H. Freeman and Company.

Bashori, & Muawanah, S. (2026). Tafsir AlQuran tentang kesehatan mental: Studi tematik terhadap ayat-ayat ketahanan diri. Millatuna Jurnal Studi Islam, 03, 41–49.

Chadijah, ismail, R., & Mahmud, M. N. (2023). Pendidikan berorientasi pengembangan bakat, naluri dan fitrah. 101–106. https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.7677983

De Meuse, K. P., DAI, G., & Hallenbeck. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. (Pt. 119-130). ConsultingPsychology Journal: Practice and Research, 62(2).

Dennis, J. P., & Vander Wal, J. S. (2010). The Cognitive Flexibility Inventory: Instrument Development and Estimates of Reliability and Validity. Cognitive Therapy and Research, 34(3), 241–253. https://doi.org/10.1007/s10608-009-9276-4

Desi, E., Shofiah, V., & Rajab, K. (2025). KESEHATAN MENTAL DALAM PERSPEKTIF PSIKOLOGI ISLAM: PERANAN IMAN SEBAGAI IMUNITAS JIWA STUDI PADA AL-QUR'AN SURAH MARYAM. PSIKOLOGI KONSELING, 17(2), 308–319. https://doi.org/10.24114/psikologikonseling.v17i2.69436

Eggy. (2018). Menjadi pemimpin di ers digital. Alumni.Ugm.Ac.Id. https://alumni.ugm.ac.id/2018/01/23/menjadi-pemimpin-di-era-digital

Eko. (1917). Teori kepemimpinan sumber studi selama empat dekade [SDM]. Inti Pesan. https://www.intipesan.com/teori-kepemimpinan-sumber-studi-selama-empat-dekade

Fauziah, R. N. (2021). PT KAI dan gojek yang mampu beradaptasi di era VUCA. [Scribd]. https://id.scribd.com/document/605776203/Materi-Era-VUCA

Gamal, M. (2025). VUCA dan BANI Menavigasi dunia kerja yang penuh ketidakpastian [Compasiana.com]. Kompetra. https://temu.compasiana.com/kompetra/vuca-dan-bani-menavigasi-dunia-kerja-yang-penuh-ketidakpastian_1953

Halik, A., Astuti, B., Setiawati, F. A., & Basuki, A. (2026). Integration of Islamic Values in Acceptance and Commitment Therapy: Exploring Psychological and Spiritual Outcomes in Muslim Populations. Spiritualpc.Net, 11(1). https://doi.org/http://doi.org/10.37898/spiritualpc.1733005

Hardianti, M. (2021). Insecure dengan potensi diri? Perhatikan tafsir Surah Al Isra ayat 84. Tafsiralquran.Id. https://tafsiralquran.id/insecure-dengan-potensi-diri-perhatikan-tafsir-surah-al-isra-ayat-84/?utm_source=perplexity

Hirschel, T. (2026, January). Interview Techniques to Assess "Learning Agility." https://psc-usa.com/interview-techniques-to-assess-learning-agility/

Junior. (2025). Adaptation: Proses penyesuaian dalam psikologi dan kehidupan [Tanah.com]. https://tanah.com/info/adaptation-proses-penyesuaian-dalam-psikologi-dan-kehidupan

Kusuma, N. (2025). Organisasi yang gagal beradaptasi: Analisis Kejatuhan blackberry. Kompasiana.

https://www.kompasiana.com/novaalia/685de62d34777c04a80b07a2/organisasi-yang-gagal-beradaptasi-analisis-kejatuhan-blackberry

Marinda, L. (2020). Teori perkembangan kognitif Jean Piaget dan problematikanya pada anak usia sekolah dasar. LP2M IAIN Jember, 13.

Maxwell, J. C. (n.d.). The 21 indispensable qualities of a leader :21 ciri pokok pemimpin. MIC Publising.

Meutia, i. (2025). Learning Agility: Pengertian,jenis dan komponennya. Glint Taploker.

Miller, S. (2018). Exploring the concept of learning agility. Master's Thesis, Massey University. http://hdl.handle.net/10179/15173

Mishra, R., & Jena, L. K. (2025). Toxic leadership, overwork and stress: Review and integration of the last 15 years. Leadership & Organization Development Journal, 46(5), 697–717. https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2025-0140

Morris, L., & Mansell, W. (2018). A systematic review of the relationship between rigidity/flexibility and transdiagnostic cognitive and behavioral processes that maintain psychopathology. Journal of Experimental Psychopathology, 9(3), 2043808718779431. https://doi.org/10.1177/2043808718779431

Mulya, F. (2024). Peran kecerdasan emosional dalam kepemimpinan: Menumbuhkan budaya kerja yang tangguh. Journal of Mandalika Literature, 6(1). http://ojs.cahayamandalika.com/index.php/jml

Neelakandan, L. (2025). Kodak faces financial struggles even as gen Z sparks a film resurgence. CNBC. https://www.cnbc.com/2025/08/14/kodak-going-concern-gen-z-film.html

Perwira, L. T. (2022). Eksplorasi Ketidakpastian pada individu: Sebuah studi literatur. Jurnal Psikologi Mandala, 6 nomer 2, 73–84.

Purwanggono, C., J. (2025). Beyond talent management: Building resilient and agile teams. PTMedia Penerbit Indonesia.

Purwoko, S., A. (2025, April 24). Mental Agility [Mental Health Academy]. Mental Health Academy. https://hellosehat.com/mental/mental-lainnya/mental-agility

Rahmawaty, A. (2016). Model Kepemimpinan Spiritual Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan di BMT se-Kabupaten Pati. IQTISHADIA Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam, 9(2), 276. https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v9i2.1732

Rais, D. U. (2025). Strategi adaptasi kebijakan publik dalam era VUCA. Journal of Administration & Development. https://jadment.forindpress.com/index.php/jadment

Rasiadi, R. (2023). Dampak Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di era pandemi Covid-19 di kota Makassar. Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga.

Rassool, G. H. (2019). Konseling Islami Sebuah Pengantar kepada Teori dan Praktik (1st ed.). Pustaka Pelajar. (Original work published Routledge Taylor & Francis Group London and New York)

Rimm, H., & Jerusalem, M. (1999). Adaptation and validation of an estonian version of the general self-efficacy scale (ESES). Anxiety, Stress & Coping, 12(3), 329–345. https://doi.org/10.1080/10615809908250481

Rohman, Y. N., Adiwinata, A. H., Saripah, I., & Ahman, A. (2025). Pengembangan cognitive flexibility inventory dengan analisis pemodelan Rasch (Pt. 1). 15, 84–95. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24127/gdn.v15i1.10377

Romadhona, S. (2024). 4 peran tauhid dalam kehidupan. Umsida.Ac.Id. https://umsida.ac.id/4-peran-tauhid-dalam-kehidupan/

Rosyid, A., Kunaifi, A., & Asyari, Q. (2021). Corporate spiritual leadership:Model kepemimpinan bisnis era milenial dalam menciptakan great corporate (Pt. 1). Transparansi:Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, 4, 85–93.

Rozak, A. (2023). Menyelesaikan VUCA negatif dengan VUCA positif di era disrupsi. UIN Jakarta. https://uinjkt.ac.id/id/menyelesaikan-vuca-negatif-dengan-vuca-positifdieradisrupsi

Rutter, M. (2006). Implications of Resilience Concepts for Scientific Understanding. Annals of the New York Academy of Sciences, 1094(1), 1–12. https://doi.org/10.1196/annals.1376.002

Sa'diyah, H., Putri Sholiha, R., & Mu'alimin. (2024). Kepemimpinan Dilihat Dari Perspektif Psikologi: Literatur Review. 1, 254–260. https://doi.org/https://doi.org/10.62017/arima

Saprudin, E. (2023). Perspektif psikologi pendidikan Islam tentang manusia dan potensinya. 5(2), 21–29.

Setiati, R., & Pudji, L. (2017). Kepemimpinan berbasis spiritual. Universitas Esa Unggul, 14(Kepemimpinan berbasis spiritual). https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Formil/article/download/1749/1586?utm_source=perplexity

Shofihawa. (2025). Pemimpin harus adaptif dan kolaboratif di era disrupsi [Online post]. https://feb.ugm.ac.id/id/berita/16656-pemimpin-harus-adaptif-dan-kolaboratif-di-era-disrupsi

Sinaga, J., R., & Lubis, T., A. (n.d.). Kepemimpinan transformasional dalam peningkatan kinerja organisasi melalui penerapan manajemen.bakat (talent management) di Polsek Maro Sebo Ilir Batanghari. J. Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan, 10(2), 233–246.

Steinbock, D. (2013, September 17). Nokia's failure: No flexibility in US, emerging markets. CNBC. https://www.cnbc.com/2013/09/17/nokias-failure-no-flexibility-in-us-emerging-markets.html

Sugiharto, U., A., Semmaila, B., & Arfah, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan agility, budaya organisasi dan motivasi terhadap agilitas organisasi pada PT. Shield On Services Tbk. Jurnal Ekonomi Global, 1(2).

Sulaiman, S. (2025, January 8). Indonesia e-commerce firm Bukalapak to stop selling physical goods as competition mounts. Reuters. https://www.reuters.com/business/retail-consumer/indonesia-e-commerce-firm-bukalapak-stop-selling-phisical-goods-competition-2025-01-08

Sura, B. G., Yuniasanti, R., & Fitriana, N. (2024). Learning Agility and Organization Learning Culture: Validating the Scale of Learning Agility and Organization Learning Culture Cross-Cultural. OPSearch: American Journal of Open Research, 3(8), 204–221. https://doi.org/10.58811/opsearch.v3i8.127

Syarqi, & Widiana, H. S. (2024). Peran Self-Efficacy dan work wotivation terhadap learning agility CPNS Provinsi NTP (Pt. 2). 8, 3–4.

Talent DNA. (2026). Talent DNA-Human Potensial Data Science. https://share.google/SvEGFNQiDhLeroakL

Tuasikal, J., M,S. (2023). Kemampuan adaptasi :Saatnya bicara, saatnya berubah. https://dosen.ung.ac.id/JumadiTuasikal/home/2023/7/13/kemampuan-adaptasi.html

Wahhab, M. bin A. (1987). Tauhid Pemurnian Ibadah Kepada Allah. (Original work published Kementrian Urusan Keislaman, Wakaf, Dakwah dan Bimbingan Islam)

Wanti, E., P. (2025). Adaptasi emosional di tengah tekanan: Studi strategi coping emosional pada praktik keperawatan. Biro Perencana Mutu Pendidikan dan Pembelajaran Universitas Medan Area. Biro Perencana Mutu Pendidikan Dan Pembelajaran Universitas Medan Area. https://bpmpp.uma.ac.id/2025/06/19/adaptasi-emosional-di-tengah-tekanan-studi-strategi-coping-emosional-pada-praktik-keperawatan

Wati, S., Filzah, C. B., Angga, T. A., & Jendri, J. (2024). Pemimpin Ideal dalam Cahaya Al Qur'an. Akhlak : Jurnal Pendidikan Agama Islam Dan Filsafat, 2(1), 287–298. https://doi.org/10.61132/akhlak.v2i1.390

Wiwin, H. (2018). Resiliensi psikologis:sebuah pengantar. Prenadamedia.

Yuki, bandung25. (2026). Kepemimpinan dalam lingkup strategis TNI-Polri di era VUCA [Scribd.com]. Scribd.Com. https://id.scribd.com/document/848749902/Essay-Kepemimpinan-dalam-Lingkup-Strategis

LAMPIRAN



Gambar lampiran 1: dokumen subjek P1



Gambar lampiran 2: dokumen subjek P2

Gambar lampiran 2 : dokumen subjek P2