

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia kerja kontemporer ditandai oleh disrupsi dan ketidakpastian yang tinggi, seringkali diistilahkan sebagai era VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) atau BANI (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*), menuntut setiap organisasi dan karyawannya untuk memiliki adaptabilitas luar biasa (1,2). Berbagai tantangan mulai dari percepatan digitalisasi, restrukturisasi organisasi, hingga tekanan ekonomi global telah meningkatkan tingkat stres dan risiko *burnout* di kalangan pekerja Indonesia. Sebuah studi menunjukkan bahwa tantangan karier dan perubahan lingkungan kerja yang cepat menjadi pemicu penting dalam menguji kemampuan bertahan karyawan (3).

Mengingat pentingnya ketahanan (*resilience*) bagi fungsi individu, tim, dan organisasi, telah terjadi peningkatan minat dalam memahami konsep ketahanan di seluruh bidang psikologi, serta dalam bidang ilmu organisasi yang lebih luas. Dalam konteks ini, *Employee Resilience* (Resiliensi Karyawan) muncul sebagai konsep krusial, didefinisikan sebagai kemampuan karyawan untuk bangkit kembali, beradaptasi secara positif, dan tetap berfungsi secara efektif setelah menghadapi kesulitan, kegagalan, atau tekanan kerja yang signifikan (4,5).

Ketahanan didefinisikan sebagai "kapasitas psikologis positif untuk 'bangkit kembali' dari kesulitan, ketidakpastian, konflik, bahkan perubahan positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab" (4). Ketahanan relatif fleksibel dan rentan terhadap perubahan, sehingga memungkinkan orang untuk memulihkan dan mengembangkan sumber daya yang berkelanjutan (6).

Ketahanan karyawan telah menarik perhatian para akademisi selama seperempat abad, dan penelitian telah menemukan bahwa ketahanan mengarah pada kesejahteraan psikologis dan hasil kerja yang diinginkan (7). Resiliensi bukan hanya tentang bertahan, tetapi juga tentang tumbuh dan menjadi lebih kuat dari pengalaman sulit. Data menunjukkan bahwa resiliensi yang tinggi berkorelasi positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta produktivitas kerja karyawan, terutama di masa krisis seperti pandemi (8).

Meskipun resiliensi penting, tingkat ketahanan mental dan emosional karyawan di Indonesia masih menghadapi tantangan. Resiliensi yang rendah berdampak pada

peningkatan stres kerja, penurunan komitmen organisasi, dan pada akhirnya, berkurangnya kinerja dan kualitas layanan perusahaan (10). Temuan ini terjadi pada Murobbiyah di Lembaga Pendidikan Islam.

Menurut Sholih Hasyim, Pendidikan Islam memiliki tradisi terminologi yang kaya dan multidimensional. Lembaga Pendidikan Islam (LPI) *boarding school* merupakan institusi Pendidikan yang komprehensif berbasis pesantren melalui pembelajaran akademik, diniyah dan kepesantrenan. Empat istilah utama yang menjadi kerangka pendidik dalam Islam adalah Murabbi, Mu'allim, Mu'addib dan Musyrif. Keempat fungsi tersebut tidak berdiri sendiri, namun saling melengkapi dalam membentuk manusia seutuhnya (*insān kāmil*). Dalam konteks keilmuan, istilah ini bukan sekadar sebutan profesional, tetapi menggambarkan fungsi spiritual, intelektual, moral, dan manajerial yang harus dimiliki pendidik dalam Islam. Murobbiyah adalah pengawas, pembimbing lapangan, memastikan proses tarbiyah berjalan efektif. Ia mengatur, mengevaluasi, dan menata disiplin.

Kompleksitas peran atau tugas Murobbiyah Lembaga Pendidikan Islam (*Boarding School*) di Malang jauh dari kata mudah. Murobbiyah berperan sebagai pendidik 24 jam, yang meliputi pengawasan kedisiplinan, pembimbing spiritual, konselor pribadi, penghubung dengan orang tua, hingga penanganan krisis antar santri (11). Beban kerja emosional yang tinggi (misalnya, menghadapi masalah psikologis santri), tuntutan ketersediaan waktu yang nyaris tanpa henti, dan konflik peran yang terus-menerus (12). Dalam istilah psikologi industri, peran Murobbiyah adalah salah satu pekerjaan dengan tingkat *Role Ambiguity* dan *Work Overload* tertinggi di lingkungan pendidikan.

JENJANG	PROGRAM	JUMLAH	TOTAL	JENJANG	PROGRAM	JUMLAH	TOTAL
VII	REGULER	111	160	X	TAKHASSUS 5	39	175
	TAHFIZH	49			REGULER	81	
VIII	REGULER	114	175		TAHFIZH	55	
	TAHFIZH	61					
IX	REGULER	134	187	XI	TAHFIZH	60	169
	TAHFIZH	53			REGULER	87	
					TAKHASSUS 4	22	
DAUROH	DAUROH	8	8	XII	REGULER	64	138
TAKHASSUS	TAKHASSUS 6	61	61		TAHFIZH	41	
					TAKHASSUS 3	33	
JUMLAH SANTRI					1073		

Sumber: Keasramaan Arrohmah Putri

Berdasarkan hal tersebut, organisasi perlu mengidentifikasi dan memperkuat faktor-faktor internal maupun eksternal dalam membangun ketahanan karyawan. Penelitian terbaru menyarankan perusahaan untuk mengintegrasikan elemen kecerdasan spiritual dalam program pelatihan karena dampaknya yang signifikan(13).

Kecerdasan spiritual didefinisikan sebagai kapasitas untuk memahami dan merespons pertanyaan mendalam tentang keberadaan, mencari makna, serta berhubungan dengan nilai-nilai luhur dan tujuan hidup (14). Dalam definisi yang lain menurut Fadhli, *spiritual intelligence* adalah kemampuan untuk memberi makna ibadah pada setiap amalan atau Tindakan melalui langkah-langkah dan pemikiran fitrah menuju manusia seutuhnya, dan memiliki pondasi tauhid serta prinsip bahwa apa yang dilakukan hanya karena tuhan. Individu dengan kecerdasan spiritual yang tinggi cenderung memiliki pandangan hidup yang lebih positif, kemampuan adaptasi yang baik, dan resiliensi dalam menghadapi tekanan. Menurut Sukoco et al., (2020) Mereka mampu menemukan kedamaian batin, membangun koneksi yang kuat dengan diri sendiri dan orang lain, serta melihat krisis sebagai peluang untuk pertumbuhan. a

Spiritual Intelligence tidak dapat tumbuh begitu saja, namun harus didukung oleh lingkungan yang mengadopsi nilai-nilai spiritual. Budaya pesantren adalah lingkungan yang kaya akan nilai-nilai agama dan tradisi Islam(15). Budaya ini mencakup semua aspek kehidupan, seperti pendidikan, ibadah, adat istiadat, serta etika dan moral dalam berinteraksi dengan orang lain (15). Budaya pesantren juga menciptakan lingkungan sosial yang erat, yang memudahkan hubungan antar santri serta perhatian dan dukungan dari ustadz/ustadzah (15).

Disisi lain, ketahanan adalah kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih dari situasi sulit (15). Dalam konteks pesantren, ketahanan mencakup aspek emosional, psikologis, dan spiritual, yang semuanya berperan penting dalam membentuk karakter santri yang kuat dan tangguh (15).

Budaya pesantren memiliki peran yang signifikan dalam membentuk ketahanan. Budaya ini mencakup nilai-nilai agama, disiplin, kebersamaan, dan kemandirian yang tertanam dalam kehidupan sehari-hari di pesantren (16). Spiritualitas dan keyakinan agama memainkan peran penting dalam menghadapi dan mengatasi kesulitan (17). Nilai-nilai agama seperti ketakwaan, kesabaran, dan kepercayaan merupakan landasan utama dalam membentuk ketahanan diri (18). Menurut Azizah nilai-nilai agama memberikan landasan

spiritual yang kuat, membantu santri menghadapi tantangan dengan sikap yang lebih tenang dan percaya diri(19).

Disisi lain, disiplin diri merupakan faktor penting dalam membangun ketahanan (6). Disiplin mengajarkan santri untuk mengatur diri sendiri dan mengembangkan rasa tanggung jawab dalam menghadapi situasi sulit. Temuan penelitian tentang santri mengindikasikan bahwa adanya pengaruh positif antara religiusitas yang merupakan inti dari budaya pesantren dengan resiliensi, di mana keyakinan kuat membantu mereka mengatasi tekanan hidup(20).

Budaya pesantren memiliki pengaruh positif langsung terhadap ketahanan santri, artinya semakin kuat budaya pesantren pada individu santri, maka ketahanan santri di Pesantren Darunnajah akan meningkat (15). Temuan ini dikonfirmasi oleh penelitian Azizah yang menemukan bahwa pengaruh budaya pesantren terhadap ketahanan santri sangat signifikan (21). Budaya pesantren yang mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan, dukungan sosial, dan aturan yang ketat dapat membantu membangun karakter dan ketahanan mental santri. Interaksi sosial yang erat di pesantren membantu santri merasa didukung dan mampu mengatasi tekanan atau masalah yang dihadapi (22). Dengan demikian, faktor yang mempengaruhi resiliensi adalah tingkat religiusitas dari individu. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara religiusitas dengan resiliensi pada remaja di India. Remaja yang memiliki tingkat religiusitas tinggi, cenderung memiliki kemampuan resiliensi yang baik, sehingga mampu memunculkan sikap yang positif ketika menghadapi permasalahan. Sebaliknya religiusitas yang rendah dapat memberi pengaruh terhadap kemampuan resiliensi dari individu sehingga sikap yang terbentuk pada diri individu pun nantinya cenderung ke arah yang lebih negative (23). Adopsi nilai-nilai ini dalam lingkungan kerja diharapkan mampu membentuk resiliensi karyawan.

Adversity Quotient (AQ) adalah kemampuan individu untuk bertahan dan mengatasi kesulitan, serta mengubah hambatan menjadi peluang (24). AQ merupakan cerminan langsung dari *resiliensi* seseorang dalam menghadapi berbagai bentuk kesulitan atau tantangan (*adversity*) di tempat kerja (23). Berbagai penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa AQ yang tinggi berhubungan dengan tingkat stres kerja yang lebih rendah dan komitmen organisasi yang lebih kuat, yang merupakan fondasi penting bagi *resiliensi* karyawan (10). Dengan demikian, AQ secara teoritis merupakan prediktor yang sangat kuat terhadap resiliensi.

Sebagian besar studi terdahulu berfokus pada pengaruh AQ dan SQ secara terpisah terhadap resiliensi, atau menguji pengaruhnya terhadap kinerja/komitmen (tidak pada resiliensi karyawan secara langsung). Penelitian terdahulu banyak berfokus pada faktor eksternal (misalnya dukungan organisasi atau pengalaman karier), semakin banyak literatur yang menekankan pentingnya faktor internal yang berakar pada dimensi mental-spiritual individu. Disisi lain, konsep *Pesantren Culture* sebagai variabel prediktor resiliensi karyawan di lingkungan kerja masih tergolong *jarang dieksplorasi* (25). Penelitian yang menguji secara simultan faktor internal dan eksternal (SQ, *Pesantren Culture*, dan AQ) terhadap *Employee Resilience* belum banyak dilakukan, terutama dalam konteks organisasi di Indonesia.

Fokus studi ini adalah mengkaji secara lebih mendalam apakah SQ, *Pesantren Culture*, dan AQ berpengaruh positif terhadap *Employee Resilience*. Dengan menguji ketiga variabel ini secara bersamaan, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kontributor utama resiliensi karyawan, terutama dalam menghadapi dinamika kerja pasca-pandemi dan era disrupsi.

Melalui hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dengan memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, psikologi industri, dan perilaku organisasi, khususnya dalam *Employee Resilience* di Asia Tenggara melalui integrasi dimensi spiritual dan kultural. Penelitian ini diharapkan pula dapat digunakan sebagai dasar bagi manajemen organisasi, terutama di lingkungan yang bernuansa Islam, untuk merancang program pengembangan SDM, pelatihan, dan budaya organisasi yang berfokus pada peningkatan *Spiritual Intelligence*, penguatan nilai-nilai *Pesantren Culture*, dan pelatihan *Adversity Quotient*, guna membentuk resiliensi karyawan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, berikut adalah rumusan masalah dari penelitian ini:

1. Bagaimana kondisi *Spiritual Intelligence*, *Pesantren Culture*, *Adversity Quotient* dan *Employee Resilience* pada LPI Arrohmah Putri *International Islamic Boarding School*?
2. Apakah *Spiritual Intelligence* berpengaruh terhadap *Employee Resilience*?
3. Apakah *Pesantren Culture* berpengaruh terhadap *Employee Resilience*?
4. Apakah *Adversity Quotient* berpengaruh terhadap *Employee Resilience*?
5. Apakah *Spiritual Intelligence*, *Pesantren Culture* dan *Adversity Quotient* berpengaruh terhadap *Employee Resilience*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kondisi *Spiritual Intelligence* dan *Pesantren Culture* serta tingkat *Adversity Quotient* dan *Employee Resilience* karyawan pada LPI Arrohmah Putri *International Islamic Boarding School*
2. Untuk menganalisis pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *Employee Resilience*
3. Untuk menganalisis pengaruh *Pesantren Culture* terhadap *Employee Resilience*
4. Untuk menganalisis pengaruh *Adversity Quotient* terhadap *Employee Resilience*
5. Untuk menganalisis pengaruh *Spiritual Intelligence*, *Pesantren Culture* dan *Adversity Quotient* terhadap *Employee Resilience*

D. Manfaat Penelitian

Dengan Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi banyak orang.

Beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, khususnya terkait *Spiritual Intelligence*, *Pesantren Culture*, dan *Adversity Quotient* dalam peran membentuk resiliensi karyawan.

2. Manfaat Praktis

Memberikan rekomendasi kepada manajemen perusahaan dalam menerapkan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dengan mempertimbangkan pelatihan berbasis peningkatan *Adversity Quotient* (*AQ training*), *spiritual coaching*, dan inisiatif penguatan budaya organisasi yang mengadopsi nilai-nilai positif (*Pesantren Culture*).