

# KEPEMIMPINAN INSAN KAMIL DAN ORGANISASI PEMBELAJAR

Miftahun Ni'mah Suseno  
Program Studi Psikologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta  
Email : miftahsuseno@gmail.com

## ABSTRACT

*Maintain competitiveness in the global pressure is important for the organization in the face of the ASEAN Community by 2015. Organizations Economy expected to be ready for the change that is so learning organization becomes an important organizational behavior. The leader is a central figure in moving the organization. Figurehead perfect man (Insan Kamil) became one of leadership that are considered capable of responding to global challenges. Insan Kamil Leadership prioritize synergy of brain function (aql) and heart (qalb). The study of brain function in leadership known as neuroleadership, leadership that promotes spiritual function known as the spiritual leadership. This paper psychological perspective view of leadership in Islam (leadership Insan Kamil) that explores human nature as caliph and psychological dynamics of leadership competencies that synergize the brain and heart function in moving the organization as a learning organization.*

**Key words :** leadership, insan kamil, learning organization.

## INTISARI

Menjaga daya saing di tengah tekanan global penting bagi organisasi dalam menghadapi *ASEAN Economy Community 2015*. Organisasi dituntut untuk siap terhadap perubahan yang ada sehingga organisasi pembelajar menjadi perilaku organisasi yang penting. Pemimpin merupakan tokoh yang sentral dalam menggerakkan organisasi. Sosok pemimpin insan kamil menjadi salah satu kepemimpinan yang dianggap mampu menjawab tantangan global tersebut. Kepemimpinan Insan Kamil mengutamakan sinergi fungsi otak (*aql*) dan hati (*qalb*). Kajian mengenai fungsi otak dalam kepemimpinan dikenal dengan istilah *neuroleadership*, kepemimpinan yang mengutamakan fungsi spiritual dikenal dengan istilah *spiritual leadership*. Tulisan ini melihat kepemimpinan dalam perspektif psikologi Islam (kepemimpinan Insan Kamil) yang mengeksplorasi fitrah manusia sebagai khalifah dan dinamika psikologi kompetensi kepemimpinan yang mensinergikan fungsi otak dan hati dalam menggerakkan organisasi sebagai organisasi pembelajar.

**Kata Kunci :** kepemimpinan, insan kamil, organisasi pembelajar

**P**erubahan lingkungan, teknologi dan budaya telah meninggalkan kompleksitas tantangan bagi sebuah organisasi. Hal-hal tersebut memunculkan sebuah kebutuhan organisasi akan munculnya seorang

figur pemimpin yang bisa mengarahkan dan mampu mengembangkan kinerja bawahan-nya, untuk mencapai efektivitas di dalam organisasi. Selain itu, juga untuk mencapai tujuan organisasi yaitu membangun organisasi menuju kinerja organisasi yang lebih tinggi di masa datang. Sedangkan organisasi itu sendiri merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus-menerus untuk mencapai tujuan (Robbins, 2003).

Perubahan organisasi merupakan tindakan beralihnya suatu organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi masa yang akan datang yang diinginkan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, suatu organisasi perlu melakukan perubahan dalam melakukan kegiatannya, karena lingkungan organisasi secara terus-menerus mengalami perubahan, sehingga organisasi perlu melakukan perubahan jika ingin tetap eksis dan sukses dimasa mendatang.

Perusahaan atau organisasi tidak akan berubah dan tidak akan berjalan kearah yang dicita-citakan, apabila para pemimpinnya sendiri, di bagian apapun, tidak berubah dan tidak tumbuh. Sebuah organisasi tidak bisa tumbuh di luar sampai para pemimpinnya sendiri tumbuh di dalam. Jika seluruh unit kepemimpinan berubah secara positif, maka pertumbuhan organisasi atau perusahaan akan terjadi secara otomatis. Pemimpin yang lemah sama dengan organisasi yang lemah. Pemimpin yang kuat sama dengan organisasi yang kuat. Segala-galanya akan naik atau turun, sesuai dengan kekuatan kepemimpinan.

Dalam suatu organisasi, kepemimpinan menjadi salah satu pusat perhatian. Sebab, tanpa adanya

seorang pemimpin maka kesuksesan sebuah organisasi akan menjadi mustahil untuk diraih. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi orang atau kelompok orang kearah pencapaian suatu tujuan didalam dunia yang sangat dinamis seperti saat ini, organisasi memerlukan pimpinan-pimpinan yang mampu menantang status quo, untuk menciptakan visi-visi masa depan dan menginspirasi para anggota organisasi untuk memiliki keinginan untuk mencapai visi-visi tersebut (Robbins, 2003).

Pemimpin harus memahami karakteristik setiap individu yang berbeda-beda dan cara pandang terhadap perubahan yang tidak sama, maka akan menimbulkan sikap perilaku yang tidak sama pula terhadap perubahan, padahal setiap perubahan menuntut untuk penyesuaian diri, sedangkan umumnya para karyawan lebih menyenangi cara kerja yang selama ini telah mereka lakukan, sehingga ketika pimpinan melaksanakan perubahan harus dapat memahami seberapa jauh kesiapan karyawan, mengetahui sumber-sumber yang dapat mempengaruhi penolakan perubahan, sehingga dapat mengatasinya agar perubahan dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu kekuatan kompetisi, kekuatan ekonomi, kekuatan politik, kekuatan globalisasi, kekuatan sosial-demografik, dan kekuatan etika. Dewasa ini persaingan dalam dunia bisnis berlangsung semakin sengit. Dinamika ekonomi dan politik nasional, regional maupun global bergerak sangat fluktuatif. Globalisasi ekonomi yang dipicu oleh perkembangan pesat

teknologi informasi Perubahan struktur demografi dan sosial berlangsung secara signifikan. Sementara, pada lingkungan internal organisasi, perubahan-perubahan yang terjadi pada nilai-nilai, etos kerja, kompetensi maupun aspirasi karyawan juga mengharuskan respons organisasional yang tepat.

Kondisi inilah yang membuat pentingnya menciptakan organisasi menjadi organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar adalah organisasi pembelajar sebagai sebuah organisasi di mana orang-orang dalam organisasi secara terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, menciptakan pola-pola baru dan meningkatkan cara berpikir, adanya kebebasan dalam menyampaikan aspirasi kolektif, dan orang mau belajar terus-menerus untuk masa depan bersama (Senge, 1993)

Beberapa riset berikut ini membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap pembentukan organisasi pembelajar. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Vera & Crossan (2004) yang menunjukkan bahwa perilaku strategis pemimpin sangat mempengaruhi terciptanya organisasi pembelajar, diketahui bahwa kepemimpinan dengan tipe transformasional lebih tinggi menumbuhkan organisasi pembelajar daripada kepemimpinan dengan gaya transaksional.

Selanjutnya, Pimapunsri (2014) melakukan penelitian dengan melibatkan 686 karyawan dari tiga belas perusahaan di Thailand. Hasilnya menunjukkan bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap organisasi pembelajar, selain hal tersebut dari sisi dimensi kepemimpinan transformasional

tampak bahwa pengaruh yang dominan terhadap organisasi pembelajar adalah dimensi strategi kepemimpinan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Baldomir (2009) yang menyatakan bahwa untuk menjaga efektivitas organisasi pembelajar membutuhkan komitmen total kepemimpinan dan semua anggota organisasi. Pemimpin organisasi yang sukses adalah yang mampu menggerakkan organisasi ke arah menjadi organisasi pembelajar dengan membentuk bersama identitas organisasi dan identitas ini menjadi identitas untuk semua anggota organisasi. Para pemimpin yang efektif adalah orang-orang yang mendorong anggotanya untuk mengejar pengetahuan individu dan organisasi dengan menciptakan visi bersama tentang masa depan organisasi. Mereka memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peran masing-masing anggota individu dalam sistem organisasi dan memungkinkan untuk pertukaran informasi terbuka antara semua anggota. Ini adalah keterampilan yang akan memungkinkan para pemimpin untuk menjadi sukses dalam organisasi pembelajar.

### ***Learning Organization (Organisasi Pembelajar)***

Definisi organisasi pembelajar banyak disampaikan oleh berbagai tokoh, diantaranya adalah Argyris (1977), mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai sebuah proses deteksi dan koreksi kesalahan (*error*). Menurut Fiol dan Lyles (1985), organisasi pembelajar adalah proses guna mengembangkan tindakan lewat pengetahuan dan pengertian yang lebih baik.

Selanjutnya Levitt dan March (1988), menyatakan bahwa organisasi

terlihat sebagai sebuah proses belajar karena proses pengambilan keputusan dalam sejarah terhadap rutinitas yang mengarah-kan perilaku. Sedangkan Stata (1989), melihat bahwa proses pembelajaran terjadi lewat penjabaran dimana didalam-nya ada pengetahuan dan model mental, serta bangunan pengetahuan dan pengalaman. Secara keseluruhan merupa-kan memori organisasi.

Menurut Senge (1990) organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasi-tas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola baru dan ekspansi pemikiran diasuh, dimana aspirasi kolektif dibebaskan, dan dimana orang terus-menerus belajar melihat bersama-sama secara menyeluruh. Pandangan Senge selanjutnya menyatakan bahwa manusia untuk meningkatkan kapasitas organisasi dapat ditempuh melalui proses belajar. Selanjutnya Hubber (1991), menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah sebuah entitas yang belajar apabila terjadi pemrosesan informasi dan merupakan perilaku potensial yang memungkinkan terjadinya perubahan.

Definisi-definisi yang dikemukakan di atas baru merupakan bagian kecil dari pandangan yang dikemukakan oleh penganut teori ini. Akan tetapi dari definisi tersebut di atas dapat dirangkul dalam sebuah kesimpulan bahwa organisasi pembelajar adalah:

1. Adaptif terhadap lingkungan eksternal-nya
2. Secara terus menerus menunjang kemampuan untuk berubah
3. Mengembangkan baik pembelajaran individual maupun kolektif
4. Menggunakan hasil pembelajaran

untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Dari uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang secara terus menerus dan terencana memfasilitasi anggotanya agar mampu terus menerus berkembang dan mentransformasi diri baik secara kolektif maupun individual dalam usaha mencapai hasil yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan bersama antara organisasi dan individu di dalamnya.

### **Karakteristik Organisasi Pembelajar**

Senge (1990), memberikan lima saran sebagai sebuah komponen teknologi mencapai tujuan organisasi pembelajar yaitu;

1. *Personal Mastery* (Penguasaan Pribadi), artinya kecenderungan yang benar dan versi yang diketahui dengan proses berkesinambungan berfokus kembali dan tambahan pada diri sendiri.
2. *Mental Models* (Model Mental), ini berarti hipotesis untuk merefleksikan dan mengeksplorasi kondisi mental untuk membentuk mental yang cocok untuk aktualisasi situasi.
3. *Team Learning* (Tim Belajar) yaitu mengintegrasikan proses untuk anggota tim pengembang untuk menawarkan mereka secara keseluruhan koordinasi dan kemampuan untuk mewujudkan tujuan-tujuan bersama mereka
4. *Shared Vision* (Penjabaran Visi) yaitu gambaran umum dan versi di antara organisasi anggota. Dapat membuat semua anggota menjadi bersatu, dengan suasana menyerap semua maksud kegiatan organisasi.

5. *System Thinking* (Sistem Berpikir) yaitu melakukan sesuatu yang dalam pemikiran keseluruhan struktur dan berkonsentrasi pada cara menegakkan kembali hipotesis.

Garvin (1991), selanjutnya melihat ada lima aktivitas sebagai kemampuan dasar yang harus dimiliki organisasi pembelajar yaitu: pertama, problem solving yang sistematis (*systematic problem solving*); kedua, percobaan (*experimentation*); ketiga, belajar dari pengalaman masa lalu; keempat, belajar dari yang lain (*learning from others*); kelima, transfer pengetahuan (*transfer of knowledge*).

Tidak jauh berbeda dengan pendapat Senge dan Garvin, karakteristik organisasi pembelajar menurut Hodge, Anthony, dan Gales (1996) adalah:

1. Mengembangkan pendekatan sistematis terhadap penyelesaian persoalan untuk mengetahui pekerjaan apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan.
2. Pengembangan kemampuan untuk memikirkan segala sesuatu di luar keadaan mapan dan rutin.
3. Pengembangan kemampuan pribadi.
4. Penyebaran pengetahuan dan informasi dalam organisasi.
5. Penjabaran visi organisasi.

Daft & Marcic (2011) menambahkan bahwa semua karyawan dalam organisasi pembelajar terlibat untuk bereksperimen, mengubah, memperbaiki, dan belajar terus. Penyesuaian yang dibutuhkan untuk melakukan pembelajaran terus menerus adalah:

1. Kepemimpinan
2. Budaya adaptif yang kuat
3. Strategi partisipatif
4. Berbasis tim
5. Pemberdayaan karyawan
6. Informasi yang terbuka

Pembentukan organisasi pembelajar memerlukan tahapan perkembangan proses pembelajaran pada organisasi menurut Jaikumar dan Bohn (Garvin, 1991), adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui model (*prototype*); produk seperti apa yang paling baik.
2. Mengetahui atribut-atribut yang ada dalam model atau *prototype*; kemampuan untuk menjelaskan kondisi yang prosesnya menghasilkan *out-put* yang baik.
3. Diskriminasi di antara atribut-atribut; mengetahui atribut yang penting dengan mempertanyakan keahlian yang ada apakah masih relevan dengan pola-pola baru, misalnya bagian operator perlu dilatih lagi lewat pemagangan (*apprenticeships*).
4. Pengukuran atribut-atribut; sejumlah atribut penting harus diukur secara kuantitatif dan relatif.
5. Kontrol terhadap atribut-atribut lokal; kontinuitas performansi lewat proses desain yang dilakukan oleh para ahli atau spesialis harus dapat dilakukan pula oleh para teknisi terhadap atribut-atribut yang ada.
6. Pengenalan dan pemisahan antara berbagai kemungkinan atau kontingensi; proses produksi dapat dilakukan secara mekanis dan dimonitor secara manual.
7. Pengendalian terhadap kontingensi; proses-proses dalam organisasi dapat terjadi secara otomatis.
8. Memahami prosedur dan pengendalian kontingensi; proses dimengerti secara menyeluruh.

Dari tahap-tahap ini nampak bahwa penganut teori organisasi pembelajar memiliki pemikiran yang menggambarkan bahwa pengetahuan proses produksi dan pengoperasiannya dapat diklasifikasikan secara sistematis

kedalam berbagai tingkatan yang menunjukkan organisasi dalam prosesnya selalu mencari proses terbaik lewat proses pembelajaran.

### ***Neuroleadership and Learning Organization***

Istilah neuroleadership ini pertama kali digunakan oleh David Rock, yang mendefinisikan sebagai disiplin ilmu yang mengeksplorasi bagaimana pola berpikir pemimpin dan pengikut, dengan penekan-an pada empat domain kepemimpinan utama; a) kemampuan untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan, b) kemampuan untuk mengatur emosi, c) kemampuan untuk berkolaborasi dengan orang lain, dan d) kemampuan untuk memfasilitasi perubahan (Rock, 2010). Prinsip Neuroleadership bertujuan untuk meningkatkan kemampuan berpikir karyawan dan proses metathinking yang memungkinkan orang untuk melihat persepsi baru, bukan untuk mencuci otak atau memanipulasi karyawan. Karena ini adalah hal yang baru muncul di lapangan maka perlu diperkenalkan secara terus menerus.

Prefrontal cortex (PFC) adalah bagian dari otak kita yang bertanggung jawab untuk pemecahan masalah sadar dan pengambilan keputusan. Rock (2009) mengidentifikasi enam keterbatasan PFC sehingga orang menyadari untuk meningkatkan kinerja mental dan membuat keputusan yang lebih baik; a) energi manusia terbatas dan PFC adalah energi yang sangat menuntut bagian dari otak kita, b) manusia mampu memegang dan memanipulasi sejumlah informasi pada setiap titik waktu, c) PFC dapat melakukan hanya satu proses sadar pada suatu waktu dengan akurat, d) menghindari gangguan dengan

mengaktifkan ventrolateral PFC yang menghambat respon saat melakukan operasi yang penting; e) kinerja manusia optimal pada tingkat stres yang wajar dan f) beralih dari proses sadar dan mengaktifkan otak bawah sadar disarankan untuk mengatasi keterbatasan dalam situasi kreatif.

Emosi memainkan peran yang sangat penting dalam berpikir dan proses belajar serta memahami bagaimana emosi dan alasan berinteraksi dan kehati-hatian dalam berpikir adalah suatu seni (Kunannatt, 2008). Oleh karena itu para pemimpin harus menyadari tindakan emosional dan kognitif yang terjadi dalam otak mereka dan karyawannya, sehingga mampu mengatur emosi. Seperti Gordon dan rekannya mengatakan bahwa otak manusia diatur untuk meminimalkan bahaya dan memaksimalkan imbalan (Gordon, Barnett, Cooper, Tran, & Williams, 2008). Ketika seseorang mulai terangsang, maka fungsi PFC dan metathinking mulai dijalankan, hal ini memungkinkan terjadinya tanggapan negatif dan salah tafsir (Rock, 2009). Ketika berhadapan dengan emosi, manusia dapat a) mengungkapkannya, b) menekannya, c) melabel dan membuat perubahan kognitif, atau d) menaksir dan mengubah maknanya (McRae et al, 2009; Ochsner & Gros, 2005; Rock, 2009).

Merasa aman di antara orang-orang, rasa keadilan, dan memiliki status adalah kebutuhan sosial yang mempengaruhi kolaborasi manusia. Menurut Eisenberger, Lieberman dan Williams (2003) pengucilan sosial mengaktifkan daerah otak yang sama seperti sakit fisik, dan reputasi yang baik mengaktifkan area otak-hadiah yang terkait, oleh karena itu mendapatkan reputasi yang baik atau

menghindari yang buruk adalah motif yang kuat untuk tindakan manusia (Izuma, 2012). Selanjutnya adanya rekan kerja yang membantu individu untuk berpikir lebih baik dan memahami perspektif lain, padahal disisi lain terkadang manusia biasanya mengabaikan ide-ide lawan (Rock, 2009).

Perubahan otak manusia dirasakan sebagai ancaman, yang menyebabkan takut respon, dan hal ini membuat energi menarik lebih jauh dari PFC. Oleh karena itu konsep berpikir yang selalu sama atau wawasan yang bersifat pribadi diperlukan perubahan pola berpikir untuk mengatasi resistensi otak untuk berubah dan pekerjaan pemimpin adalah untuk menciptakan lingkungan yang akan mendukung wawasan dan kemampuan meta-thinking pada karyawan. Tidak ada gunanya jika pemimpin berpikir untuk memberitahu karyawan apa yang harus dilakukan, karena setiap orang memiliki arsitektur otak yang unik dan cara berpikir (Rock & Schwartz, 2006).

Pasiak (2012) menyatakan bahwa neurosains sosial merupakan bentuk aplikasi neurosains di bidang sosial yaitu mempelajari bagaimana otak sosial manusia berperan dalam membantu peran manusia membentuk hubungan dengan orang lain. Kemampuan manusia untuk menjalin hubungan dengan orang lain secara alami tersimpan secara biologis dalam otak, sekalipun bukan merupakan sistem yang terlokalisasi dan mudah diidentifikasi dengan jelas dalam struktur otak, namun otak sosial memiliki akar yang kuat dalam interaksi antara pelbagai bagian.

Komponen lobus frontal, seperti cortex prefrontal, cortex orbitofrontal, dan cortex ventromedial merupakan kompo-nen utama yang

bertanggungjawab untuk proses kemampuan interaksi antar manusia (Pasiak, 2012). Selanjutnya Pasiak (2012) menjelaskan bahwa topik utama yang dibahas dalam kajian neurosains sosial adalah kajian tentang memori, kecakapan sosial, empati, kecerdasan emosi dan kepemimpinan.

Dalam perspektif neurosains sosial, kepemimpinan seseorang tidak terlepas dari fungsi otak. Otak bukan saja organ tubuh yang mengintegrasikan pelbagai stimulus, melainkan juga mengondisikan kegiatan persepsi dan berpikir. Berpikir memungkinkan seseorang belajar dan menemukan hal-hal baru dan penting dalam hidupnya, antarlain kerja memori, bahasa, emosi, kesadaran sebagai pembentuk kepribadian seseorang yang dapat dibangun oleh otak (Pasiak, 2012).

Neurosains memberikan pengembangan keilmuan untuk memahami proses perilaku dan berpikir, khususnya bagai-mana mempelajari otak manusia dan peranan neurosains dalam memahami kepemimpinan yang efektif, baik dalam rangka asesmen maupun pengembangan. Melihat struktur kerja otak maka dapat diketahui bahwa perilaku seorang pemimpin yang efektif dapat terlihat dari bekerjanya fungsi otak secara optimal. Untuk mengetahui proses kerja otak secara anatomis diperlukan asesmen fisiologis menggunakan MRI (Magnetic Resonansen imaging, SPECT (Single Photon Emission Computed Tomography), atau EEG (Electro Encephalo Gram), namun dalam perspektif neurosain sosial maka dimungkinkan untuk melihat dinamika yang nampak pada unsur biologis, perilaku dan sosial seseorang

Menurut Waldman, Balthazard, & Peterson (2011) dijelaskan bahwa ada

tiga tantangan untuk mengaplikasikan neuro-sains untuk asesmen dan pengembangan kepemimpinan yaitu adanya keyakinan untuk melakukan penelitian neurosains yang berpotensi untuk meningkatkan peran otak dalam menghasilkan perilaku pemimpin yang efektif dan mengeksplorasi bagaimana otak dapat digunakan untuk mengembangkan perilaku pemimpin yang dapat dicontoh dan pendekatan neurosains dapat bermanfaat bagi organisasi untuk menjalankan upaya yang luas dalam mengidentifikasi dan meningkatkan ketrampilan dan perilaku pemimpin.

Selanjutnya Rock (2010) melakukan eksperimen dan penelitian yang terkait dengan peningkatan kinerja manusia, khususnya isu tentang bagaimana merubah kinerja manusia melalui pembahasan yang menarik dan melibatkan populasi dari orang-orang yang sehat mental. Pembahasan yang menarik tersebut adalah kajian neurosains terhadap pengalaman mental seseorang yang mampu bekerja secara efektif, antara lain kesadaran diri, ketrampilan sosial, pengambilan keputusan dan regulasi emosi. Empat komponen inilah yang selanjutnya menjadi dasar untuk melakukan kajian neurosains dan kepemimpinan.

Teori neuroleadership yang lain adalah berdasarkan paparan dari Ghadiri, Habermacher dan Peters (2012) yang memberikan gambaran *neuroleadership* dari sisi kompetensi seorang *neuroleader* yaitu (PERFECT);

1. *Potential* yaitu membangun dan mendukung potensi masing-masing karyawan.
2. *Encourage* yaitu mendorong karyawan untuk menerima tantangan baru membangun pola nerpikir yang baru.

3. *Response* yaitu biasa memberikan respon dan umpanbalik yang membangun.
4. *Freedom* yaitu mengijinkan kebebasan yang bertanggungjawab.
5. *Emotions* yaitu pemimpin mampu memahami dan menyadari dampak dari emos.
6. *Communication* yaitu melakukan komunikasi secara teratur dalam level yang sama.
7. *Tranparency* yaitu transparan dalam perilaku dan komunikasi.

Para peneliti dari organisasi pembelajar membangun kesepakatan dengan pertanyaan praktis bagaimana menciptakan dan meningkatkan kemam-puan belajar dalam suatu organisasi (Easterby - Smith & Lyles, 2011). Di sisi lain, neuroleadership menawarkan saran konkret bagi para pemimpin bagaimana meningkatkan berpikir dan belajar proses manusia melalui peningkatan metakognisi berdasarkan temuan neuroscience dengan fokus pada empat bidang utama; pengambilan keputusan, regulasi emosi, meningkatkan kolaborasi dan pengaruh serta meningkatkan perubahan, sehingga ada hubungan langsung antara dua bidang.

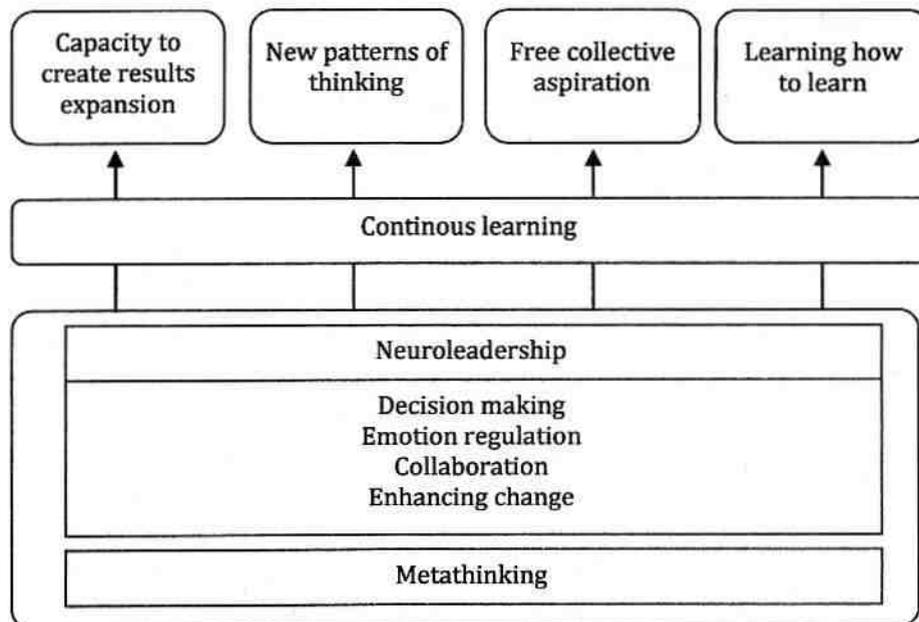
Pre Frontal Cortex (PFC) bertanggung jawab atas pikiran sadar kita dan keputusan yang dibuat (Rock, 2009), mengatasi keterbatasan PFC dan meningkatkan pengambilan keputusan maka itu disebut sebagai proses pembelajaran sadar kita. Menurut Jarvis (2007) belajar adalah proses transformasi pengalaman, oleh karena itu terjadi melalui interaksi terus-menerus antara kognisi, tindakan, dan emosi. Emosi sering mewujudkan pengetahuan sadar (Hubert, 2010) integrasi emosi dalam proses belajar dan regulasi sangat penting. Selain itu, organisasi yang mampu meningkatkan

kerjasama dalam hal kuantitas dan kualitas hubungan antara karyawan cenderung meningkatkan produktivitas, karena karyawan merasakan lebih banyak orang sebagai teman dan sedikit yang menjadi lawan sehingga memungkinkan individu untuk melihat hal-hal melalui perspektif orang lain, dan memberikan dukungan untuk penilaian kembali, wawasan baru dan *metathinking* terjadi (Rock, 2009), yang secara keseluruhan memperkaya proses pembelajaran.

Grah & Dimovski (2014) menyatakan bahwa organisasi pembelajar pada dasarnya adalah organisasi yang memungkinkan terjadinya pembelajaran yang

berkelanjutan. Belajar dapat dimanfaatkan dengan memahami bagaimana otak manusia bekerja untuk meningkatkan tingkat penggunaan otak, dengan mengatasi keterbatasan Pre Frontal Cortex, mendorong metakognisi dan mengambil perspektif lain, mengatur emosi, meningkatkan kolaborasi dan memfasilitasi perubahan.

Selanjutnya Grah & Dimovski (2014) mengemukakan bahwa untuk menciptakan dan memelihara sebuah organisasi pembelajar perlu menerapkan *neuro-leadership* sebagai intinya, seperti yang disajikan pada Gambar 1. berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Kerja Peningkatan Organisasi Pembelajar

Untuk memudahkan pemimpin dalam menciptakan perubahan lingkungan yang cocok diperlukan wawasan dan mengaktifkan proses *metahinking*, misal-nya dengan mengamati pemikiran individu dan fokus individu untuk berpikir tentang pemikirannya dan membuatnya melihat

hal-hal yang tidak dilihat sebelumnya (Rock, 2009). Untuk menerapkan perubahan, orang perlu untuk belajar dan di sisi lain orang juga belajar dari perubahan, karena perubahan memungkinkan kita untuk melihat dan bertindak atas masalah ini dengan lensa yang berbeda. Hal yang penting adalah

bagaimana orang menganalisis, menginterpretasikan perubahan dan belajar dari pengalaman. Oleh karena itu memfasilitasi perubahan dan berpikir tentang hal itu sangat penting, karena perubahan dapat menjadi masukan yang berharga, serta output dari proses pembelajaran.

Pemimpin harus memahami prinsip-prinsip dasar dari fungsi otak dan tugas pemimpin adalah meningkatkan tingkat pemikiran karyawan sesuai dengan prinsip-prinsip *neuroleadership* dan mentransfer pengetahuan dan pemahaman tentang prinsip-prinsip *neuroleadership* kepada karyawan.

Dalam konteks perubahan organisasi yang berkelanjutan maka organisasi perlu melakukan perubahan atau setidaknya beradaptasi dengan tren baru. Untuk melakukan hal tersebut organisasi harus mau belajar sebagai ciri dari organisasi pembelajar. Namun, fakta yang tak terbantahkan adalah bahwa pembelajaran terjadi melalui individu, lebih khusus pada otak dan studi *neuroscience* tentang bagaimana otak kita bekerja. *Neuroleadership* adalah disiplin baru yang bersifat interdisipliner yaitu melibatkan temuan ilmu saraf ke domain kepemimpinan. *Neuroleadership* memberikan saran langkah kongkrit bagaimana penerapannya dalam organisasi pembelajar.

Sangat penting bagi seorang pemimpin untuk mampu meningkatkan penggunaan otak dan meningkatkan pembelajaran, untuk menjaga perubahan yang terjadi di dunia bisnis dan tetap mampu kompetitif dalam jangka panjang. Oleh karena itu perubahan-perubahan harus dilakukan pada semua tingkat organisasi secara terus menerus sebagai bentuk organisasi pembelajar.

Segala sesuatu yang dirasakan atau dipikirkan manusia disimpan di otaknya, dan akibatnya adalah penting bagi seorang pemimpin untuk mengerti bagaimana fungsi otak manusia, untuk meningkatkan kinerja otak karyawan dengan cara yang positif. *Neuroscience* menjawab bagaimana otak kita bekerja dan implikasi dari temuan *neuroscience* ke daerah-daerah bisnis dan manajemen adalah fokus dari bidang *neuroleadership*. Dengan menerapkan prinsip-prinsip *neuroleadership* dalam organisasi, seorang pemimpin dapat meningkatkan kemampuan belajar dan menjaga organisasi tetap berjalan sesuai dengan perubahan yang ada.

Istilah *neuroleadership* ini pertama kali digunakan oleh David Rock, yang mendefinisikannya sebagai suatu disiplin yang mengeksplorasi bagaimana pemimpin dan pengikut berpikir, dengan penekanan pada empat domain utama seorang pemimpin; a) kemampuan untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan, b) kemampuan untuk mengatur emosi, c) kemampuan untuk berkolaborasi dengan orang lain, dan d) kemampuan untuk memfasilitasi perubahan (Rock, 2010). Prinsip *Neuroleadership* bertujuan untuk meningkatkan tingkat berpikir karyawan dan memungkinkan orang untuk melihat persepsi baru, bukan untuk mencuci otak atau memanipulasi karyawan.

*Neuroleadership* secara teoritis berimplikasi pada organisasi pembelajar. Organisasi pembelajar pada dasarnya adalah organisasi yang memungkinkan terjadinya proses pembelajaran yang berkelanjutan. Belajar dapat dimanfaatkan dengan memahami bagaimana kerja otak manusia untuk meningkatkan tingkat penggunaan otak, dengan mengatasi keterbatasan Pre Frontal Cortex,

mendorong metakognisi dan mengambil perspektif lain, mengatur emosi, meningkatkan kolaborasi dan memfasilitasi perubahan.

Implikasi dari *neuroleadership* dalam organisasi adalah pemimpin yang menerapkan *neuroleadership* adalah sosok pemimpin yang mampu mengambil keputusan, mampu menjaga emosi, mampu melakukan kolaborasi dengan orang lain dan memfasilitasi perubahan akan mengajak para anggotanya untuk melakukan proses metakognisi secara terus menerus sehingga tercipta situasi kerja yang selalu mau belajar sehingga akan meningkatkan kapasitas karyawan dalam menciptakan hasil, membentuk pola pikir baru, mengumpulkan aspirasi dan karyawan mampu belajar bagaimana caranya untuk belajar.

#### ***Spiritual Leadership and Learning Organization***

Hasil penelitian Percy (2003) menyimpulkan bahwa para direktur dan CEO yang efektif, dalam hidup dan kepemimpinannya memiliki spiritualitas yang tinggi. Hasil penelitian Hendricks dan Ludeman (2002) menyimpulkan bahwa para direktur dan CEO di Amerika adalah orang-orang suci, mistikus yang sangat etis dalam mengembangkan perusahaannya. Konsep kepemimpinan spiritual berasal dari kata *spirit*. Menurut Anderson (2000), *spirit* berasal dari kata Yunani *spiritus* yang berarti nafas. Spirit diartikan sebagai kekuatan orang untuk bertahan hidup dan memperkuat makna bahwa seseorang memiliki hubungan yang kuat dengan dirinya dan memiliki kesadaran terhadap realitas kehidupan manusia (Fairholm, 1997).

Spiritualitas berpengaruh terhadap pekerjaan (Perrone, Webb, Wright, Jackson, & Ksiazak, 2006) dan

memasuk-kan keyakinan diri tersebut yang berisi ketertarikan personal ke dalam perilaku kerja dan terus menajamkannya (Ashmos, & Duchon, 2000; Eisner, & Montuori, 2003; Fry, Matherly, Whittington, & Winston, 2007; Klenke, 2003; Komala, & Ganesh, 2007; Milliman, Czaplewski, & Ferguson, 2003; Sanders, Hopkins, & Geroy, 2004). Kepemimpinan spiritual merupakan aspek spiritual yang dimiliki seseorang dalam bekerja (Fairholm, 1997). Dalam teori kepemimpinan, sulit untuk memisahkan antara kepemimpinan dari gambaran keyakinan agama dan mengurangi konflik yang terjadi. Beberapa peneliti dan penulis menganggap kepemimpinan spiritual sebagai keyakinan yang digunakan dalam kepemimpinan (Barna, 2005; Caldwell, Kallestad, & Sorensen, 2004). Bagaimana-pun, beberapa peneliti ada yang membeda-kan dan menyamakan kepemimpinan spiritual dan kepemimpinan religius (Ashmos, & Duchon, 2000; Cavanagh, 1999; Cooper, 2005; Fleming, 2004; Fry, 2003; Giacalone, Jurkiewicz, & Fry, 2005; Klenke, 2003; Matherly, & Fry, 2005; Robertson, 2005; Sendjaya, & Sarros, 2002; Shaw, 2006; Thompson, 2004).

Fleming (2004) memandang kepemimpinan spiritual bersifat total terhadap organisasi, demikian juga Thompson (2004) menyatakan kepemimpinan spiritual adalah tipe kepemimpinan yang fokus pada makna organisasi. Fry (2003) mengatakan bahwa manusia harus memuaskan beberapa kebutuhan untuk bertahan dan Fry menganggap spiritual sebagai salah satu kebutuhan dasar. Diungkapkan juga oleh Guillory (2002), kepemimpinan spiritual adalah bentuk lingkungan kerja dimana seseorang dapat menunjukkan bakat mereka dan

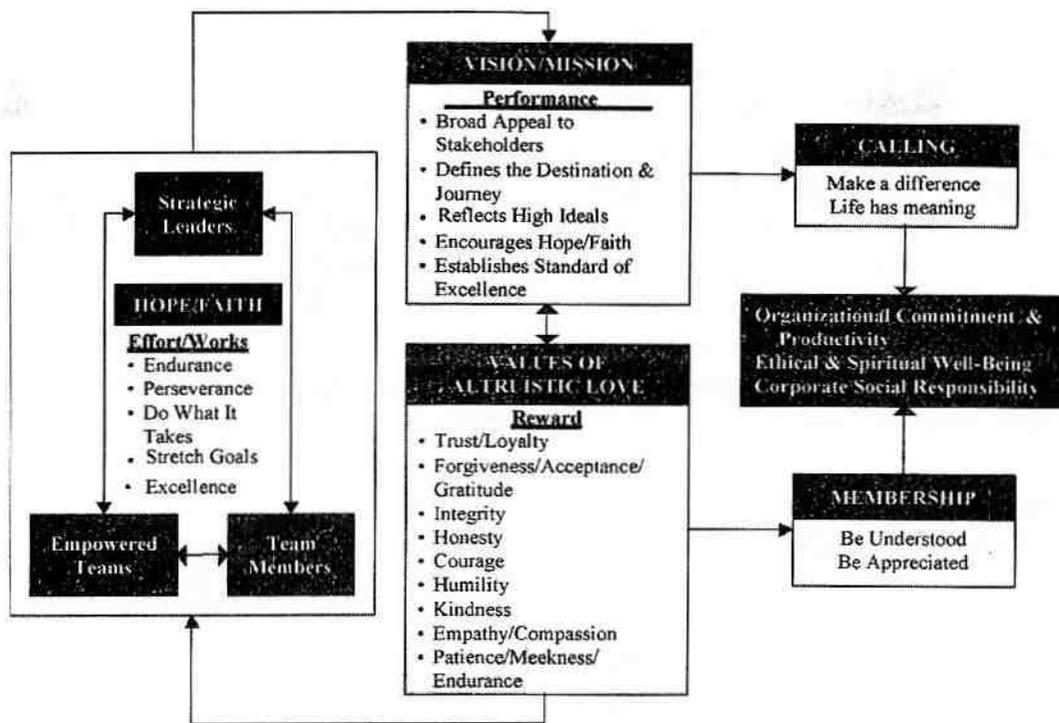
berfungsi secara utuh dan menjadikan nilai kepercayaan dan humanisme sebagai dasar (Benefiel, 2005; Burkhart, 2008; Ferguson, & Milliman, 2008; Fry, & Cohen, 2009).

Hunt, Sekaran, & Schriesheim (1982) mengungkapkan bahwa penemuan kembali fenomena kepemimpinan sangat diperlukan di dunia modern. Salah satunya, kepemimpinan yang didasarkan khususnya pada aspek spiritual (Ashar, & Lane-Maher, 2004; Bennis, 2002; Casey, 2004; Gull, & Doh, 2004; Klein, & Izzo, 1999; Klenke, 2003; McGee-Cooper, & Trammell, 2002; Sheep, 2004; Wheatley, 2002) dan pemimpin spiritual bertujuan untuk menciptakan tempat kerja yang berkembang, didalamnya terdapat karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Seseorang dapat menemukan arti bekerja dan menemukan makna hidup (DeKlerk, 2005) dan karyawan akan terus berkembang semakin baik dengan sendirinya. Dapat juga dikatakan bahwa bekerja sebagai media bagi individu untuk menemukan kembali dirinya sendiri (Hoffman, 2003).

Sedangkan Fry (2003) mendefinisikan kepemimpinan spiritual sebagai penggabungan nilai, sikap dan perilaku yang penting untuk menumbuhkan motivasi intrinsik diri sendiri dan orang lain, hingga akhirnya semuanya akan merasakan pertahanan spiritualitas dalam dirinya sebagai panggilan tugas (*calling*) dan

keanggotaan (*membership*). Kepemimpinan spiritual menggunakan pendekatan yang terdiri dari religi, etika dan nilai-nilai dasar. Dimensi kepemimpinan spiritual menurut Fry (2003) adalah menciptakan motivasi intrinsik melalui visi (*vision*), harapan/keyakinan (*hope/faith*) dan cinta altruistik (*love altruistic*).

Teori kepemimpinan spiritual yang saat ini banyak digunakan sebagai rujukan dalam penelitian adalah teori Fry. Hal ini dikarenakan teori Fry sangat jelas dalam memberikan paparan pengertian, proses pembentukan spiritualitas sebagai motivasi intrinsik dan efek yang akan muncul dengan adanya kepemimpinan spiritualitas bagi pengembangan organisasi. Menurut Fry (2003) kepemimpinan spiritual mempunyai fungsi; (1) menciptakan suatu visi dimana anggota-anggota organisasi mengalami perasaan terpanggil dalam hidupnya, menemukan makna, dan membuat sesuatu yang berbeda; (2) membangun suatu budaya organisasi berdasarkan cinta altruistik di mana pemimpin dan pengikutnya sungguh-sungguh saling perhatian, peduli, dan menghargai satu dengan yang lain sehingga menghasilkan rasa keanggotaan, merasa difahami dan dihargai, sehingga akhirnya akan membawa dampak positif pada organisasi. Fry (2003) mengusulkan sebuah model teoritik kepemimpinan spiritual sebagai berikut:



Gambar 2 : Model Teoritik Kepemimpinan Spiritual (Fry, 2003)

Kepemimpinan spiritual merupakan sebuah paradigma baru dalam transformasi dan perkembangan organisasi yang didesain untuk mendorong terciptanya motivasi internal dan organisasi pembelajar (Fry, 2005). Kepemimpinan spiritual dikembangkan dengan menggunakan sebuah model motivasi intrinsik yang menggabungkan visi, keyakinan, dan *altruistic love*. Nilai-nilai terakomodir melalui perasaan bermakna (*calling*) dan menjadi bagian (*membership*) pada organisasi. Dampak yang diharapkan adalah terciptanya rasa spiritual pada pemimpin maupun pengikut serta terwujudnya kesejahteraan spiritual pada tingkatan individu yang dicapai melalui terciptanya kongruensi nilai strategis dan pemberdayaan tim.

Penerapan kepemimpinan spiritual akan menginspirasi dan memotivasi pekerja dalam mencapai visi dan tujuan organisasi yang didasarkan pada nilai-nilai budaya organisasi, yang pada akhirnya akan dapat menghasilkan tenaga kerja yang

memiliki motivasi, komitmen dan produktif. Hal ini dapat dijelaskan bahwa jika terdapat kesesuaian/kongruensi nilai antara nilai individual dengan nilai organisasi melalui penerapan kepemimpinan spiritual, maka akan dapat mendekatkan seorang untuk memiliki komitmen yang tinggi dan kemungkinan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Namun sebaliknya apabila individu tidak memiliki kongruensi nilai dengan organisasi tempat bekerja, maka akan dapat menjauhkan individu dengan organisasi. Hal ini menyebabkan kedekatan emosional individu menjadi rapuh, sehingga komitmen dan loyalitas terhadap organisasi menjadi longgar.

Pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap organisasi pembelajar dapat dijelaskan dari hasil penelitian Aydin & Ceylan (2009) yang melakukan penelitian dengan melibatkan 578 karyawan di bidang manufaktur di Turki, dengan tujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan spiritual terhadap organisasi pembelajar, dan

hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan spiritual yaitu *vision, hope/faith, altruistic love, meaning/ calling* dan *membership* mempunyai hubungan positif dengan dimensi organisasi pembelajar yaitu *systems orientation, organizational climate for learning orientation, knowledge acquisition and utilization orientation and information sharing and dissemination orientation*.

Senada dengan penelitian Aydin & Ceylan, hasil yang sama juga ditemukan oleh Khani, A.H.A., Darvish, H., Miandari, K., & Arani, H.S. (2014) yang melibatkan subjek penelitian sebanyak 244 karyawan di Payam-e Noor University di Iran. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan spiritual mempunyai pengaruh positif terhadap dimensi organisasi pembelajar.

### **Kepemimpinan Insan Kamil dan Learning Organization**

Gambaran manusia insan kamil adalah yang mampu mensinergikan akal, qalbu dan nafsu, atau dengan kata lain manusia insan kamil adalah orang yang mampu menjaga potensi yang dimilikinya dan mampu mengelola dan memadukan potensi akal, qalbu, dan nafsunya secara harmonis. Dalam konteks kepemimpinan, maka idealnya seorang pemimpin adalah manusia insan kamil. Pemimpin dalam perspektif Islam adalah Umaro atau ulil amri yang bermakna pemimpin negara (pemerintah), Amirul ummah yang bermakna pemimpin (amir) ummat, Al-Qiyadah yang bermakna ketua atau pimpinan kelompok, Al-Mas'uliyah yang bermakna penanggung jawab dan Khadimul ummah yang bermakna pelayan ummat.

Hal ini sesuai dengan QS. Al Baqarah ayat 30: *"Ingatlah ketika*

*Tuhanmu berfirman kepada para malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".* Ayat ini mengisyaratkan bahwa khalifah (pemimpin) adalah pemegang mandat Allah SWT untuk mengemban amanah dan kepemimpinan di muka bumi.

Relasi antara pemimpin dan yang dipimpin, dalam Islam terdapat gambaran dari QS. An-Nisa Ayat 59: *"Hai orang-orang yang beriman, ta'atilah Allah SWT dan ta'atilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (Al Qur'an) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian. Yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya."* Ayat ini menunjukkan ketaatan kepada ulil amri (pemimpin) dilakukan oleh orang yang dipimpin dan harus dalam rangka ketaatan kepada Allah SWT dan rasulnya.

Jika melihat konsep kepemimpinan insan kamil maka perspektif teori *neuroleadership* dan *spiritual leadership* merupakan dua konsep teori yang sebenarnya sudah ada dalam kajian Islam. Pemikiran dalam tulisan ini mencoba melihat dinamika fungsi otak dan spiritual dalam diri seorang pemimpin, dengan kata lain disebut *neurospiritual leadership* yang kemudian tampak sebagai sosok pemimpin insan kamil.

Manusia seperti disebutkan dalam Al-Quran, diberikan kesempurnaan rupa, akal, pancaindra, hati. Untuk menjadi Khalifah dimuka bumi ini manusia harus cerdas, tidak hanya cerdas otaknya saja, tapi juga cerdas emosi dan spiritualnya. Zohar dan Marshall (2007) menjelaskan tentang kecerdasan sebagai bahwa Kecerdasan intelektual (IQ) ada di korteks serebrum atau otak besar, kecerdasan emosional (EQ) ada di sistem limbik atau otak dalam, yang terdiri dari thalamus, hipotalamus dan hippocampus dan kecerdasan spiritual (SQ) ada di frontal lobus. Secara medis otak manusia adalah organ yang unik dan dasyat, tempat diaturnya proses berfikir, berbahasa, kesadaran, emosi dan kepribadian, secara garis besar, otak terbagi dalam 3 bagian, yaitu neocortex atau cortex cerebri, sistem limbik dan batang otak, yang berkerja secara simbiosis. Bila neocortex berfungsi untuk berfikir, berhitung, memori, bahasa, maka sistem limbik berfungsi dalam mengatur emosi dan memori emosional, dan batang otak mengatur fungsi vegetasi tubuh antara lain denyut jantung, aliran darah, kemampuan gerak atau motorik. Ketiganya bekerja bersama saling mendukung dalam waktu yang bersamaan, tapi juga dapat bekerja secara terpisah.

Otak mengatur dan mengkoordinir sebagian besar, gerakan, perilaku dan fungsi tubuh homeostasis seperti detak jantung, tekanan darah, keseimbangan cairan tubuh dan suhu tubuh. Otak juga bertanggung jawab atas fungsi seperti pengenalan, emosi, ingatan, pembelajaran motorik dan segala bentuk pembelajaran lainnya. Manusia diberi akal untuk berfikir dan mencari rahasia alam semesta yang indah dan penuh dengan ilmu pengetahuan yang harus dipelajari, digali dan

dimanfaatkan untuk kepentingan umat manusia.

Otak dan akal adalah pusat aktifitas pikiran manusia berada. Seluruh peradaban manusia pun dihasilkan oleh kedua hal ini. Itu pula, kenapa dunia binatang tidak memiliki peradaban seperti manusia, tidak punya sains, teknologi, seni budaya, bahkan agama. Bicara tentang otak dan akal, Al-Qur'an memiliki cakupan yang luas tentang akal dan otak, seperti pada ayat berikut ini :

*"(Orang yang berakal adalah) orang-orang yang mengingat (yadzkuruna) Allah sambil berdiri atau duduk atau dalam keadaan berbaring dan mereka berpikir (yatafakkaruna) tentang penciptaan langit dan bumi (seraya berkata): "Ya Tuhan kami, tiadalah Engkau menciptakan ini dengan sia-sia. Maha Suci Engkau, maka peliharalah kami dari siksa neraka," [QS. Al-Imraan: 190-191].*

Lebih jauh lagi Al-Qur'an menjelaskan bahwa orang-orang yang berakal adalah orang-orang yang memadukan fungsi antara pikiran (Cortex) dan perasaan (sistem limbik) secara maksimum, sehingga ketika memperoleh keyakinan (kesimpulan tertinggi berupa keimanan) bakal menggetarkan jantung-hati (Qalb), yang berada di dalam dada. Bahkan ilmuwan-ilmuwan muslim yang merujuk pada kitab suci Al-qur'an, dijelaskannya bahwa di dalam otak manusia terdapat Cortex Cerebri, atau sering disebut Cortex saja. Sangat menarik mendapati kenyataan bahwa pusat penglihatan dan pendengaran manusia ternyata juga terdapat di Cortex-nya. Pusat penglihatan berada di kulit otak bagian belakang, sedangkan pusat pendengaran berada di bagian samping. Berarti, proses melihat dan

mendengar itu sebenarnya identik dengan proses berpikir. Orang yang melamun, meskipun bisa melihat dengan mata dan mendengar dengan telinga, dia tidak bisa memahami apa yang sedang dilihat dan didengarnya. Pada saat demikian, dia tidak sedang mengaktifkan daya pikir Cortexnya secara utuh.

Selain itu juga manusia juga memiliki getaran qalbu, sehingga getaran ini melahirkan sebuah kepehaman. getaran Qalbu yang ada di jantung merupakan resonansi getaran yang berasal dari Sistem Limbik di otak tengah. Dengan kata lain, Qalbu merupakan cerminan apa yang terjadi di Sistem Limbik. Masalahnya, getaran apakah yang paling dominan sedang mengisi Sistem Limbik, maka itulah yang diresonansikan ke jantung. Memang dalam kaitan antara akal dan qalbu sering dilakukan oleh para ilmuwan - ilmuwan muslim, karena dalam proses diatas bahwa proses berfikir memang saling berhubungan dengan qalbu. Selaras dengan kitab suci Al-Qur'an, Rasulullah saw juga bersabda:

*Yang pertama kali diciptakan oleh Allah adalah akal, lalu Allah berkata kepadanya "datanglah kemari", maka akupun datang kepadanya, kata Allah:" demi kemuliaan serta keagunganKu, tidaklah Aku ciptakan makhluk yang lebih mulia bagiKu daripada kamu, dengan engkaulah Aku mengambil dan dengan engkaulah Aku memberi . dengan engkau Aku memberikan pahala dan dengan engkaulah Aku memberi hukuman .*

Sabda Rasulullah SAW yang lainnya adalah "aku bertanya pada jibril apakah yang dinamakan kepemimpinan itu ? " jibril menjawab : "akal". Hakikat

akal adalah naluri yang dipergunakan untuk memahami pengetahuan pengetahuan yang bersifat teoritis. Seolah oleh akal itu adalah cahaya yang dimasukkan kedalam jiwa sehingga manusia siap memahami sesuatu dan ini berbeda-beda menurut perbedaan-perbedaan naluri. Jika akal kita dijadikan sebuah naluri yang luar biasa terhadap daya cipta dan karya kita. Menggunakan akal, yaitu pikiran / akal bukanlah sebuah wadah yang harus diisi melainkan api yang harus dinyalakan. Hormon-hormon yang ada dalam akal sangat mudah beraksi, sehingga ketika kita berfikir untuk menjadi besar, maka kita benar-benar kita akan mendapatkan, tentunya melalui proses akal.

Akal dalam pengertian Islam bukanlah otak, melainkan daya berfikir yang terdapat dalam jiwa manusia; daya sebagaimana digambarkan Al Quran, memperoleh pengetahuan dengan memperhatikan alam sekitarnya. Sesungguhnya, seburuk-buruk makhluk melata di sisi Allah ialah mereka (manusia) yang tuli dan bisu, yang tidak menggunakan akalunya (*la yaqiluun*). (QS.Al-Anfaal/6 : 22). Akal merupakan salah satu potens rohani manusia yang berfikir dengan menggunakan kepala (otak) sebagai pusatnya.

Al-Raghib Al-Isfahani menyatakan kata akal itu juga menunjuk pada potensi dalam diri manusia yang disiapkan untuk memperoleh pengetahuan. Kata itu semakna dengan kekuatan berpikir (*al-quwwah al-aqilat*), pemahaman (*al-fahm*), tempat berlindung (*al-malja*), menahan (*manaah*), hati (*al-qalb*) dan ingatan (*dzakirah*). Menunjukkan bahwa akal adalah sesuatu yang memang sengaja disiapkan Tuhan dalam diri manusia untuk menjalani kehidupannya di dunia, dimana keberhasilan penggunaan akal

sangat ditentukan oleh seberapa besar potensi itu diaktualkan.

Potensi kedua manusia yang tidak kalah penting adalah qalbu. *Qalbu* berasal dari kata *qalaba* yang artinya berubah, berpindah, atau berbalik. Musa Asy'arie (1992) menyebutkan arti *qalbu* dengan dua pengertian; (1) pengertian kasar atau fisik, yaitu segumpal daging yang berbentuk bulat panjang, terletak di dada sebelah kiri, yang sering disebut jantung. (2) pengertian yang halus yang bersifat ketuhanan dan rohaniah yaitu hakekat manusia yang dapat menangkap segala pengertian, berpengetahuan dan arif. *Qalbu* sebenarnya dapat berfungsi untuk mengendalikan keputusan-keputusan akal agar berjalan di atas nilai-nilai moral seperti kebaikan dan keburukan. *Qalbu* dapat menentukan tentang "baik" dan "buruk" yang biasa disebut rasa etik atau dhamir ( kata hati).

Dinamika akal dan qalbu, Akal digunakan manusia dalam rangka memikirkan alam sedangkan mengingat Tuhan adalah kegiatan yang berpusat pada qalbu. Keduanya merupakan kesatuan daya rohani untuk dapat memahami kebenaran sehingga manusia dapat memasuki suatu kesadaran tertinggi yang bersatu dengan kebenaran ilahi.

Manusia juga mempunyai Nafsu (al-hawa - hawa nafsu) adalah suatu kekuatan yang mendorong manusia untuk mencapai keinginannya. Dorongan-dorongan ini sering disebut dengan dorongan primitif, karena sifatnya yang bebas tanpa mengenal baik dan buruk. Dengan nafsu manusia dapat bergerak dinamis dari suatu keadaan ke keadaan lain. Untuk mengendalikan nafsu, manusia menggunakan akalnya sehingga dorongan-dorongan tersebut dapat menjadi kekuatan positif yang

menggerakkan manusia ke arah tujuan yang jelas dan baik (*an-nafs al-muthmainnah*) "Hai jiwa yang tenang. Kembalilah kepada Tuhanmu dengan hati yang puas lagi diridhai-Nya. Masuklah ke dalam golongan hamba-Ku, Masuklah ke dalam surga-Ku (Al-Fajr:27-30).

Pemimpin insan kamil dari perspektif *neurospiritual leadership* dalam konteks menggerakkan menjadi organisasi pembelajar merupakan seorang pemimpin yang mampu menjaga potensi yang dimilikinya dan mampu mengelola dan memadukan potensi akal, qalbu, dan nafsunya secara harmonis, yang termanifestasikan dalam bentuk perilaku pemimpin yang mampu menjalankan amanah untuk menyelesaikan permasalahan-an anggota, baik dalam lingkup kelompok maupun organisasi/masyarakat dan mampu memposisikan dirinya sebagai abdi bagi organisasi/masyarakat dengan memberikan perhatian yang lebih dalam upaya mensejahterakan orang yang dipimpinya.

## PENUTUP

### *Simpulan*

Kompetensi yang dimiliki seorang pemimpin insan kamil secara teoritis akan memberikan dampak kepada kemaslahat-an organisasi yang dipimpinya dengan salah satu cara yaitu menciptakan sinergi fungsi akal, qalbu dan nafsu baik bagi dirinya maupun mengembangkan konsep integrasi 3 unsur manusia tersebut pada diri orang-orang yang dipimpinya, dalam rangka mengembangkan organisasi menjadi organisasi pembelajar yang senantiasa ingin lebih baik dan lebih baik lagi.

Kompetensi kepemimpinan insan kamil dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Mutsaqqoful Fikri* (intelektual dalam berfikir) yaitu pribadi yang mampu berpikir secara objektif, arif dan bijak dalam mengambil keputusan.
  - a. Berdasarkan QS. 49 : 1, maka ia tidak akan gegabah dan membantah atau mendahului ketentuan yang telah ditetapkan Allah dan Rasul-Nya. Dalam pengambilan keputusan, ia selalu merujuk kepada petunjuk Al-Qur'an dan Al-Hadits.
  - b. Berdasarkan QS. 29 : 49, maka seorang pemimpin yang berkriteria ulama, haruslah memiliki keilmuan yang dalam di dalam dadanya (*fii shudur*). Ia selalu menampilkan ucapan, perbuatan, dan perangnya berdasarkan sandaran ilmu.
  - c. Berdasarkan QS. 16 : 43, maka seorang pemimpin haruslah ahli *adz-dzikri* (ahli dzikir) yaitu orang yang dapat dijadikan rujukan dalam menjawab berbagai macam problema umat.
2. *Munazhhamun fi Syuunihi* (teratur dalam suatu urusan) yaitu memiliki kemampuan manajerial yaitu memahami proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi secara komprehensif dan mampu menciptakan keserasian dan keselarasan. Dengan kemampuan ini, maka akan tercipta *tanasuq* (keteraturan), *tawazun* (keseimbangan), yang kesemuanya bermuara pada *takamul* (komprehensif) secara keseluruhan.
  - a. Berdasarkan QS. 61 : 4, maka seorang pemimpin haruslah memahami ilmu manajerial (meskipun pada standar yang minim). Memahami manajemen kepemimpinan, perencanaan, administrasi, distribusi keanggotaan, dsb.
  - b. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan keserasian, keselarasan, dan kerapian manajerial lembaganya (*tandhim*), baik aturan-aturan yang bersifat mengikat, kemampuan anggota, pencapaian hasil, serta parameter-parameter lainnya.
3. *Nafi'un Lighoirihi* (bermanfaat bagi orang lain) yaitu mampu memberikan inspirasi, membawa perubahan dan perbaikan dalam aspek kehidupan (emosi, sosial dan spiritual) pada anggota organisasi/sosial masyarakat.
  - a. Semangat ajaran Islam mengajak kaum muslim agar menjadi orang yang bermanfaat bagi manusia lainnya, bukan hanya kepada diri sendiri dan bagi umat muslim saja.
  - b. Bahkan manusia yang bermanfaat bagi manusia lainnya adalah predikat tertinggi dalam Islam. Nabi Muhammad SAW bersabda, "*Sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia lainnya.*"
4. *Akhlaqul Karimah* (budi pekerti yang mulia) yaitu mampu mengajak orang lain untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran, menunjukkan perilaku yang berintegritas, aktif, dan siaga terhadap segala macam situasi dan kondisi.
  - a. Berdasarkan QS. 68 : 4, maka seorang pemimpin haruslah memiliki akhlaq yang mulia (*akhlaqul karimah*)

- b. Berdasarkan Qs. 3 : 110, sebagai khoiru ummah (manusia subjek) maka seorang pemimpin haruslah orang yang selalu menyeru kepada yang ma'ruf, mencegah dari perbuatan yang mungkar, dan senantiasa beriman kepada Allah.
- c. Berdasarkan QS. 6 : 135, maka seorang pemimpin tidak hanya ahli di bidang penyusunan konsep dan strategi (konseptor), tetapi haruslah juga orang yang memiliki karakter sebagai pekerja (operator). Orang yang tidak hanya pandai bicara, tetapi juga pandai bekerja
- d. Berdasarkan QS. 39 : 12, maka seorang pemimpin haruslah memiliki sifat kepeloporan. Selalu menjadi barisan terdepan (pioneer) dalam memerankan perintah Islam.
- e. Berdasarkan QS. 35 : 32, maka seorang pemimpin haruslah berada pada posisi hamba-hamba Allah yang bersegera dalam berbuat kebajikan (sabiqun bil khoiroti bi idznillah)
- f. Berdasarkan QS. 6 : 162 - 163, maka seorang pemimpin haruslah orang yang tawajjuh kepada Allah. Menyadari bahwa semua yang berkaitan dengan dirinya, adalah milik dan untuk Allah. Sehingga ia tidak akan menyekutukan Allah, dan selalu berupaya untuk mencari ridho Allah (QS. 2 : 207)

Kepemimpinan insan kamil ditunjukkan oleh seorang pemimpin yang intelek dalam berpikir, teratur dalam suatu urusan, bermanfaat bagi orang lain dan mempunyai budi pekerti yang mulia. Ini adalah kompetensi yang terbangun dari adanya integrasi antara

akal, qalbu dan nafsu yang menjadi fitrah manusia. Dalam konteks organisasi pembelajar maka akan nampak bahwa sinergitas perilaku pemimpin dengan orang yang dipimpin akan melahirkan dinamika mutualisme dengan karakteristik hubungan tidak hanya antarpribadi tetapi terdapat unsur transendental karena pemimpin insan kamil akan melihat proses kepemimpinan sebagai amanah dari Allah dan apa yang dilakukannya tidak terlepas dari ijin Allah dan segala upaya untuk menjadikan organisasi menjadi lebih baik adalah mencari ridho Allah.

Secara teoritis, nampak bahwa kepemimpinan insan kamil adalah kepemimpinan yang sangat ideal untuk menciptakan organisasi yang senantiasa mau berubah dan belajar untuk menjadi lebih baik, dikarenakan adanya motivasi (niat) luhur yang ingin dicapai di dalam diri semua anggota organisasi. Organisasi pembelajar menuntut adanya situasi pemecahan masalah yang sistematis, percobaan-percobaan, belajar dari pengalaman masa lalu, belajar dari yang lain, dan adanya transfer pengetahuan. Seorang pemimpin insan kamil dengan kemampuan dalam berpikir akan mampu memecahkan masalah dengan tepat dan akurat, dengan kompetensi teratur dalam suatu urusan akan menciptakan organisasi yang terus melakukan inovasi-inovasi, sedangkan kompetensi bermanfaat untuk orang lain pada diri pemimpin insan kamil akan memungkinkan terjadinya proses belajar dari orang lain, belajar dari masalah dan adanya tranfer pengetahuan, yang terakhir adalah kompetensi budi pekerti yang mulia merupakan perilaku yang mengajak orang lain untuk berbuat kebaikan dan mencegah kemungkaran, menunjukkan perilaku yang berintegritas, aktif, dan

siaga terhadap segala macam situasi dan kondisi merupakan bingkai utama untuk menciptakan energi positif dalam organisasi pembelajar.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, P. (2000). This place hurts my spirit! *Journal for Quality and Participation*, 23(4), 16-17.
- Argyris, C. (1977), Double-loop learning in organizations, *Harvard Business Review*, pp. 115-24
- Ashar, H., & Lane-Maher, M. (2004). Success and spirituality in the new business paradigm. *Journal of Management Inquiry*, 13(3), 249-260
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134-145.
- Aydin, B. & Ceylan, A. (2009). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity. *African Journal of Business Management*. Vol. 3 (5), 184-190.
- Baldomir, J. (2009) Leading in the learning organization. *Leadership Advance Online-Issue XVII*.
- Barna, G. (2005). *Revolution*. Carol Stream, IL: Tyndale House Publishers.
- Benefiel, M. (2005). The second half of the journey: Spiritual leadership for organizational transformation. *Leadership Quarterly*, 16(5), 723-747.
- Bennis, W. (2002). Become a tomorrow leader. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 101-109). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Burkhart, L. (2008). Addressing spiritual leadership: an organizational model. *Journal of Nursing Administration*, 38(1), 33-39.
- Caldwell, K., Kallestad, W., & Sorensen, P. (2004). *Entrepreneurial faith: Launching bold initiatives to expand God's kingdom*. Colorado Springs, CO: WaterBrook Press.
- Casey, C. (2004). Bureaucracy re-enchanted? Spirit, experts and authority in organizations. *Organization*, 11(1), 59-80.
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186-199.
- Cooper, M. (2005). The transformational leadership of the Apostle Paul: A contextual and biblical leadership for contemporary ministry. *Christian Education Journal*, 2(1), 48-61.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2011). *Understanding Management*. South-Western: Cengage Learning
- Daft, R.L. 2005. *The Leadership Experience*. Third Edition. Mason, Ohio : South-Western Thomson Corporation
- DeKlerk, J. J. (2005). Spirituality,

- meaning in life, and work wellness: A research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*, 13(1), 64-68.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, A. M. (2011). The Evolving Field of Organizational Learning and Knowledge Management. In M. Easterby-Smith & A. M. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (2nd ed. ed., pp. 711). West Sussex: UK: John Wiley & Sons.
- Eisner, R., & Montuori, A. (2003). The human side of spirituality. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 46-56). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the hearth of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport, CT.: Praeger.
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 439-459.
- Fiol, M. C. & Lyles, M.A. (1985) Organizational Learning in: *Academy of Management Review*, Vol 10, No. 4, 803-813
- Fleming, K. Y. (2004). Soulful leadership: Leadership characteristics of spiritual leaders contributing to increased meaning in life and work. *Dissertation Abstracts International*, 65(01), 211A.
- Fry, L. W. (2005). Toward a theory of ethical and spiritual well-being, and corporate social responsibility through spiritual leadership. Retrieved tanggal 20 Mei 2013 melalui [www.tarleton.edu](http://www.tarleton.edu).
- Fry, L. W., & Cohen, M. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 2(84), 265-278.
- Fry, L. W., Matherly, L. L., Whittington, J. L., & Winston, B. E. (2007). *Spiritual leadership as an integrating paradigm for servant leadership*. Retrieved Mei 25, 2013, from <http://www.tarleton.edu/~fry/sltservantleadership.pdf>
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (2005). Spiritual leadership and army transformation; Theory measurement and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, 835-863.
- Fry, L.W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Fry, L.W., Hannah, S.T., Noel, M., & Walumbwa, F.O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 22, 259-270.
- Ghadiri A., Habermacher, A., & Peters T. (2012). *Neuroleadership: A*

*Journey Through the Brain for Business.* New York: Springer

Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L., & Fry, L. W. (2005). *From advocacy to science: The next steps in workplace spirituality research.* Retrieved Mei 25, 2013, from <http://www.tarleton.edu/~fry/sltpaloutzianfinal.pdf>

Gordon, E., Barnett, K. J., Cooper, N. J., Tran, N., & Williams, L. M. (2008). An 'integrative neuroscience' platform: applications to profiles of negativity and positivity bias. *Journal of Integrative Neuroscience*, 7(3), 345-366.

Grah, B & Dimovski, V. (2014). Neuroleadership and an advanced learning organization. *E- Leader milan.*

Guillory, W. A. (2002). *Spirituality in the workplace: A guide for adapting to the chaotically changing workplace.* Salt Lake City, UT: Innovations International.

Gull, G. A., & Doh, J. (2004). The transmutation of the organization: Toward a more spiritual workplace. *Journal of Management Inquiry*, 13(2), 128-139.

Hendricks G., dan Ludeman, K. (2002). *The corporate mystic: A guidebook for visionaries with their feet on the ground,* New York: Bantam Books.

Hoffman, A. J. (2003). Reconciling professional and personal value systems: The spiritually

motivated manager as organizational entrepreneur. In R. A. Giacalone, & C. L. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance* (pp. 193-208). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Hubert, M. (2010). Does neuroeconomics give new impetus to economic and consumer research? *Journal of Economic Psychology*, 31(5), 812-817.

Izuma, K. (2012). The social neuroscience of reputation. *Neurosci Res*, 72(4), 283-288. doi: 10.1016/j.neures.2012.01.003

Jarvis, P. (2007). *Globalisation, Lifelong Learning and the Learning Society: Sociological Perspectives* (Vol. 2). Oxon: Routledge.

Khani, A.H.A., Darvish, H., Miandari, K., & Arani, H.S. (2013). The effect of spiritual leadership on organizational learning capacity Component in Payam-e-Noor University (PNU) in Iran. *World of Sciences Journal. Vol. 1 (7).* 27-39.

Klein, E., & Izzo, J. B. (1999). *Awakening corporate soul: Four paths to unleash the power of people at work.* Vancouver, BC: Fair Winds Press.

Klenke, K. (2003). The "S" factor in leadership education, practice, and research. *Journal of Education for Business*, 79(1), 56-60.

Komala, K., & Ganesh, L. S. (2007). Individual spirituality at work and its relationship with job

- satisfaction and burnout: An exploratory study among healthcare professionals. *The Business Review, Cambridge*, 7(1), 124-134.
- Kunnanatt, J. T. (2008). Emotional intelligence: theory and description: A competency model for interpersonal effectiveness. *Career Development International*, 13(7), 614-629.
- Levitt, B. & March, J.G. (1988) Organizational Learning in: *Annual Review of Sociology* 14: 319-340
- Matherly, L. L., & Fry, L. W. (2005). *A strategic scorecard model of organizational excellence through spiritual leadership*. Retrieved Mei 25, 2013, from <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTOrgPerf.pdf>
- McGee-Cooper, A., & Trammell, D. (2002). From hero-as-leader to servant-as-leader. In L.C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 141-151). New York, NY: John Wiley & Sons.
- McRae, K., Hughes, B., Chopra, S., Gabrieli, J. D. E., Gross, J. J., & Ochsner, K. N. (2009). The Neural Bases of Distraction and Reappraisal. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 22(2), 248-262.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitude. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426-447.
- Pasiak, T. (2012). *Tuhan dalam Otak Manusia*. Bandung: Mizan Media Utama
- Percy, I. (2003). *Going Deep. Exploring Spirituality in Life and Leadership*, Arizona: Inspired Production Press.
- Perrone, K. M., Webb, L. K., Wright, S. L., Jackson, Z. V., & Ksiazak, T. M. (2006). Relationship of spirituality to work and family roles and life satisfaction among gifted adults. *Journal of Mental Health Counseling*, 28(6), 252-268.
- Pimapunsi, P. (2014). Learning organization and leadership style in Thailand. *The Business & Management Review, Volume 4 Number 4*. International Conference on Business and Economic Development (ICBED), New York-USA
- Robbins, P. S. (2003). *Perilaku organisasi (Terjemahan)*. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Robertson, J. M. (2005). *Coaching leadership: Building educational leadership capacity through coaching partnerships*. Wellington: New Zealand Council for Education Research.
- Rock, D. (2009). *Your brain at work : strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long* New York: HarperCollins.
- Rock, D. (2010). Impacting Leadership with Neuroscience. *People & Strategy*, 33(4), 6-7.

- Rock, D., & Schwartz, J. (2006). The neuroscience of leadership. *Strategy + Business*, 43, 70-79.
- Sanders, J. E., Hopkins, W. E., & Geroy, G. D. (2004). *A causal assessment of the leadership commitment relationship*. *Academy of Management Proceedings*, B1-B7.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Senge, P. M. (1993). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. London:Century Business.
- Shaw, P. W. H. (2006). Vulnerable authority: A theological approach to leadership and teamwork. *Christian Education Journal*, 3(1), 119-133.
- Sheep, M. L. (2004). Nailing down gossamer: A valid measure of the person organization fit of workplace spirituality. *Academy of Management Proceedings*, B1-B7.
- Thompson, R. L. (2004). The automatic hand: Spiritualism, psychoanalysis, surrealism. *Invisible Culture: An Electronic Journal for Visual Culture*, 7, 1-18.
- Waldman, D.A., Bathazard, P.A., & Peterson, S.J. (2011). Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and develop?. *Academy of Management Perspective*. February, 60-74.
- Wheatley, M. J. (2002). Leadership in turbulent times is spiritual. *Frontiers of Health Services Management*, 18(4), 19-20.
- Zohar, D dan Marshall, I. (2007). *SQ : Kecerdasan Spiritual*. Bandung: Mizan.