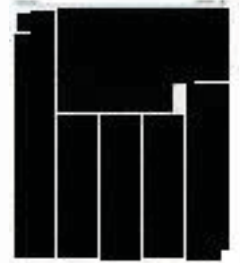


Headline	Kembalikan roh dalam kepimpinan
MediaTitle	Utusan Malaysia
Date	21 May 2026
Page No	15
PR Value	RM 60,585



UIAM  
BERHUKAH

Oleh  
Zurina  
Abd. Ghani



**K**EPIMPINAN moden sering diukur melalui satu indikator utama: Apakah pulangan pelaburan (ROI) sebelum membuat keputusan. Tidak dinafikan, ukuran ini penting dalam memastikan kelangsungan organisasi. Namun, apabila ia menjadi satu-satunya neraca, kita berdepan risiko melahirkan pemimpin yang cekap dalam melakukan tugas tetapi tidak berjiwa, tiada *humanity-centric*.

Fenomena *burnout*, krisis kesihatan mental dan kehilangan makna dalam pekerjaan bukan lagi isu terencil. Ia menjadi simptom kepada satu sistem yang terlalu menekankan hasil, tetapi mengabaikan proses dan manusia di dalamnya. Lebih membimbangkan, keputusan organisasi dibuat semata-mata atas ukuran keuntungan atau kerana unsur nepotisme dan kronisme. Dalam konteks global, keputusan politik dan ekonomi sering kali mengabaikan nilai keadilan dan kemanusiaan.

Dalam banyak keadaan, keputusan besar dibuat dengan pantas atas nama kecekapan dan kepentingan strategik. Namun, di sebalik angka-angka yang kelihatan meyakinkan itu, terselit kisah manusia yang terpinggir, pekerja yang keletihan, keluarga yang terkesan dan masyarakat yang semakin hilang rasa percaya. Di sinilah persoalan mendasar perlu diajukan: Adakah kita sedang memimpin dengan jiwa, atau sekadar mengurus dengan angka? Ia juga mendorong kepada kecelesaran dalam pelan penggantian dalam organisasi. Pekerja kompeten di dalam pelan bakat sesuatu organisasi, lari dan berhijrah meninggalkan pemimpin yang hanya obses dengan angka. Inilah yang dimaksudkan dengan kepimpinan yang kehilangan roh, kepimpinan yang mungkin berjaya dari sudut angka, tetapi gagal memelihara martabat insan.

#### MENGEMBALIKAN ROH DALAM KEPIMPINAN

Memimpin dengan roh bukanlah satu konsep abstrak atau retorik spiritual semata-mata. Ia adalah pendekatan kepimpinan yang berakar pada kesedaran bahawa setiap tindakan mempunyai implikasi moral dan



PEMIMPIN yang memimpin dengan roh memahami bahawa kejayaan sebenar adalah keseimbangan dan kelestarian.

## Kembalikan roh dalam kepimpinan

kemanusiaan. Pemimpin yang memimpin dengan roh tidak hanya bertanya, "Apakah hasil yang boleh dicapai?" tetapi juga, "Apakah impak kepada insan?" Mereka tidak sekadar mengejar kecekapan, tetapi memastikan keadilan. Mereka tidak hanya fokus kepada pertumbuhan, tetapi juga kesejahteraan.

Dalam konteks organisasi, ini bermakna membina budaya kerja yang menghargai manusia sebagai insan, bukan sekadar sumber. Ia menuntut pemimpin untuk hadir dengan empati, mendengar dengan teliti dan membuat keputusan dengan hikmah.

Lebih penting, memimpin dengan roh memerlukan keberanian untuk melangkaui norma yang sempit. Dalam dunia yang cenderung mengukur segala-galanya dengan angka, pemimpin berjiwa perlu berani mempertahankan nilai walaupun ia tidak selalu popular.

Pemimpin yang memberi tumpuan kepada mencipta penyelesaian yang intuitif, berguna dan memperkasakan bakat, contoh seperti memastikan teknologi memberi perkhidmatan kepada orang ramai dan bukannya memaksa orang untuk menyesuaikan diri dengan teknologi yang menjurus kepada bakat berteraskan kemanusiaan yang berteraskan nilai dan impak.

#### ITQAN DAN IHSAN SEBAGAI ASAS KEPIMPINAN

Konsep *itqan*, ihsan dan integriti menawarkan kerangka yang jelas untuk membina kepimpinan yang seimbang. *Itqan* merujuk kepada ketekunan dan profesionalisme, melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin, berasaskan ilmu dan tahap atau standard yang tinggi. Dalam dunia yang kompetitif, *itqan* memastikan organisasi kekal relevan dan berdaya saing. Integriti memastikan pemimpin sentiasa berdiri di atas paksi nilai.

Namun, kecekapan tanpa nilai boleh menjadi berbahaya dan menjurus kepada pincangnyanya kelestarian bakat sesuatu organisasi. Di sinilah ihsan memainkan peranan sebagai jiwa kepada tindakan. Ihsan menuntut kita untuk melakukan sesuatu dengan kesedaran bahawa ia adalah amanah bukan sekadar tanggungjawab.

Dalam amalan sebenar, gabungan *itqan* dan ihsan dapat dilihat dalam cara pemimpin mengurus krisis. Ketika berdepan tekanan untuk mengurangkan kos, misalnya, pemimpin yang beritqan akan memastikan keputusan dibuat secara teliti dan berasaskan data. Namun, pemimpin yang berihisan akan juga memastikan proses itu dilakukan dengan penuh empati, menjaga maruah individu, berkomunikasi secara telus, dan menyediaan sokongan kepada mereka yang terkesan. Di sinilah letaknya keseimbangan

antara keberkesanan dan kemanusiaan.

Asas untuk teras kepercayaan pula memerlukan integriti. Dalam usaha menghidupkan kepimpinan yang berjiwa, integriti tidak boleh dipinggirkan. Ia asas kepada kepercayaan dalam kepimpinan hari ini. Tanpa integriti, segala naratif tentang nilai dan kemanusiaan akan hilang makna. Integriti menuntut keselarasan antara kata dan perbuatan. Ia menuntut pemimpin untuk berlaku jujur, telus dan berprinsip. Lebih penting, integriti membina budaya organisasi yang sihat. Apabila pemimpin menunjukkan teladan, ia akan menular kepada seluruh sistem, melahirkan persekitaran kerja yang berasaskan kepercayaan, akauntabiliti dan rasa hormat. Inilah asas kepada kelestarian sebenar, yang tidak mudah digugat oleh krisis atau perubahan.

#### DARIPADA HANYA ROI KEPADA NILAI KEMANUSIAAN

Kita harus menilai semula definisi kejayaan. ROI tidak boleh lagi berdiri sebagai satu-satunya ukuran. Kita perlu memperkenalkan satu dimensi yang lebih luas, nilai kemanusiaan. Apakah makna keuntungan jika ia dicapai dengan mengorbankan kesejahteraan pekerja? Apakah erti pertumbuhan jika ia tidak memberi manfaat kepada masyarakat? Soalan-

soalan ini mungkin tidak mudah dijawab, tetapi ia penting untuk memastikan kepimpinan kita tidak tersasar.

Pemimpin yang memimpin dengan roh memahami bahawa kejayaan sebenar adalah keseimbangan dan kelestarian. Mereka melihat organisasi bukan sekadar mesin produktiviti, tetapi sebagai ekosistem manusia yang memerlukan perhatian, sokongan, dan makna. Dalam industri hari ini, generasi muda sangat matang, pencarian makna menjadi semakin penting. Mereka tidak lagi hanya mencari pekerjaan, tetapi tujuan. Ini menuntut perubahan dalam cara kita memimpin daripada sekadar mengarah, kepada menginspirasi.

Dalam perspektif yang lebih luas, kepimpinan adalah amanah. Ia bukan sekadar jawatan atau kuasa, tetapi tanggungjawab yang akan dipersoalkan bukan sahaja oleh manusia, tetapi juga di hadapan Tuhan. Kesedaran ini seharusnya membentuk cara pemimpin berfikir dan bertindak. Ia menuntut keikhlasan dalam niat, keadilan dalam keputusan, dan keberanian untuk mempertahankan kebenaran.

Persoalan yang perlu kita renungkan bukan sekadar bagaimana untuk berjaya, tetapi bagaimana untuk berjaya dengan keberkatan dan makna. Memimpin dengan roh bukan jalan yang mudah, tetapi ia adalah jalan yang perlu, usaha untuk menutup jurang tersebut menghubungkan antara prestasi dan nilai, antara kuasa dan amanah, antara kejayaan dan kemanusiaan.

PENULIS ialah Pengarah Pusat Kepimpinan di Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM), Kampus Gombak.