

Pendelegasian Tugas dan Wewenang dalam Pendidikan Islam

Robi Aroka^{1*}, Desman², Asnawir³, Ahmad Sabri⁴, Hidayati⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Pendidikan Islam (S3) Program Pasca Sarjana, UIN Imam Bonjol Padang

Email: robiaroka@gmail.com

Abstrak

Kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi pada masa kini tergantung pada kemampuannya dalam mengantisipasi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Dalam konteks ini, organisasi harus memiliki pimpinan yang efektif dalam menjalankan manajemen untuk mengelola perubahan yang ada dan berkelanjutan. Tantangan bagi seorang manajer pendidikan, yaitu kepala sekolah atau madrasah, pimpinan pesantren, rektor, atau direktur adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya. Sehingga keberhasilan mewujudkan suatu tujuan organisasi sangat tergantung oleh bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi aktifitas individu atau group untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam situasi yang telah ditetapkan. Dalam mempengaruhi aktifitas individu pemimpin menggunakan kekuasaan, kewenangan, pengaruh, sifat dan karakteristik; dan tujuannya adalah meningkatkan produktifitas dan moral kelompok. Kekuasaan adalah kemampuan seseorang menarik orang lain untuk melakukan sesuatu. Kekuasaan bersumber dari legitimasi, hak, dan paksaan. Kewenangan merupakan hak formal untuk mengajak seseorang melakukan sesuatu. Sementara sifat dan karakteristik adalah ciri-ciri personal yang menyebabkan seseorang mampu mempengaruhi orang lain. Kegiatan mempengaruhi dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab kepada seseorang disebut dengan pendelegasian. Pendelegasian dilakukan didasarkan bahwa pada esensinya hampir tidak ada seorang pemimpin yang dapat secara pribadi menyelesaikan secara penuh seluruh tugas lembaganya seorang diri. Kepemimpinan yang sukses tampak pada kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan untuk mengerjakan suatu tugas. Selain terjadi di lingkungan perusahaan, pendelegasian juga terlihat jelas di lembaga pendidikan islam, di lembaga pendidikan islam pendelegasian wewenang mempunyai dampak strategis bagi pematangan organisasi lembaga pendidikan Islam karena menjadikan para guru atau dosen dan karyawan memperoleh pembelajaran untuk memikul tanggung jawab lebih besar. Bahkan di dalam Islam berbagai bentuk pendelegasian wewenang tergambar dari shirah Rasulullah dan shahabiyah.

Kata Kunci: *Pendidikan Islam, Pendelegasian Tugas, Wewenang*

Abstract

The survival and success of an organization today depends on its ability to anticipate environmental changes both internally and externally. In this context, organizations must have effective leaders in carrying out management to manage existing and sustainable changes. The challenge for an education manager, namely the school or madrasa principal, pesantren leader, rector, or director is how to become a driver or pioneer of change in the educational institution he leads. So that the success of realizing an organizational goal is very dependent on how a leader in carrying out his leadership. Leadership is a process of influencing individual or group activities to achieve certain goals in predetermined situations. In influencing the activities of individual leaders using power, authority, influence, traits and characteristics; and the goal is to increase the productivity and morale of the group. Power is the ability of a person to attract other people to do something. Power comes from legitimacy, rights and coercion. Authority is a formal right to invite someone to do something. While traits and characteristics are personal characteristics that cause a person to be able to influence others. The activity of influencing and delegating authority and responsibility to someone is called delegation. Delegation is carried out based on the fact that in essence there is almost no leader who can personally complete all the tasks of his institution alone. Successful leadership is seen in leadership that influences subordinates to carry out a task. Apart from occurring in a corporate environment, delegation is also clearly visible in Islamic educational institutions, in Islamic educational institutions the delegation of

authority has a strategic impact on the maturation of the organization of Islamic educational institutions because it makes teachers or lecturers and employees learn to assume greater responsibility. Even in Islam various forms of delegation of authority are reflected in the shirah of the Prophet and shahabiyah.

Keywords: Islamic Education, Delegation of Tasks, Authority

PENDAHULUAN

Pada organisasi yang masih kecil atau sederhana tidak terdapat masalah yang rumit. sebahagian besar kebijaksanaan keputusan, wewenang dan tugas-tugas bertumpu pada menejer, sedangkan para bawahan hanya sebagai pembantu tugas_tugas yang ada. Akan tetapi tidak demikian halnya dengan organisasi yang telah berkembang menjadi suatu organisasi yang besar. Sebagai akibatnya masalah akan semakin besar dan semakin rumit, beban kerja akan semakin banyak dan bervariasi sehingga diperlukan penanganan organisasi yang lebih serius pula.

Berhasil tidaknya suatu organisasi rnenjalankan missinya, banyak tergantung kepada kemampuan menejer dalam mengamati lingkungan organisasinya. Dalam hal ini diperlukan manajemen yang profesional sehingga dicapai tujuan dan sasaran yang optimal dengan cara yang paling efisien. Banyak prinsip orgarusasi yang harus dilaksanakan untuk menjadikan manajemen yang benar-benar profesional, diantaranya dengan pendelegasian tugas dan wewenang.

Mendelegasikan harus memberikan otoritas pada orang lain, namun sebenarnya tidak kehilangan otoritas orisinilnya. Ini yang sering dikhawatirkan oleh banyak orang. Mereka takut bila mereka melakukan delegasi, maka kehilangan wewenang, padahal tidak, karena tanggung jawab tetap berada pada sang manajer. Pendelgasian wewenang bukan sebuah hukuman yang mengurangi kekuasaan manajer, namun membuka kesempatan bagi pengembangan dirimereka dan bawahannya, jadikan pendelegasian wewenang sebagai bagian dari proses perbaikan. Dalam hal pendelegasian, semakin pandai seorang pemimpin melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahan, maka akan semakin tumbuh kepercayaan diri bawahan yang diberikan wewenang. Tugas seorang pemimpin setelah itu adalah mengawasi apakah pendelegasian wewenang berjalan dengan baik atau tidak. Inilah yang menjadi pembahasan dalam tulisan ini untuk lebih detail dalam memahami makna pendelegasian penulis sajikan dengan judul "Pendelegasian tugas dan wewenang dalam pendidikan Islam. Tulisan ini dalam bentuk deskriptif, menggunakan metode penelitian *conten analysis*.

METODE

Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode deduktif. Metode deskriptif dilakukan dengan merumuskan dan mengumpulkan data, mengklasifikasikan data serta menginterpretasikannya sehingga memberikan suatu gambaran yang jelas tentang masalah yang diperoleh. sedangkan metode deduktif dilakukan untuk menarik kesimpulan berdasarkan teori-teori yang diterma sebagai suatu kebenaran umum mengenai gejala yang timbul serta membandingkannya dengan kenyataan dan teori, sehingga diketahui penyimpangan yang ada untuk sampai pada suatu pendapat yang dipergunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. PENDELEGASIAN TUGAS DAN WEWENANG

1. Pengertian Pendelegasian Tugas dan Wewenang

Pendelegasian berasal dari kata "*delegasi*" artinya "*mengutus, menyerahkan*" sedangkan dalam kamus ilmiah delegasi adalah pelimpahan wewenang atau tanggung jawab kepada tingkat yang paling rendah. Sedangkan Charles J. Keating secara singkat mengemukakan bahwa delegasi adalah pemberian sebageian tanggung jawab dan kewibawaan kepada orang lain.

Sedangkan tugas adalah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang pada suatu jabatan tertentu yang sudah didelegasikan . Dengan adanya tugas maka akan mendorong karyawan untuk lebih produktif di dalam sebuah Organisasi, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai. Adapun wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintah orang lain. Secara teoritik Wewenang menurut para ahli seperti:

- a. George R. Terry, menjelaskan bahwa wewenang merupakan hak jabatan yang sah untuk memerintahkan orang lain bertindak dan untuk memaksa pelaksanaannya, dengan wewenang seseorang dapat mempengaruhi aktifitas atau tingkah laku perorangan dan grup.
- b. Mac Iver R.M, menyebutkan wewenang merupakan suatu hak yang didasarkan pada suatu pengaturan sosial, yang berfungsi untuk menetapkan kebijakan, keputusan, dan permasalahan penting dalam masyarakat.
- c. Soerjono Soekanto mengatakan bilaseseorang membicarakan tentang wewenang, maka yang dimaksud adalah hak yang dimiliki seseorang atau kelompok. Melalui pengertian di atas dapat diketahui bahwa wewenang itu kekuasaan atau hak untuk melakukan sesuatu. Di dalam suatu organisasi seseorang yang menerima kekuasaan dan hak tersebut dapat menggunakannya untuk melakukan sesuatu yang berkaitan dengan aktivitas di dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat diketahui *pendelegasian wewenang* adalah sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain (bawahan) untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Atau lebih rincinya disebut menyerahkan tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan.

Pendelegasian wewenang diperlukan agar suatu organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara efisien. Seorang pimpinan perusahaan sebagai manusia biasa, mempunyai waktu, kemampuan dan perhatian yang sangat terbatas, maka tidaklah mungkin seorang pimpinan dapat melaksanakan tugasnya sendiri, sungguhpun pimpinan itu harus bertanggung jawab akan pelaksanaan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Oleh karena itu seorang pemimpin perlu mendelegasikan sebagian tugas kepada bawahannya sehingga pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik tanpa kehadiran pemimpin atau atasan secara langsung, atau dengan kata lain pendelegasian wewenang juga merupakan konsekuensi dari semakin besarnya organisasi. Bila atasan menghadapi banyak pekerjaan yang tidak dapat dilaksanakan oleh satu orang, maka ia perlu melakukan delegasi. Pendelegasian juga dilakukan agar pimpinan dapat mengembangkan bawahan sehingga lebih memperkuat organisasi.

2. Dimensi Pendelegasian

Berkaitan dengan pendelegasian terdapat tiga unsur yang berkaitan erat satu sama lain yaitu tugas, kekuasaan, dan pertanggungjawaban.

- a. Tugas atau Tanggung Jawab
- b. Kekuasaan
- c. Pertanggungjawaban

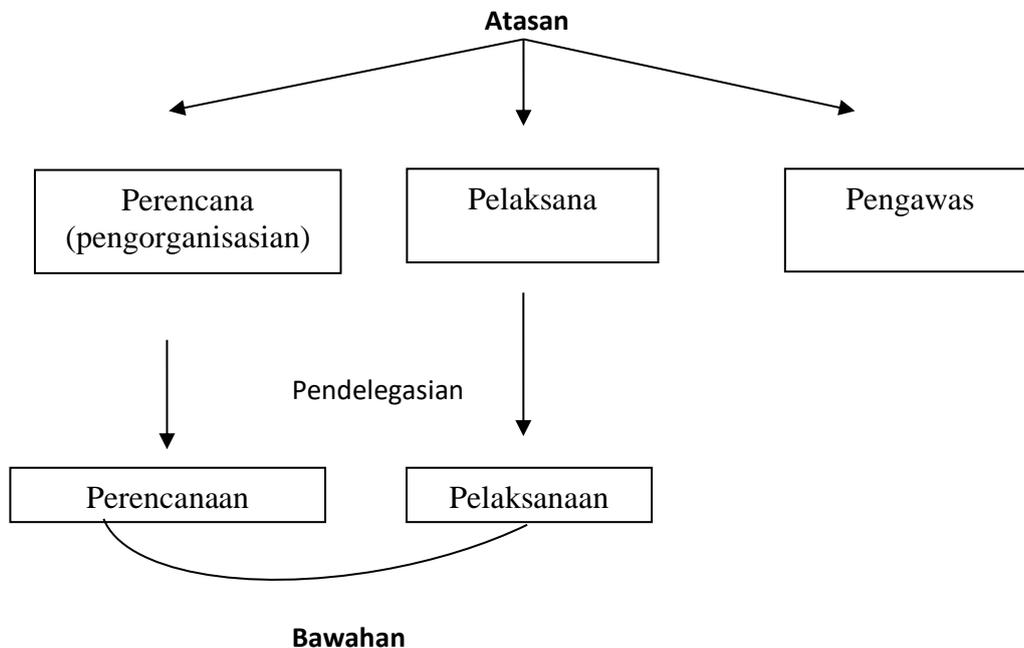
3. Dokumentasi Pendelegasian Wewenang

Menurut Allen seorang pimpinan dapat mendelegasikan sebagian dari pekerjaan memimpin, menyusun, merencanakan dan mengawasi serta meneliti yang diperlukan untuk melaksanakan fungsi organisasi, bila ia mempunyai orang-orang yang wajar untuk ini dan jika ia mengembalikan keputusan yang tetap mengenai apa yang harus dilakukannya sendiri.

Dalam hal ini Manullang, mengatakan bahwa ada dua sudut pandangan tentang tugas-tugas pemimpin, yakni : Dari sudut proses, Dari sudut bidang.

- a. Tugas manager dari sudut proses.

Bila berbicara tentang tugas-tugas dari sudut proses, maka yang dibicarakan tugas dan fungsi pemimpin, fungsi dan tugas pemimpin tersebut antara lain Planning, organizing, Assembling resources, Directing dan controlling. Untuk mengetahui yang mana diantara kelima tugas pemimpin yang dapat didelegasikan maka berikut ini perlu dikemukakan dua gambar tentang proses delegasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Alfin Brown dan W. H. Newman sebagai berikut:



Pada bagan ini terlihat bahwa fungsi seorang pemimpin terangkum dalam tiga hal yaitu : perencanaan (Planning dan Organizing), pelaksanaan (assembling resource), dan pengawasan (Directing dan controlling), dengan memperhatikan bagan ini dapat diketahui bahwa tugas perencanaan dan pelaksanaan dapat didelegasikan kepada bawahan, pendelegasian sebaiknya dimulai dari tugas pelaksanaan selanjutnya baru perencanaan, tugas pengawasan pada dasarnya bisa didelegasikan namun untuk perencanaan dan pengawasan delegasi yang diberikan kepada bawahan tidak dibebankan penuh namun pada tingkat pelaksanaan bisa didelegasikan penuh.

Oleh karena itu tugas dan wewenang terbagi dua; *pertama* sentralisasi wewenang yaitu sebahagian besar kekuasaan masih tetap dipegang oleh pimpinan. Sertralisasi wewenang mengakibatkan pimpinan sibuk bekerja, sedangkan bawahan bekerja santai. *Kedua* yaitu desentralisasi wewenang adalah sebahagian kecil kekuasaan dipegang pimpinan, sedangkan sebahagian besar kekuasaannya didelegasikan kepada bawahan. dengan desentralisasi wewenang, pimpinan mempunyai banyak waktu untuk merencanakan, mengarahkan dan mengawasi bawahannya.

b. Tugas pemimpin dari sudut pandang bidang

Tugas pemimpin jika ditinjau dari sudut pandang bidang dapat digolongkan atas tugas-tugas sebagai berikut; produksi, personalia, keuangan, tata usaha, statistic, marketing dan lain-lain. Tugas produksi dapat didelegasikan secara penuh kepada bawahan, kemudian dilanjutkan dengan pendelegasian personalia, pada pendelegasian bidang personalia ada beberapa hal yang tidak bisa didelegasikan misalnya pengembangan pemimpin, perubahan gaji, pemberian bonus atau insentif, perubahan perjanjian organisasi, pemecahan keluhan keluhan pegawai dan sebagainya.

Selanjutnya bidang keuangan dalam bidang keuangan cenderung tidak bisa didelegasikan sekalipun aktifitas pemimpin dilakukan diluar daerah hal ini untuk menghindari kemungkinan penyelewengan, akan tetapi bidang keuangan akan bisa didelegasikan apabila sudah ditetapkan anggaran belanja untuk masing-masing bagian. Oleh karena itu seorang pemimpin didalam mendelegasikan tugas dan wewenang harus memperhatikan fungsi masing-masing bidang, dan apakah suatu tugas itu dapat didelegasikan atau tidak.

4. Bentuk-Bentuk Wewenang

Bentuk-bentuk wewenang, yaitu:

a. *Wewenang kharismatis, tradisional, dan rasional (legal)*

Berdasarkan konsep Max Weber mengenai wewenang karismatik, bahwa peletakan kesetiaan pada hal-hal yang suci, kepahlawanan atau sifat-sifat individu yang patut dicontoh memiliki sifat jujur cerdas dan sifat-sifat terpuji lainnya dan pola-pola normatif yang diperlukan.

Wewenang tradisional dapat dimiliki oleh seseorang maupun sekelompok orang.

Wewenang ini dimiliki oleh orang-orang yang menjadi anggota kelompok. Ciri-ciri utama wewenang tradisional yaitu *Pertama*, Adanya ketentuan-ketentuan tradisional yang mengikat penguasa yang mempunyai wewenang, serta orang lain yang ada dalam masyarakat. *Kedua*, Adanya wewenang yang lebih tinggi ketimbang kedudukan seseorang yang hadir secara pribadi. *Ketiga*, dapat bertindak secara bebas selama tidak ada pertentangan dengan ketentuan tradisional.

Wewenang rasional atau legal adalah wewenang yang disandarkan pada sistem hukum yang berlaku dalam masyarakat. Sistem hukum ini dipahami sebagai kaidah yang telah diakui, ditaati masyarakat, dan telah diperkuat oleh negara yang berbentuk di dalam lembaran-lembaran.

b. *Wewenang resmi dan tidak resmi*

Wewenang yang berlaku dalam kelompok-kelompok kecil disebut wewenang tidak resmi karena bersifat spontan, situasional, dan faktor saling kenal. Contohnya pada ciri seorang ayah dalam fungsinya sebagai kepala rumah tangga. Wewenang resmi sifatnya sistematis, diperhitungkan dan rasional. Biasanya wewenang ini dapat dijumpai pada kelompok-kelompok besar yang memerlukan aturan-aturan tata tertib yang tegas dan bersifat tetap.

c. *Wewenang pribadi dan teritorial*

Wewenang pribadi sangat tergantung pada solidaritas antara anggota-anggota kelompok, dan unsur kebersamaannya sangat berperan penting. Para individu dianggap lebih banyak memiliki kewajiban ketimbang hak. Struktur wewenang bersifat konsentris, yaitu dari satu titik pusat lalu meluas melalui lingkaran-lingkaran wewenang. Wewenang teritorial, yang berperan penting yaitu tempat tinggal. Pada kelompok teritorial unsur kebersamaan cenderung berkurang, karena desakan faktor-faktor individualisme.

d. *Wewenang terbatas dan menyeluruh*

Wewenang terbatas merupakan wewenang yang tidak mencakup semua sektor dalam bidang kehidupan, namun terbatas pada salah satu sektor bidang. Contohnya, seorang menteri dalam negeri tidak mempunyai wewenang untuk mencampuri urusan yang menjadi urusan wewenang menteri luar negeri.

Wewenang menyeluruh berarti suatu wewenang yang tidak dibatasi oleh bidang-bidang kehidupan tertentu. Contohnya, bahwa setiap negara mempunyai wewenang yang menyeluruh atau mutlak untuk mempertahankan kedaulatan wilayahnya.

5. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Adapun prinsip-prinsip yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah:

a. Prinsip skalar.

Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui: (a) Kepada siapa dia dapat mendelegasikan, (b) Dari siapa ia akan menerima delegasi, (c) Kepada siapa dia harus memberikan pertanggung jawaban .

b. Prinsip kesatuan perintah.

Prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggung jawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti.

c. Prinsip tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas.

Sebagaimana yang sudah dibahas sebelumnya, prinsip ini menyatakan bahwa (a) agar organisasi dapat menggunakan sumberdaya-sumberdayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya. (b) konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif, dia harus diberi

wewenang secukupnya. (c) bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas.

Selain prinsip di atas ketentuan yang juga perlu diperhatikan dalam pendelegasian wewenang yaitu:

- a. tugas yang tepat harus diberikan kepada orang yang tepat pula, sesuai dengan kapasitas/kompetensi yang ada padanya, dan Tugas yang tepat yang akan didelegasikan harus sepadan dengan wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang tepat pula.
- b. Selanjutnya mempercayakan suatu tugas harus disertai perhitungan waktu yang tepat, kondisi yang tepat dalam suatu sistem manajemen terpadu yang baik.
- c. Pendelegasian harus dilaksanakan dengan ekspektasi pragmatis yang didukung oleh sistem pengawasan yang baik guna menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja serta produksi yang tinggi.
- d. Pemimpin sebagai pemberi tugas harus secara konsisten memberikan dukungan penuh "backing" kepada setiap bawahan yang menerima pendelegasian tugas darinya.

Di samping prinsip pendelegasian di atas dalam pendelegasian seorang pemimpin juga harus memahami dan memperhatikan bahwa pendelegasian akan berfungsi secara efektif apabila pemimpin memahami dan mengambil sikap yang tepat terhadap pendelegasian itu. Begitu juga Pemimpin tertinggi dan yang setingkat di atas setiap bawahan bertanggung jawab penuh atas tugas yang didelegasikan dengan memberi dukungan penuh kepada bawahan dengan memenuhi apa yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas.

6. Proses Pendelegasian Wewenang

Louis hallen mengemukakan beberapa teknik khusus untuk melakukan delegasi yaitu :

- a. Tetapkan tujuan
- b. Tegaskan tanggung jawab dan wewenang
- c. Berikan motivasi kepada bawahan
- d. Meminta penyelesaian kerja
- e. Berikan latihan
- f. Adakan pengawasan yang memadai

Dalam proses pendelegasian wewenang terdapat cara pendelegasian wewenang yang dapat dilakukan yaitu:

- a. Cara bijaksana, yaitu sikap bertanggung jawab penuh dari pemimpin dan bawahan. Pemimpin melaksanakan pendelegasian serta memberi dukungan, sementara bawahan siap serta taat kepada pemimpin dalam melaksanakan tugas/tanggung jawab yang dipercayakan kepadanya.
- b. Cara konsistensi, yaitu sikap pasti yang terus-menerus dipertahankan oleh pemimpin dan bawahan.

7. Pola Pendelegasian Wewenang

Pola pendelegasian yang membawa hasil memiliki ciri-ciri khusus yang harus dipahami oleh setiap orang. Ciri-ciri khusus tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Pendelegasian yang menghasilkan bukanlah pendelegasian pesuruh/babu "Jalankan ini, jalankan itu, lakukan ini, lakukan itu, dsb." Pendelegasian yang sebenarnya tidak berfokus pada prosedur- prosedur dan cara-cara yang digunakan, tetapi terarah kepada upaya pencapaian sasaran/target dan hasil-hasilnya. Prosedur dapat ditetapkan dalam polis/suatu ketentuan, tetapi cara/metode harus dicari sendiri dan dikembangkan oleh setiap pekerja.
- b. Pendelegasian yang menghasilkan adalah pendelegasian penata layanan, yaitu pendelegasian yang berwawasan serta bertujuan melayani. Aspek-aspek pendelegasian ini dikemukakan di bawah ini.
- c. Fokus pendelegasian adalah hasil kerja yang diharapkan tercapai, dalam upaya menggapai sasaran/tujuan akhir dari organisasi.
- d. Pendelegasian dilaksanakan dengan sikap hormat yang didasarkan atas penghargaan dan kesadaran terhadap diri sendiri sebagai sesuatu yang "berharga", serta memerhatikan harga

diri dan kehendak bebas orang lain, di mana setiap pekerja dipandang sebagai subjek, dan bukan objek kerja.

8. Hambatan Dalam Pendelegasian Wewenang

Beberapa sikap pemimpin yang menimbulkan hambatan dalam pendelegasian wewenang:

- a. Pemimpin sering tidak mendelegasikan tugas karena berbagai alasan, yaitu pemimpin tidak tahu atau takut, dan mempertahankan status quo, serta tidak memercayai orang lain/mencurigai orang lain.
- b. Pemimpin sering mendelegasikan semua tugas karena pemimpin tidak tahu ataupun ingin membebaskan diri/meringankan diri dari kewajibannya.
- c. Pemimpin sering mendelegasikan sedikit tugas karena pemimpin takut atau sangat hati-hati, atau kurang/tidak percaya.

Masalah-masalah yang timbul dalam pendelegasian yang menjadi penghambat diantaranya:

- a. Tugas yang didelegasikan terlampau banyak, atau terlalu sedikit, yang dalam kenyataannya tidak sesuai dengan kapasitas bawahan.
- b. Tidak ada pelatihan bagi tugas, baik pelatihan tugas, atau latihan di dalam tugas "in-service training".
- c. Informasi yang kabur. Yang bersumber dari pemimpin yang "kurang jelas" dalam berkomunikasi dengan para bawahan, atau gengsi dari bawahan, yang walaupun tidak memahami suatu informasi, tetapi malu untuk bertanya.
- d. Komando dari atas yang datang dari dua sumber yang berbeda. Ini menciptakan kebingungan bagi dan di antara para bawahan yang dihadapkan dengan pertanyaan, "perintah yang mana yang harus dituruti?"
- e. Bawahan tidak mengerti nilai dari tugas yang diinformasikan. Apakah tugas tersebut sangat mendesak karena bernilai primer atau dapat ditunda karena sifatnya yang kurang penting, dsb
- f. Harapan pemimpin yang berlebihan, tanpa mengetahui dengan jelas akan kemampuan para bawahannya dengan pasti.
- g. Motivasi dan harapan para bawahan yang bersifat kompleks terhadap pemimpin, tugas, imbalan, situasi/kondisi, dsb.

Setiap pemimpin yang baik perlu memahami serta menerapkan pendelegasian dengan penuh tanggung jawab apabila ia menghendaki keberhasilan dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang baik akan memahami bahwa ia hanya dapat bekerja dengan baik apabila ia dapat bekerja bersama dan bekerja melalui orang lain (para bawahan). Untuk mewujudkan kerja sama ini, pemimpin dapat mewujudkannya melalui pendelegasian, dimana pendelegasian dapat dilakukannya berdasarkan patokan yang telah disinggung di depan.

9. Solusi Dari Hambatan Pendelegasian Wewenang

Solusi yang dapat di kemukakan dalam menghadapi hambatan pendelegasian wewenang adalah:

1. Proporsionalnya tugas yang diberikan kepada bawahan dan menyesuaikan tugas dengan kemampuan bawahan
2. Memperjelas tugas yang akan didelegasikan
3. Dilakukan pelatihan bagi bawahan yang belum mengerti akan tugas dan wewenang yang didelegasikan, atau latihan untuk penunjang keberhasilan tugas yang didelegasikan.
4. Adanya instruksi yang berfokus pada satu atasan.
5. *Welcome* dengan keadaan dan kekurangan yang dimiliki bawahan, dan senstiasa bawahan terus belajar dan mematuhi atasan selama tidak keluar dari ketentuan yang sudah ditetapkan.

Selain itu untuk menghindari hambatan yang akan terjadi dalam pendelegasian wewenang maka tugas pimpinan dapat digambarkan secara global sebagai berikut:

1. Menjaga agar segala program lembaga pendidikan Islam berjalan sedamai mungkin (*as peaceful as possible*)

2. Menangani konflik atau menghindarinya
3. Memulihkan kerjasama
4. Membina para staf dan murid
5. Mengembangkan organisasi pendidikan
6. Mengimplementasi ide-ide pendidikan.

10. Manfaat Dan Tujuan Pendelegasian Wewenang

Manfaat dan tujuan pendelegasian wewenang sebagai berikut:

- a. Memungkinkan atasan dapat mencapai lebih dari pada mereka menangani setiap tugas sendiri.
- b. Agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
- c. Atasan dapat memusatkan tenaga kepada suatu tugas yang lebih diprioritaskan.
- d. Dapat mengembangkan keahlian bawahan sebagai suatu alat pembelajaran dari kesalahan.
- e. Karena atasan tidak mempunyai kemampuan yang dibutuhkan dalam pembuatan keputusan.

Pada dasarnya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab didasarkan pada tujuan sebagai berikut:

- a. Agar organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara efisien, tanggung jawab atas tugas yang detail yang dilimpahkan kepada hierarki organisasi yang paling bawah yang mempunyai kemampuan dan informasi yang cukup untuk pelaksanaan tugas tersebut yang secara kompeten. Dampak yang diharapkan atas konsep ini adalah agar setiap individu dalam organisasi dapat melaksanakan tugas secara efektif.
- b. Agar delegasi wewenang dan tanggung jawab berlangsung secara efektif, para anggota organisasi harus eksistensi mereka dalam suatu rantai komando. Prinsip ini mempertegas bahwa dalam suatu organisasi harus terdapat suatu garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- c. Agar delegasi wewenang dan tanggung jawab itu berlangsung efektif, setiap anggota organisasi melaporkan hanya kepada satu atasan.

Menurut Stoner dalam nanang fatah beberapa peranan pendelegasian wewenang dalam organisasi pendidikan adalah :

- a. Dengan adanya pendelegasian wewenang, karyawan dapat melakukan tugas-tugas yang pokok dan strategis bagi kelangsungan organisasi. Semakin banyak tugas karyawan yang dapat didelegasikan maka semakin besar peluangnya untuk mencari dan menerima tanggung jawab dari pemimpin. Jadi pemimpin berusaha mendelegasikan wewenang bukan hanya pada hal-hal yang rutin saja melainkan juga tugas-tugas yang membutuhkan pikiran dan prakarsa sehingga karyawan dapat berfungsi maksimal bagi organisasi.
- b. Dengan adanya pendelegasian wewenang, pemimpin akan mendapat hasil keputusan yang lebih akurat dan lebih baik karena para karyawanlah yang paling dekat dengan pokok permasalahannya. Meski cenderung memiliki suatu pandangan yang jelas tentang fakta-fakta yang diperlukan dalam mengambil keputusan.
- c. Melalui pendelegasian wewenang, keputusan dapat lebih cepat diambil karena tidak harus meminta persetujuan dari atasan. Apabila para bawahan tidak memiliki wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan dalam suatu persoalan maka ia akan selalu bertanya kepada atasannya. Hal ini tentu saja akan memakan waktu yang tidak sedikit, oleh karena itu bawahan perlu diberi wewenang untuk mengambil keputusan.
- d. Pendelegasian wewenang menyebabkan rasa tanggung jawab dan inisiatif terhadap organisasi menjadi lebih besar. Pejabat yang memiliki wewenang, tanpa menunggu perintah apabila menemukan masalah yang masih dalam batas wewenangnya akan berupaya menemukan jalan keluar terhadap penyelesaian masalah tersebut.
- e. Adanya pendelegasian wewenang merupakan latihan bagi para karyawan apabila kelak ia menduduki jabatan yang lebih tinggi. Anggota organisasi pendidikan yang tidak pernah diberi wewenang yang lebih besar maka apabila ia menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menjadi canggung dan perlu waktu lama untuk menyesuaikan diri.

- f. Pendelegasian wewenang mengakibatkan komunitas pekerjaan akan dapat lebih terjamin. Hal ini dapat terlihat jika ada salah satu anggota organisasi pendidikan yang berhalangan untuk melaksanakan pekerjaannya, maka dengan adanya pendelegasian wewenang tugas tersebut dapat diambil alih sehingga kontinuitas organisasi pendidikan tidak akan terganggu.

11. Hal-Hal Yang Harus Dimiliki Oleh Seorang Delegator

Agar wewenang yang dimiliki oleh seseorang dapat di taati oleh bawahan maka diperlukan adanya:

a. Kekuasaan Paksaan (*Coersive Power*)

Kekuasaan yang dengan paksaan pada dasarnya merupakan usaha atasan terhadap bawahannya untuk melaksanakan usaha menyelesaikan pekerjaan. Mereka akan dihukum dan dibuat frustrasi apabila tidak menyelesaikan pekerjaannya. Sebagai contoh, diilustrasikan bahwa karyawan suatu perusahaan akan merasa takut dan bersalah apabila terlambat masuk bekerja, jika ketentuan aturan tentang disiplin kerja menyatakan demikian, maka setiap karyawan yang datang terlambat tidak akan dibayar uang makan dan pengganti biaya transpor. Setiap kali datang bekerja, karyawan yang datang terlambat akan ketakutan apabila melihat bagian personalia berdiri di depan pencatat absen, dengan demikian, selanjutnya karyawan tersebut akan berusaha hadir ditempat kerja tepat waktu dan tidak terlambat, akibat paksaan oleh aturan dan disiplin tersebut.

Secara positif kekuasaan paksaan ini dapat dipergunakan pada kondisi dimana karyawan belum memiliki tingkat kognisi yang memadai. Apabila kognisi karyawan semakin baik peningkatannya, maka efeksi atau perasaan sudah dapat mempertimbangkan sikap yang akan menjadi gambaran perilakunya, kondisi ini dapat dilakukan apabila menjadi program pendidikan dan pelatihan.

b. Kekuasaan Imbalan (*Reward Power*)

Kekuasaan yang terbentuk karena pemberian imbalan merupakan dasar bagi bawahan yang mempengaruhi kapasitas kerja mereka sesuai dengan besarnya imbalan yang diterima. Imbalan dapat membuat kepuasan bawahan untuk beberapa pemenuhan kebutuhannya. Sebagai contoh, seseorang pekerja digaji sebesar lima ratus ribu rupiah untuk memproduksi 1000 unit barang, ternyata dapat dilakukan dengan baik. Kemudian pekerja tersebut dijanjikan tambahan insentif sebesar dua ratus lima puluh ribu rupiah lagi, tetapi harus dapat menambah produksi sebesar 750 unit lagi barang, dan ternyata masih dapat terselesaikan dengan baik. Pada akhirnya, pekerja dijanjikan tambahan sebesar dua ratus lima puluh ribu rupiah lagi untuk tambahan produksi barang sebesar 750 unit barang, terakhir ini masih masih dapat dipenuhinya, tetapi sudah dengan daya yang paling maksimal. Apabila ditotal dengan imblan sebesar satu juta rupiah dapat memproduksi 2500 unit barang, sedang apabila hanya dibayar lima ratus ribu rupiah dia hanya dapat memproduksi 1000 unit barang saja, tetapi belum dalam kondisi kapasitas yang maksimal.

Dengan demikian, kekuasaan dengan imbalan dapat mempengaruhi orang untuk mengikuti perintah atasannya, apabila dapat imbalan meningkat, maka kekuasaan yang dimiliki atasan kadarnya lebih kuat dan sangat berpengaruh sebagai akibat dimana peningkatan imblan ini dapat membuat tingkat kepuasan meningkat untuk sementara. Pengaruh dari kekuasaan berdasarkan paksaan dan pemberian imbalan memiliki landasan berdasarkan proses yang dipengaruhinya. Maksudnya, bahwa kekuasaan tersebut dapat terbentuk apabila mempunyai tingkat kebutuhan yang dapat mempengaruhi tuntutan pekerja, sehingga pengakuan atas kekuasaan karena paksaan dan imbalan dapat terjadi. Semakin tinggi paksaan yang dilakukan, maka kuantitas dan kualitas imbalan juga akan semakin besar. Sebaliknya, apabila unsure paksaan tidak terlalu kuat, biasanya akan diikuti imbalan yang tidak terlalu menjanjikan.

c. Kekuasaan Dilegitimasi (*Legitimate Power*)

Seorang prajurit akan merespons posisi komandan karena pangkatnya lebih tinggi. Artinya seorang pemimpin akan didengarkan jika memiliki kekuasaan yang sudah legal

dalam bentuk jabatan yang lebih tinggi.

d. Kekuasaan Referensi

Pengaruh yang didasari atas rekomendasi dari kepercayaan yang tersembunyi didalam diri seorang pemimpin yang disebut sebagai “Kharisma” Sebagai contoh, Rasulullah Muhammad SAW merupakan pemimpin yang kharismatik yang diakui umat manusia. Kepemimpinan terbentuk karena bentuk kepribadian yang ditampilkannya dapat memberi gambaran pada umat manusia tentang pemenuhan pengharapan manusia.

e. Kekuasaan Keahlian (*Expert Power*)

Kepercayaan dari pengikut dapat terjadi sebagai akibat dari pengaruh strategi kepemimpinan untuk menciptakan popularitas, yang kemudian menjelma menjadi kepercayaan yang sangat kuat bagi anggotanya, serta kemampuannya untuk meyakinkan atasannya dengan keahlian kepemimpinannya.

Ketika manajer dipengaruhi atasannya langsung maka : pertama; apabila dia dapat bergabung dengan konsep atasannya tersebut, antara lain mengikuti terus kemauan atasannya, dia akan menjadi sangat populer dihadapan atasannya itu. Kedua; apabila manajer hanya bersikap ramah, tetapi tidak secara penuh merespons konsep atasannya, dia masih populer, tetapi kepopulerannya tidak sekuat kondisi pertama tadi. Ketiga; apabila manajer mulai mengadakan posisi tawar menawar dengan atasannya, dia mulai tidak populer lagi dihadapan atasannya. Keempat; apabila sikap manajer mulai tegas dengan pendiriannya, untuk menilai konsep atasannya, maka dia semakin tidak populer lagi dihadapan atasannya. Terakhir; manajer bertindak dengan kewenangan penuh sesuai uraian tugas dan tanggung jawabnya (job description).

f. Kekuasaan Perwakilan (*Representative Power*)

Kekuasaan perwakilan (*representative power*) merupakan kekuasaan yang diperoleh karena pemegang kekuasaan tersebut dipercaya kelompok sebagai delegasi untuk menyelesaikan tuntutan dan harapan anggotanya. Pendelegasian kekuasaan kepada pimpinan dimungkinkan sepanjang bawahan mengetahui batas kemampuan pimpinan yang dilegitimasi tersebut. Sebaliknya, apabila bawahan sudah mengetahui kemampuan dari pimpinan itu tidak layak untuk menerima delegasi kekuasaan, maka kelompok atau pengikut akan menarik kepercayaannya dan tidak lagi mengakui kekuasaan pemimpin itu.

B. PERSPEKTIF ISLAM TENTANG WEWENANG DAN PENDELEGASIANNYA

Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerjasama dalam struktur dan kordinasi tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi ideal adalah sebuah birokrasi yang aktivitas dan tujuan dipikirkan secara rasional serta pembagian tugas dan wewenang dinyatakan dengan jelas.

Pendelegasian wewenang yang merupakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada seorang bawahan untuk menyelesaikan aktivitas tertentu menjadi kunci berkembangnya sebuah organisasi. Jika dikaitkan dengan Islam Dalam perspektif Islam wewenang adalah kekuatan untuk mengambil keputusan, dan membahas wewenang harus diiringi dengan adanya tanggung jawab, Wewenang dan tanggung jawab memiliki kaitan erat dan menyatakan prinsip bahwa keduanya harus berjalan seiring dan tidak bisa dipisahkan, ketika wewenang sudah didelegasikan maka disana ada tanggung jawab yang harus ditunaikan, begitu juga ketika manusia sudah diberi tugas dan wewenang untuk menjadi khalifah dimuka bumi maka manusia harus mampu memposisikan dirinya di hadapan Allah dan kehidupan sosialnya.

Secara universal, manusia adalah makhluk Allah yang memiliki potensi yang mulia. Manusia mendapatkan kepercayaan untuk menjalankan dan mengembankan titah-titah amanatnya serta memperoleh kasih sayangNya yang sempurna. Sebagai wujud kesempurnaannya, manusia diciptakan oleh Allah setidaknya memiliki dua tugas dan tanggung jawab besar. Pertama, sebagai seorang hamba yang berkewajiban untuk memperbanyak ibadah kepadaNya sebagai bentuk tanggung jawab *'ubudiyah* terhadap Allah yang telah menciptakan. Kedua, sebagai khalifah yang memiliki jabatan *ilahiyah* sebagai

pengganti Allah dalam mengurus seluruh alam. Dengan kata lain, manusia sebagai *khalifah* berkewajiban untuk menciptakan kedamaian, melakukan perbaikan, dan tidak membuat kerusakan, baik untuk dirinya maupun untuk makhluk yang lain.

Menurut Dawam Raharjo dalam bukunya Ensiklopedi Al-Quran, kata *khalifah* yang cukup dikenal di Indonesia mengandung makna ganda. Di satu pihak, *khalifah* dimengerti sebagai kepala negara dalam pemerintahan seperti kerajaan Islam di masa lalu, dan di lain pihak pula pengertian *khalifah* sebagai „wakil tuhan” di muka bumi. Yang dimaksud dengan „wakil tuhan” menurut M. Dawam Raharjo bisa mempunyai dua pengertian; *Pertama* yang diwujudkan dalam jabatan pemerintahan seperti kepala negara, *kedua*, dalam pengertian fungsi manusia itu sendiri di muka bumi.

Dasar yang dipakai manusia ketika bersedia menerima wewenang adalah karena ia diberi kemampuan atau potensi oleh Allah yang memungkinkan mampu mengemban wewenang itu. Potensi yang dimaksud bukan saja potensi untuk dapat menunaikan wewenang tersebut, tetapi potensi yang dapat menunaikan wewenang dengan baik dan bertanggung jawab.

Dalam salah satu ayat Al-Quran, kemampuan manusia mendelegasikan wewenangnya juga diisyaratkan Allah dalam firman-Nya surah At-Tahrim ayat 6:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ
لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ٦

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan.*

Dari ayat Al-Quran ini tergambar jelas sebuah wewenang dan tanggung jawab skala kecil, yaitu seorang kepala rumah tangga selaku *manager* terhadap keluarganya menjaga keluarganya agar terhindar dari hal-hal yang dilarang oleh Allah SWT. Kepala rumah tangga diberikan wewenang untuk mengatur keluarga agar tidak masuk kedalam api neraka. Skala kecil seperti inilah yang akan memunculkan skala yang lebih besar dalam menjalankan manajemen.

Rasulullah SAW bersabda yang artinya: *"Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi."* Ada seorang sahabat bertanya; „bagaimana maksud amanat disia-siakan? „Nabi menjawab; *"Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu."* (Bukhari-6015).

Hadis ini menegaskan, bahwa dalam mendelegasikan tugas dan wewenang pemimpin harus memperhatikan kemampuan anggotanya jika tugas dan wewenang diberikan kepada anggota yang tidak punya keahlian dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan wewenang tersebut, maka hasil usahanya akan mengakibatkan kehancuran.

Oleh karena itu seorang pemimpin di dalam Islam harus memahami posisinya sebagai pemimpin yaitu dengan cara melaksanakan amanat yang dimiliki atau diberikan dengan baik, serta mampu mendelegasikan wewenang kepada orang yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai tuntutan dan ketentuan al-Quran dan hadist. Atas dasar ini, lalu dikenal beberapa jenis tanggung jawab, yaitu:

1. Tanggung jawab terhadap Allah SWT. Manusia diciptakan oleh Allah SWT di bumi ini bukanlah tanpa tanggung jawab, manusia mempunyai tanggung jawab langsung terhadap perintah Allah SWT. Sehingga tindakan atau perbuatan manusia tidak bisa lepas dari pengawasan Allah SWT yang dituangkan dalam kitab suci Al-Qur'an.
2. Tanggung jawab terhadap diri sendiri menuntut kesadaran setiap orang untuk memenuhi kewajibannya sendiri dalam mengembangkan kepribadian sebagai manusia pribadi untuk bisa memecahkan masalah-masalah kemanusiaan mengenai dirinya sendiri.

3. Tanggung jawab terhadap keluarga merupakan masyarakat kecil, keluarga terdiri dari suami-istri, ayah-ibu dan anak-anak, dan juga orang lain yang menjadi anggota keluarga. Tiap anggota keluarga wajib bertanggung jawab kepada keluarganya. Tanggung jawab ini menyangkut nama baik keluarga. Tetapi tanggung jawab juga merupakan kesejahteraan, keselamatan, pendidikan, dan kehidupan.
4. Tanggung jawab terhadap masyarakat, pada hakekatnya manusia tidak bisa hidup tanpa bantuan manusia lain, sesuai dengan kedudukannya sebagai makhluk sosial. Karena membutuhkan manusia lain maka ia harus berkomunikasi dengan manusia lain tersebut. Sehingga dengan demikian manusia di sini merupakan anggota masyarakat yang tentunya mempunyai tanggung jawab tersebut. Wajarlah apabila segala tingkah laku dan perbuatannya harus dipertanggung jawabkan kepada masyarakat.
5. Tanggung jawab terhadap bangsa dan negara. Suatu kenyataan lagi, bahwa setiap manusia, tiap individu adalah warga negara. Dalam berfikir, berbuat, bertindak, bertingkah laku manusia terikat oleh norma-norma atau ukuran-ukuran yang dibuat oleh negara.

Tanggung jawab timbul karena telah diterima wewenang. Seperti wewenang, tanggung jawab juga membentuk hubungan tertentu antara pemberi wewenang dan penerima wewenang. Jadi tanggung jawab seimbang dengan wewenang. Dengan demikian kalau terjadi sesuatu maka seseorang yang dibebani tanggung jawab wajib menanggung segala sesuatunya.

Untuk melihat perbandingan antara wewenang dan tanggungjawab berikut penulis gambarkan dalam bentuk tabel.

	Wewenang	Tanggung jawab
Definisi	Wewenang adalah kekuatan untuk member perintah, membuat keputusan dan menegakkan kepatuhan	Tanggung jawab adalah fakta memiliki tugas untuk berurusan dengan sesuatu atau memiliki kendali atas seseorang
Pada dasarnya	Kekuatan	Tugas
Fungsi utama	1. Perintah 2. Perintah memainkan peran	1. Tugas 2. Ketaatan memainkan peran
Durasi waktu	Jangka waktu lebih lama dibandingkan tanggung jawab	Tanggung jawab akan selesai dengan selesainya tugas sehingga memiliki waktu yang lebih singkat
Arah	Mengalir kebawah	Mengalir kearas
Delegasi	Dapat didelegasikan kepada bawahan	Tidak dapat didelegasikan
Contoh	Hak manajer untuk perintah bawahan	Kewajiban bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan

C. WEWENANG DAN PENDELEGASIANNYA DALAM PENDIDIKAN ISLAM

Pendidikan merupakan sesuatu yang niscaya dalam kehidupan manusia. Demikian pentingnya pendidikan dalam kehidupan manusia, sehingga pendidikan saat ini menjadi "barang" yang mahal. Pendidikan telah disadari secara benar sebagai wewenang dan tanggung jawab untuk memanusiakan manusia. Mansour Fakhri secara tegas berpandangan, setiap kegiatan politik, ekonomi, maupun social yang bertujuan untuk menghalangi, ataupun akan menyebabkan anggota masyarakat tidak mendapat pendidikan, maka hal ini bisa di kategorikan sebagai pelanggaran hak asasi manusia.

Pendidikan dituntut untuk bisa menghasilkan kualitas sumber daya manusia yang handal dan mumpuni. Sumber daya manusia tersebut juga harus memiliki nilai-nilai universal

yang akan mendukung efektivitas interaksi di arena global village. Pendidikan khususnya Pendidikan Islam seharusnya segera mengantisipasi perkembangan ini dengan merumuskan nilai-nilai universal Islam yang dikenal dengan nilai-nilai Rahmatan lil 'Alamin

Pengembangan nilai-nilai Islam dalam dunia pendidikan bisa dimulai melalui lembaga pendidikan, yang dikepalai oleh seorang pemimpin. Kepemimpinan pendidikan merupakan satu kemampuan dan proses mempengaruhi, mengkoordinir, dan menggerakkan orang lain yang ada hubungan dengan pengembangan ilmu pendidikan dan pelaksanaan pendidikan dan pengajaran, agar kegiatan-kegiatan yang dijalankan dapat lebih efisien dan efektif didalam pencapaian tujuan-tujuan pendidikan dan pengajaran.

Dalam pengertian ini seseorang yang ingin diakui sebagai pemimpin harus memiliki kelebihan dalam beberapa fungsi yang dieksplicitkan diatas yakni: mempengaruhi, membimbing sampai pada kemampuan mengelola orang lain. Kalau tidak dapat menjalankan semua fungsi ini, praktis ia tidak dapat diterima oleh kelompok sebagai pemimpin yang fungsional. Demikian pentingnya peranan kepemimpinan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa sukses atau kegagalan yang dialami sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang dimiliki oleh orang-orang yang diserahi tugas memimpin organisasi itu

Berdasarkan hal di atas Hari Sudrajad mengemukakan bahwa wewenang dan tanggung jawab sebagai pemimpin lembaga pendidikan adalah:

1. Perencanaan lembaga pendidikan dalam arti menetapkan arah lembaga pendidikan sebagai lembaga pendidikan dengan merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi pencapaian.
2. Mengorganisasikan lembaga pendidikan dalam arti membuat struktur organisasi (*structuring*), menetapkan staff (*staffing*) dan menetapkan tugas dan fungsi masing-masing staff (*functionalizing*)
3. Mengawasi dalam arti melakukan supervisi, mengendalikan, dan membimbing semua staf dan warga lembaga pendidikan.
4. Mengevaluasi proses dan hasil pendidikan untuk dijadikan dasar peningkatan dan pertumbuhan kualitas, serta melakukan *problem solving* baik secara analitis sistematis maupun pemecahan masalah secara kreatif, dan menghindarkan serta menanggulangi konflik.

Pada dasarnya tugas pemimpin lembaga pendidikan sangat luas dan kompleks. Rutinitas pemimpin lembaga pendidikan menyangkut serangkaian pertemuan *interpersonal* secara berkelanjutan dengan murid/mahasiswa, guru/dosen dan orang tua, atasan dan pihak-pihak terkait lainnya.

Dalam hal ini kita dapat mencontohkan seorang staff keuangan yang diberi tugas untuk melakukan pemeriksaan transaksi keuangan yang terjadi di dalam lembaga pendidikan. Ia harus memeriksa setiap transaksi yang terjadi secara seksama. Apabila terjadi hal yang tidak sesuai dengan kondisi yang seharusnya, ia diberi wewenang untuk melakukan perbaikan serta memberikan semacam rekomendasi terhadapnya. Namun ia tetap harus melaporkan tentang tindakan yang telah ia lakukan kepada kepala sekolah.

Aspek utama yang melekat pada pendelegasian wewenang adalah

1. Besar dan ragam tanggung jawab.
2. Kebebasan yang dimiliki dan pilihan untuk melaksanakan tanggung jawab
3. Kewenangan guna melakukan tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu.
4. Frekuensi pelaporan serta persyaratannya.
5. Arus informasi terkait dengan kinerja.

Aspek lain dari pendelegasian wewenang adalah sejauh mana seorang guru dan karyawan harus meminta ijin kepada kepala sekolah terlebih dahulu sebelum bertindak. Tingkatan pendelegasian wewenang terendah adalah bila seseorang masih harus bertanya atau meminta persetujuan atasan bila terjadi masalah yang dinilai diluar kebiasaan. Tingkatan yang lebih tinggi terjadi bila seorang bawahan diijinkan untuk menentukan apa

yang harus dilakukannya tetapi harus memperoleh persetujuan dari atasannya terlebih dahulu sebelum melaksanakannya. Kemudian tingkatan tertinggi adalah ketika seorang bawahan diijinkan untuk menentukan suatu keputusan serta melaksanakannya tanpa persetujuan dari atasannya.

Guru dan karyawan dikatakan memiliki kewenangan lebih besar terkait dengan pelaporan adalah ia hanya perlu memberikan laporan dalam intensitas yang tidak terlalu besar semisal laporan secara bulanan. Selain itu, laporan yang diberikan kepada kepala sekolah hanya mendeskripsikan hasil yang dicapai tanpa harus disertai penjelasan tentang bagaimana prosedur pencapaiannya secara detil. Kewenangan guru atau karyawan dinilai besar dalam hal informasi atas kinerja adalah apabila informasi rinci mengenai kinerjanya dikirimkan secara langsung kepada guru/karyawan tersebut dan kemudian ia diberi wewenang untuk memperbaiki masalah yang terjadi.

Beberapa manfaat yang diperoleh dari pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh kepala sekolah kepada guru atau karyawan yang ada di lembaga pendidikan Islam adalah:

1. Kualitas keputusan yang diambil menjadi lebih baik bila para guru dan karyawan memang memiliki kecakapan terhadap bidang tugasnya dibandingkan dengan atasannya serta ia lebih memahami permasalahan karena mempunyai lebih banyak informasi.
2. Komitmen para guru dan karyawan untuk menerapkan keputusan secara efektif menjadi lebih tinggi bila pendelegasian wewenang itu memang benar-benar dilaksanakan karena pertimbangan kecakapan bawahan dan bawahan yakin dirinya mampu. Bukan karena ia hendak dijebak oleh atasannya untuk menangani masalah yang tidak dikuasainya guna dipermalukan nantinya.
3. Bagi para guru dan karyawan, pendelegasian wewenang dapat menjadikan pekerjaan yang dilakukannya menantang dan memiliki arti. Bagi para para guru dan karyawan yang cakap, pekerjaan yang menantang merupakan salah satu hal yang membuatnya betah bekerja dan membuatnya siap memikul tanggung jawab lebih tinggi.
4. Bila kepala sekolah mendapatkan beban kerja berlebih, pendelegasian wewenang kepada para guru dan karyawan merupakan cara untuk mengurangnya sehingga ia dapat memfokuskan perhatiannya pada pekerjaan yang dinilai lebih penting untuk dikerjakan segera.
5. Manajemen organisasi lembaga pendidikan Islam dapat dikembangkan menjadi lebih baik karena pendelegasian wewenang merupakan wujud upaya penguatan kemampuan manajerial seseorang bawahan. Pada saat ia dipromosikan menuju posisi lebih tinggi, ia telah siap untuk mengembannya

Pendelegasian wewenang yang diberikan kepada guru dan karyawan tidak akan pernah bersifat mutlak. Kepala sekolah tetap harus memikul tanggung jawab apabila ternyata pendelegasian wewenang tersebut tidak menciptakan keadaan yang lebih baik. Karenanya, kepala sekolah tetap dibebani tanggung jawab untuk melakukan pemantauan Karena proses pendelegasian wewenang bisa saja gagal bila guru dan Karyawan tidak cakap dalam mengampu tugas yang dibebankan padanya.

Agar pendelegasian wewenang dapat terlaksana dengan baik dan sesuai dengan standar kinerja yang diharapkan, kepala sekolah harus memperhatikan beberapa pedoman yaitu:

1. Memastikan dengan tepat apa tanggung jawab yang ingin didelegasikan agar tanggung jawab yang ingin didelegasikan bisa dipastikan, maka beberapa acuan dasar yang penting untuk diperhatikan adalah pendelegasian wewenang dilakukan untuk tugas yang memang dapat dilakukan secara lebih baik oleh bawahan.
2. Bila tujuannya adalah ingin mengurangi beban kerja berlebihan, maka tugas yang harus segera didelegasikan adalah tugas yang harus segera diselesaikan tetapi tidak mempunyai prioritas tinggi.
3. Pemimpin perlu mengetahui pendelegasian tugas yang relevan dengan jenjang karier seorang bawahan.

4. Pemimpin mendelegasikan tugas yang menentang tetapi pasti dapat dilakukan oleh bawahan.
5. Para bawahan harus dibiasakan untuk bersedia melaksanakan segala tugas yang dibebankan padanya.

6. Menerapkan cara yang sesuai untuk mendelegasikan wewenang

Ketika kepala sekolah menginginkan proses pendelegasian wewenang berhasil dengan baik, maka cara yang sesuai untuk menjadikan probabilitas berhasilnya pendelegasian wewenang tinggi adalah:

1. Menjelaskan tanggung jawab secara gamblang kepada bawahan.
2. Memberikan wewenang yang memadai dan memiliki batasan jelas.
3. Menjelaskan syarat pelaporan secara rinci.
4. Memastikan bahwa bawahan memang bersedia memikulnya dan memiliki komitmen kuat untuk melaksanakannya.

Setelah wewenang didelegasikan kepada para guru dan karyawan, kepala sekolah harus melaksanakan tindak lanjut agar pendelegasian wewenang itu memperoleh dukungan. Diantaranya adalah:

1. Menyampaikan informasi tentang pendelegasian wewenang itu kepada pihak-pihak yang diharapkan dapat membantu guru/karyawan.
2. Memantau perkembangan terkait dengan pelaksanaan tugas melalui indikator yang jelas.
3. Memberikan informasi tambahan mengenai tugas yang didelegasikan.
4. Memberikan dukungan psikologis kepada para guru/karyawan dengan tetap memintanya mampu menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapinya.
5. Apabila terjadi kesalahan, ia harus diyakinkan bahwa kesalahan itu adalah bagian dari proses belajar dan ia tidak boleh dipermalukan.

Bagi para guru dan karyawan pada umumnya, bila mereka diberi wewenang, mereka akan merasa memperoleh penghormatan dan kepercayaan. Dan melalui pendelegasian wewenang, komitmen guru dan karyawan untuk menerapkan keputusan secara efektif menjadi lebih tinggi. Sudah tentu, pendelegasian wewenang itu memang benar-benar dilaksanakan karena pertimbangan kecakapan guru/karyawan dan guru/karyawan tersebut yakin dirinya mampu. Bukan karena ia hendak dijebak oleh kepala sekolahnya untuk menangani masalah yang tidak dikuasainya dan kemudian ia hendak dipermalukan.

Oleh karena itu Pendelegasian wewenang mempunyai dampak strategis bagi pematangan organisasi lembaga pendidikan Islam karena menjadikan para guru dan karyawan memperoleh pembelajaran untuk memikul tanggung jawab lebih besar. Bila dikaitkan dengan konsep kepemimpinan partisipatif, pendelegasian wewenang adalah suatu hal yang menunjang, walaupun tidak identik. Bagi guru dan karyawan, pendelegasian wewenang dapat menjadikan pekerjaan yang dilakukannya menantang dan memiliki arti. Bila para guru dan karyawan cakap dalam bekerja, pekerjaan yang menantang merupakan salah satu hal yang membuatnya betah bekerja, mencintai tempat bekerjanya dan merasa sayang untuk pindah tempat kerja, selain membuatnya siap memikul tanggung jawab lebih tinggi guna meningkatkan profesionalitas lembaga pendidikan Islam.

SIMPULAN

Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat diketahui pendelegasian wewenang adalah sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain (bawahan) untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Atau lebih rincinya disebut menyerahkan tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan. Pendelegasian wewenang diperlukan agar suatu organisasi dapat menggunakan sumber dayanya secara efisien. Seorang pimpinan perusahaan sebagai manusia biasa, mempunyai waktu, kemampuan dan perhatian yang sangat terbatas, maka tidaklah mungkin seorang pimpinan dapat melaksanakan tugasnya sendiri, sungguhpun pimpinan itu harus bertanggung jawab akan pelaksanaan tugasnya dengan sebaik

mungkin.

Dalam perspektif Islam wewenang adalah kekuatan untuk mengambil keputusan, dan membahas wewenang harus diiringi dengan adanya tanggung jawab, Wewenang dan tanggung jawab memiliki kaitan erat dan menyatakan prinsip bahwa keduanya harus berjalan seiring dan tidak bisa dipisahkan, selain itu wewenang dan tanggung jawab merupakan amanat ketuhanan yang dititipkan di dunia dan harus pegang dengan penuh ketaatan dan penghambaan atau ketekunan dalam menjadikan wewenang sebagai beribadah, selanjutnya mendelegasikan wewenang kepada orang yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai tuntutan dan ketentuan al-Quran dan hadist.

Dalam dunia pendidikan pendelegasian wewenang merupakan pemberian tugas atau tanggung jawab oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Pendelegasian wewenang mempunyai dampak strategis bagi pematangan organisasi lembaga pendidikan Islam karena menjadikan para guru dan karyawan memperoleh pembelajaran untuk memikul tanggung jawab lebih besar. Bagi guru dan karyawan, pendelegasian wewenang dapat menjadikan pekerjaan yang dilakukannya menantang dan memiliki arti. Bila para guru dan karyawan cakap dalam bekerja, pekerjaan yang menantang merupakan salah satu hal yang membuatnya betah bekerja, mencintai tempat bekerjanya dan merasa sayang untuk pindah tempat kerja, selain membuatnya siap memikul tanggung jawab lebih tinggi guna meningkatkan profesionalitas lembaga pendidikan Islam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Amin, *Membangun Paradigma Keilmuan Interkonektif Islamic Studies di Perguruan Tinggi; Pendekatan Integratif-Interkonektif*, Cetakan: I, Februari 2006
- al-Banjari, Rachmat Ramadhana, *Prophetic Leadership*, Yogyakarta: DIVA Press, 2008
- al-Dimasyqi, 'Imad al-Din Abu al-Fida' Isma'il ibn Kasir, *Tafsir al-Qur'an al-Azim*, Kairo: Muassasah Qurtubah, 2000, Jil. XI
- Allen, Louis A, *Karya Manajemen*, Terjemahan JMA .Tuhuteru, Cetakan Ketiga, Jakarta : Penerbit PT. Pembangunan 1986
- Effendi, Mochtar, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*, Jakarta: Bhatara, 1996
- Fatah, Nanang *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001
- Fatah, Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2009 cet. 10
- Gie, The Liang, *Administrasi Perkantoran Modern*, Yogyakarta: Liberty, 2000
- Gordon, Thomas, *Kepemimpinan yang Efektif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada 1994
- Gunawan, K. Adi, *Kamus Lengkap Inggris-Indonesia Indonesia-Inggris*, Surabaya; Kartika 2001
- Hamka, *Tafsir al-Azhar*, Jakarta: Pustaka Panjimas, 1988, cet. I, juz XXII,
- Handoko, Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 2003
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012
- _____. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009
- <http://kbbi.web.id/tanggungjawab>, Akses tgl 16 oktober 2017
- <http://ruslijacob.wordpress.com/2010/06/04/pengertian-delegasi-dan-kekuasaan-by-rusli-jacob/> akses tgl 17 Oktober 2017
- Ihsan, Fuad, *Dasar-Dasar Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008.
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1998), h. 114.
- Manullang, M, 1996, *Dasar-Dasar Manaiemen*, Cetakan Kelimabelas, Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia. 113
- Martin, Roderik, *Sosiologi Kekuasaan, ter. Herjoediono*, Jakarta: Rajawali Press, 1990
- Maryani, *Wewenang Dan Tanggung Jawab Dalam Al-Qur'an Dan Hadits*, Jurnal Al Hikmah, Volume 2, Nomor 2, September 2012
- Muhaimin, et. al, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010
- Mulyasa, E. , *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung : Rosdakarya, 2003
- Nata, Abuddin, *Manajemen Pendidikan Mengatasi Kelemahan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Pramada Media, 2003
- Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Surabaya, CV. Haji Mas Agung, 1997
- Prastyawan, *Implementasi Manajemen Layanan Dalam Pendidikan Islam*, Jurnal Al Hikmah Jurnal Studi Keislaman, Volume 5, Nomor 1, Maret 2015

- Purwanto, M. Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008
- Raharjo, M. Dawam, *Ensiklopedi Islam, Tafsir Sosial berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Jakarta: Paramadina, 2002, cet. II
- Robbin dan Coulter, *Manajemen (edisi kedelapan)*, Jakarta: PT Indeks, 2007
- Shihab, M. Quraish, *Tafsir Misbah, Pesan, Kesan dan Keserasian al-Quran*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, cet. I, Vol. 11,
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2006
- _____, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1982.
- Soekanto, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali Press, 1990
- Soekanto, Soerjono, *Sosiologi Suatu Pengantar*, Jakarta: Rajawali Pres, 1990
- Soetopo, Hendayat dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara, 1984.
- Suderadjat, Hari, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*, Bandung: Cipta Cekas Grafika, 2004.
- Terry, George R. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009
- Terry, George R. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2009
- Tomatala, Yakob, *Kepemimpinan yang Dinamis* Malang : Gandum Mas, 1997
- Wohjosumidjo, *Kepimpinan Kepala Madrasah*, Jakarta: Raja Grafindo Persada cetakan ke3