

## Prinsip-Prinsip *Coordinating* Dalam Islam

Salis Masruhin<sup>1</sup>, Suaidi Asyari<sup>2</sup> Minnah Elwiddah<sup>3</sup>

UIN STS Jambi

[salismasruhin@gmail.com](mailto:salismasruhin@gmail.com)

Corresponding Author: Author<sup>1</sup>

### Abstrak indonesia

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengertian koordinasi; mengetahui tentang Kepemimpinan Partisipatif sebagai bentuk koordinasi; menjelaskan tentang Pendeklegasian wewenang sebagai bentuk aplikasi dalam koordinasi; mengetahui Prinsip-prinsip koordinasi dalam manajemen Islam. Penelitian ini diselesaikan dengan penelitian kualitatif deskriptif. Kehadiran peneliti adalah proses partisipasi. Majoritas sumber data digunakan dari jurnal ilmiah dan beberapa buku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemimpin partisipatif adalah merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang melibatkan peran dan koordinasi aktif dengan bawahan dalam mengambil dan melaksanakan keputusan. Sedangkan pendeklegasian adalah pemberian tugas dan tanggung jawab oleh seorang pimpinan kepada bawahannya pendeklegasian wewenang (delegation of authority) adalah pemberian tugas atau tanggung jawab oleh seorang pimpinan kepada bawahannya.

**Kata Kunci:** *Coordinating, Kepemimpinan, Islam.*

### Abstract English

The aim of this research is to determine the meaning of coordination; know about Participative Leadership as a form of coordination; explains the delegation of authority as a form of application in coordination; know the principles of coordination in Islamic management. This research was completed with descriptive qualitative research. The presence of researchers is a process of participation. The majority of data sources used are scientific journals and several books. The research results show that participative leadership is a leadership style that involves active roles and coordination with subordinates in making and implementing decisions. Meanwhile, delegation is the giving of tasks and responsibilities by a leader to his subordinates. Delegation of authority is the giving of tasks or responsibilities by a leader to his subordinates.

**Keywords:** *Coordinating, Leadership, Islam.*

---

## PENDAHULUAN

Organisasi pendidikan merupakan suatu organisasi yang unik (Koerniantono, 2019). Karena keunikannya, lembaga pendidikan tidak dapat disejajarkan dengan lembaga-lembaga atau organisasi lainnya. Keunikannya terletak dari misinya sebagai lembaga pencetak manusia-manusia yang memiliki mental kepribadian, kecerdasan, dan keterampilan tertentu agar dapat hidup sebagai manusia yang produktif dan beradab. Karena keunikannya itu pulalah, lembaga pendidikan harus diselenggarakan dan dikelola dengan perencanaan yang matang serta pengambilan keputusan yang tepat dalam aplikasi pengelolaannya yang menyangkut: Planning, Organizing, Actuating, Coordinating, evaluating dan Controlling(Hartono et al., 2023).

Penyelenggara pendidikan harus memiliki kemampuan yang handal dalam hal penyusunan dan pengembangan kurikulum, penyediaan sarana dan prasarana, pengadaan tenaga pendidikan dan tenaga kependidikan, kemampuan pendanaan dan berbagai hal yang menjadi standar pendidikan. Hal ini penting, sehingga penyelenggaraan pendidikan tidak mengabaikan kualitas. Dalam hal ini peranan pemimpin dan kepemimpinan amat sangat penting karena menyangkut perencanaan, koordinasi, pengambilan keputusan dan kebijakan yang betul-betul urgent dalam menciptakan efektivitas dan kwalitas sebuah organisasi pendidikan. Seorang pemimpin harus menyadari betul betapa keputusan atau kebijakan apapun yang hendak dia ambil akan punya implikasi nyata terhadap organisasi yang ia pimpin, karenanya luasnya wawasan dan rasa tanggung jawab harus menjadi dasar dalam kepimpinannya. Bahkan secara pribadi pun hendaknya seseorang harus mengkoordinasikan segala upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang hendak diraih , artinya tanpa perencanaan dan pengkoordinasian yang baik (Hartono et al., 2023). Tujuan apapun akan sulit dicapai.

Dalam perspektif religi, Rasulullah Saw mengingatkan bahwa setiap orang adalah pemimpin, minimal pemimpin untuk dirinya sendiri, hal ini sebagaimana tertuang dalam sebuah hadits :

عن ابن عمر ر.ع قال: قال رسول الله ص.م "كُلُّمَرِاعٍ وَكُلُّمَسْؤُلٍ عَنْ رِعْيَتِهِ... الْحَدِيثُ "مُنْقَلٌ عَلَيْهِ

Artinya: "Dari Ibnu Umar R.a ia berkata: bersabda Rasulullah saw "Setiap kalian adalah pemimpin, dan kalian akan ditanya tentang kepemimpinan kalian... al-hadits" (HR.Mutafaq `alaih) . Namun, terkadang manusia lupa tentang peranan dia sebagai seorang pemimpin dan terkadang dia tidak tahu bahwa kelak dia akan dimintai pertanggungjawaban tentang kepemimpinannya. Adapula manusia yang ditakdirkan menjadi seorang pemimpin tapi ia tidak tahu apa yang harus diperbuat sebagai seorang pemimpin. Disinilah diperlukan pengetahuan dan keilmuan tentang kepemimpinan, sehingga seseorang yang ditakdirkan menjadi pemimpin tidak canggung dan bingung dengan jabatannya sehingga dapat menunaikan amanah kepemimpinannya dengan baik.

Kepemimpinan sekarang tidak cukup lagi hanya mengandalkan pada bakat atau keturunan. Pemimpin zaman sekarang harus belajar, banyak membaca, dan memiliki pengetahuan mutakhir serta pemahaman mengenai berbagai soal yang menyangkut kepentingan orang-orang yang dipimpin, disinilah koordinasi dan hubungan dengan bawahan dibutuhkan. Selain itu, pemimpin harus memiliki kredibilitas dan integritas, mampu bertahan (survive) dalam berbagai macam kondisi yang cepat berubah(Hartono et al., 2023), serta melanjutkan misi kepemimpinannya.

Sementara itu, permasalahan lain dalam kepemimpinan adalah dalam proses pengambilan keputusan. Permasalahan yang muncul dalam pengambilan keputusan menjadi persoalan yang tidak mudah bagi seorang pemimpin. Persoalan ego, kepentingan, kondisi bawahan, materi keputusan menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin dalam mengambil keputusan(Waruwu, 2022). Pemimpin harus berani mengambil keputusan terhadap kebijakan tertentu sesuai dengan mekanisme dan ketentuan yang ada.

Pengambilan keputusan pada dasarnya tidak dapat didelegasikan kepada pengikut atau pegawai di bawahnya. Sebab pengambilan keputusan merupakan proses

pemilihan suatu arah tindakan sebagai cara untuk memecahkan sebuah masalah tertentu. Siswanto dalam bukunya pengantar manajemen mengartikan pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap permasalahan yang dihadapi. Beberapa peluang masalah dapat muncul dalam proses pengambilan keputusan ini disebabkan beberapa aspek, diantaranya: pertama, pembuat keputusan (pemimpin) merupakan manusia dengan kompleksitas karakteristiknya. Kedua, pembuat keputusan dalam organisasi pendidikan berhadapan dengan manusia, mengurusi urusan manusia, bukan berhubungan dengan mesin yang hanya berhubungan secara mekanis. Ketiga, pembuat keputusan dihadapkan pula dengan sistem nilai (values) yang hidup dalam organisasi tersebut serta dalam masyarakat. Walhasil proses pengambilan keputusan itu sejatinya bukanlah hal yang sederhana, melainkan hal yang kompleks dan rumit. Disinilah urgensi leadership itu diperlukan.

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas, kiranya dalam makalah ini, penulis hendak membahas, tujuan penelitian ini adalah;

1. Mengetahui pengertian koordinasi
2. Mengetahui tentang Kepemimpinan Partisipatif sebagai bentuk koordinasi
3. Menjelaskan tentang Pendeklegasian wewenang sebagai bentuk aplikasi dalam koordinasi
4. Mengetahui Prinsip-prinsip koordinasi dalam manajemen Islam.

## **LANDASAN TEORI**

### **Kepemimpinan Partisipatif**

Kepemimpinan partisipatif dapat mewakili berbagai bentuk sejumlah prosedur dapat digunakan untuk melibatkan orang lain dalam pembuatan keputusan(Adi Puji Pembayu Muattininggar et al., 2022). Sejumlah ahli teori kepemimpinan telah mengemukakan taksonomi pengambilan keputusan yang berbeda, dan hingga saat ini tidak ada persetujuan mengenai jumlah optimal prosedur-prosedur keputusan atau cara terbaik mendefinisikannya. Namun demikian, secara garis besar kebanyakan ahli teori menyatakan terdapat empat prosedur pengambilan keputusan(Hidayat, 2022), yaitu:

1. Keputusan autokratis. Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran karyawan, dan karyawan tidak memiliki pengaruh langsung pada keputusan, atau dengan kata lain tidak ada partisipasi.
2. Konsultasi. Manajer menanyakan ide dan pendapat pada karyawan, kemudian membuat keputusan sendiri setelah dengan serius mempertimbangkan saran dan perhatian karyawan. Keputusan bersama. Manajer bertemu dengan karyawan untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi dan membuat keputusan bersama. Manajer tidak punya pengaruh lebih besar pada keputusan akhir dibanding partisipasi lain.
3. Delegasi. Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada seseorang atau kelompok; manajer biasanya menentukan batas pembuatan keputusan final, dan persetujuan awal tidak selalu diperlukan sebelum keputusan diimplementasikan.

Pengambilan keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan masalah yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternatif yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi(Mahanum, 2021). Jadi mengambil keputusan berarti memilih dan menetapkan satu alternatif yang dianggap paling menguntungkan dari beberapa pilihan yang dihadapi. Alternatif yang ditetapkan merupakan keputusan. Kualitas dari keputusan yang diambil tersebut merupakan standar dari efektivitas.

## **METODOLOGI**

Penelitian ini diselesaikan dengan penelitian kualitatif deskriptif (Adlini et al., 2022). Kehadiran peneliti adalah proses partisipasi. Majoritas sumber data digunakan dari jurnal ilmiah dan beberapa buku. Penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan, termasuk pengumpulan dan analisis data. Tahap pengumpulan data mencakup pengecekan data di lapangan, mengelompokkan data untuk mempermudah pengecekan, dan menyediakan kode atau coding untuk memudahkan identifikasi. Data dianalisis secara induktif maupun deduktif(Supardi et al., 2022). Analisis juga melibatkan tahap reduksi, penampilan, kesimpulan, dan verifikasi. Penelitian menganalisis masalah di lapangan dengan cara analitik sehingga dapat menawarkan solusi konseptual.

## **PEMBAHASAN**

Secara sederhana, apabila berkumpul tiga orang atau lebih kemudian salah seorang di antara mereka “mengajak” teman-temannya untuk melakukan sesuatu, Pada pengertian yang sederhana orang tersebut telah melakukan “kegiatan memimpin”, karena ada unsur “mengajak” dan mengkoordinasi, ada teman dan ada kegiatan dan sasarnya. Tetapi, dalam merumuskan batasan atau definisi kepemimpinan ternyata bukan merupakan hal yang mudah dan banyak definisi yang dikemukakan para ahli tentang kepemimpinan yang tentu saja menurut sudut pandangnya masing-masing.

Sesungguhnya seorang pemimpin pada sebuah lembaga adalah merupakan pribadi yang bekerja dalam sistem, dimana sistem itu kemudian melibatkan banyak peran pribadi-pribadi lain untuk menjalankannya. Tentu, pribadi-pribadi lain yang dipoisisikan sebagai bawahannya tidak boleh dikesampingkan. Karena bagaimanapun mereka akan bisa memberikan kontribusi dan peran yang bervariasi terhadap pencapaian tujuan lembaga yang dipimpinnya. Mungkin ada beberapa bawahan yang menangani tugas-tugas yang terkait dengan masalah financial, sementara bawahan yang lain harus mengampu tanggungjawab pada bidang administrasi, sumber daya manusia, serta bidang-bidang lainnya yang dibutuhkan oleh lembaga. Meskipun pemimpin itu kadang sudah dianggap hebat, tapi bagaimanapun ia tidak akan dapat menjalankan peran dan fungsi kepemimpinannya secara maksimal tanpa peran dan serta pribadi lain yang dibawahinya. Dengan demikian, aspek partisipatif dalam kepemimpinan sebuah lembaga atau organisasi sudah seharusnya menjadi perhatian tersendiri yang seharusnya diperhatikan secara serius untuk pencapaian dimaksud.

Dalam konteks tersebut, harus juga diakui bahwa posisi para bawahan bisa memberikan kontribusi signifikan bagi lembaga atau organisasi ketika kemampuan

yang dimiliki didayagunakan melalui pendeklegasian wewenang yang dilakukan oleh pimpinan. Tentu dalam hal ini, pimpinan ketika mendeklegasikan wewenang pada seorang bawahan karena ia telah yakin sebelumnya bahwa bawahannya memang memiliki kapasitas keahlian dalam bidang itu. Melalui pendeklegasian wewenang, para bawahan akhirnya memiliki kesempatan untuk belajar sambil berbuat (learning by doing) guna menambah kemampuannya sehingga pada suatu saat ketika mereka diserahkan untuk mengampu tanggung jawab yang lebih tinggi, kesiapan mental telah mereka punya. Lebih dari itu, sesungguhnya konstribusi dan peran serta para bawahan juga dapat diberikan ketika mereka diberdayakan. Bila para bawahan berdaya, maka potensi diri mereka akan bisa dioptimalkan dan peran positif dapat mereka lakukan. Karena itulah, kepemimpinan partisipatif, pendeklegasian wewenang, serta pemberdayaan bawahan adalah tiga hal yang menarik dikaji secara serius dan diimplementasikan dengan baik dalam konteks lembaga atau organisasi (Pramesti et al., 2023).

Kepemimpinan partisipatif didefinisikan sebagai persamaan kekuatan dan sharing dalam pemecahan masalah dengan bawahan dengan melakukan konsultasi dengan bawahan sebelum membuat keputusan. Kepemimpinan partisipatif berhubungan dengan penggunaan berbagai prosedur keputusan yang memperbolehkan pengaruh orang lain mempengaruhi keputusan pemimpin. Istilah lain yang biasa digunakan untuk mengacu aspek-aspek kepemimpinan partisipatif termasuk konsultasi, pembuatan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, dan manajemen demokratis. Jenis kepemimpinan ini, menurut Robert House yang dikutip oleh Miftah Thoha merupakan salah satu jenis tipe atau gaya kepemimpinan dari teori Path-Goal Theory (Pujiantari, 2023), yang terdiri dari:

1. Kepimpinan Direktif. Tipe ini sama dengan model kepemimpinan yang otokratis. Bawahan tahu dengan sebenarnya apa yang yang diharapkan darinya dan pengarahan yang khusus diberikan oleh Pemimpin. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan.
2. Kepemimpinan yang mendukung (supportive leadership). Kepemimpinan model ini mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap para bawahannya.
3. Kepemimpinan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.
4. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi. Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula dengan pemimpin selalu memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

Kepemimpinan partisipatif dapat dipandang sebagai suatu jenis prilaku yang berbeda, meskipun dapat digunakan bersama-sama dengan tugas khusus dan perilaku hubungan. Sebagai contoh, diskusi dengan karyawan mengenai perancangan sistem waktu fleksibel secara bersamaan dapat melibatkan perencanaan jadwal kerja yang lebih baik dan menunjukkan perhatian atas kebutuhan karyawan.

Dalam kepemimpinan partisipatif, kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seimbang antara pemimpin dan bawahan, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Komunikasi dua arah makin bertambah frekuensinya, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya. Keikutsertaan bawahan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan makin banyak, sebab pemimpin berpendapat bahwa bawahan telah memiliki kecakapan dan pengetahuan yang cukup luas untuk menyelesaikan tugas(Pujiantari, 2023).

Sehingga kepimpinan partisipatif memiliki ciri-ciri, diantaranya:

1. Pemimpin memberikan dukungan tinggi dan sedikit/rendah pengarahan.
2. Posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dipegang secara berganti antara pemimpin dan bawahan.
3. Komunikasi dua arah ditingkatkan.
4. Pemimpin mendengarkan bawahan secara aktif.
5. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pengambilan keputusan sebagian besar pada bawahan.

Kepemimpinan partisipatif merupakan salah satu dari gaya kepemimpinan yang dipakai oleh mereka yang dipercaya, yang dengan kepercayaan atau kredibilitasnya itu ia kemudian memotivasi orang-orang dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang memberikan ruang dan peran secara signifikan kepada bawahan dalam menjalankan aktifitas proses pengambilan keputusan. Ada beberapa unsur penting dan tidak mungkin bisa dipisahkan dalam membentuk kepemimpinan partisipatif. Beberapa unsur dimaksud adalah; konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, serta manajemen yang demokratis . Oleh karena itu, dalam konteks kepemimpinan partisipatif, beberapa yang juga patut diperhatikan adalah, bahwa; pemimpin yang mengedepankan nilai –nilai partisipatif harus memiliki pendidikan dan pengalaman luas, mengayomi, paham terhadap hak dan wewenang, mawas diri, paham terhadap tujuan organisasi, bersikap wajar, obyektif dan bijaksana

Kepemimpinan partisipatif dapat mewakili berbagai bentuk sejumlah prosedur dapat digunakan untuk melibatkan orang lain dalam pembuatan keputusan. Sejumlah ahli teori kepemimpinan telah mengemukakan taksonomi pengambilan keputusan yang berbeda, dan hingga saat ini tidak ada persetujuan mengenai jumlah optimal prosedur-prosedur keputusan atau cara terbaik mendefinisikannya. Namun demikian, secara garis besar kebanyakan ahli teori menyatakan terdapat empat prosedur pengambilan keputusan(Sirojuddin et al., 2022), yaitu:

1. Keputusan autokratis. Manajer membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran karyawan, dan karyawan tidak memiliki pengaruh langsung pada keputusan, atau dengan kata lain tidak ada partisipasi.
2. Konsultasi. Manajer menanyakan ide dan pendapat pada karyawan, kemudian membuat keputusan sendiri setelah dengan serius mempertimbangkan saran dan

perhatian karyawan. Keputusan bersama. Manajer bertemu dengan karyawan untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi dan membuat keputusan bersama. Manajer tidak punya pengaruh lebih besar pada keputusan akhir dibanding partisipasi lain.

3. Delegasi. Manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada seseorang atau kelompok; manajer biasanya menentukan batas pembuatan keputusan final, dan persetujuan awal tidak selalu diperlukan sebelum keputusan diimplementasikan

Keempat prosedur keputusan dapat diletakkan sebagai satu rangkaian kesatuan, dengan range tidak ada pengaruh dari orang lain hingga pengaruh yang tinggi tapi tetap dalam ranah konsultasi yang terdiri dari tiga jenis, yaitu: (1). Pemimpin menunjukkan sebuah keputusan yang telah dibuat sebelumnya tanpa konsultasi sebelumnya, tetapi bersedia melakukan modifikasi jika ada keberatan atau saran yang bagus. (2). Pemimpin menunjukkan proposal sementara dan secara aktif mendorong karyawan untuk memberikan saran demi perbaikan proposal tersebut (3). Pemimpin menyajikan sebuah masalah dan meminta karyawan untuk berpartisipasi dalam mendiagnosanya dan mengembangkan penyelesaiannya, tetapi membuat keputusan akhir sendiri .

mengingatkan pentingnya perbedaan prosedur dan pengaruh sebenarnya, Terkadang yang terlihat sebagai partisipasi hanyalah pura-pura belaka. Misalnya seorang manajer mengumpulkan ide dan saran dari pihak lain, tetapi mengabaikannya ketika membuat keputusan sebaliknya, manajer meminta bawahannya untuk membuat keputusan, namun dilakukan sedemikian rupa sehingga bawahan takut menunjukkan inisiatif atau pendapat yang menyimpang dari pilihan yang menurut pengetahuan karyawan lebih disukai atasannya. Prosedur keputusan merupakan keputusan deskripsi abstrak dari tipe ideal, prilaku manajer sebenarnya jarang yang benar-benar sesuai dengan deskripsi-deskripsi tersebut. Riset sebelumnya menyatakan konsultasi biasanya terjadi secara informal selama interaksi berulang dengan orang lain dibanding pada pertemuan formal yang hanya sekali saja. Prilaku manajer sebenarnya bisa melibatkan campuran elemen dari prosedur-prosedur keputusan yang berbeda seperti konsultasi mengenai diagnosis masalah tetapi tidak mengenai pilihan akhir dari alternatif solusi-solusi yang ada, atau mengkonsultasikan pilihan akhir atas solusi-solusi yang ditetapkan sebelumnya. Prilaku partisipatif memiliki kualitas dinamis dan dapat berubah seiring waktu. Sebagai contoh, prilaku yang sebelumnya merupakan konsultasi, dapat berubah menjadi keputusan bersama ketika bawahan menyetujui pilihan atasannya.

Pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap permasalahan yang dihadapi, pendekatan tersebut menyangkut pengetahuan mengenai esensi atas permasalahan yang dihadapi, pengumpulan fakta dan data yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi, analisis permasalahan dengan menggunakan fakta dan data, mencari alternative pemecahan, menganalisa setiap alternative sehingga ditemukan pilihan yang paling rasional dan penilaian atas pencapaian.

Pengambilan keputusan adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh seseorang dalam usaha memecahkan masalah yang sedang dihadapi kemudian menetapkan berbagai alternative yang dianggap paling rasional dan sesuai dengan lingkungan organisasi. . jadi mengambil keputusan berarti memilih dan menetapkan satu

alternative yang dianggap paling menguntungkan dari beberapa pilihan yang dihadapi. Alternative yang ditetapkan merupakan keputusan. Kualitas dari keputusan yang diambil tersebut merupakan standar dari efektivitas.

Menurut Schermerhorn dalam bukunya *Introduction to management*, dia membagi keputusan itu menjadi dua; programmed decision dan non-programmed decision. Programmed decision (Keputusan yang di Program) keputusan jenis ini dilaksanakan jika keputusan yang diambil terjadi berulang dan rutin serta telah dikembangkan prosedur tertentu untuk menanganinya. Manajer dari sebagian organisasi sering menghadapi beberapa keputusan yang diprogramkan dalam pekerjaannya yang rutin,. Secara tradisional, keputusan yang diprogram telah ditangani dengan norma, prosedur kerja yang baku, dan struktur organisasi yang mengembangkan prosedur yang spesifik untuk menanganinya.

Sementara non-programmed decision atau Keputusan yang tidak diprogram terjadi manakala keputusan tersebut baru dan tidak tersusun. Oleh karena keputusan tersebut memiliki karakteristik demikian, maka tidak ada prosedur yang pasti untuk menangani permasalahan. Hal itu disebabkan tidak timbul dengan cara yang persis sama dengan sebelumnya atau karena permasalahan tersebut rumit atau bahkan luar biasa urgensinya sehingga keputusan tersebut memerlukan manajemen yang spesifik. Keputusan yang tidak diprogram secara tradisional telah ditangani dengan proses pemecahan umum, pertimbangan, intuisi dan kreativitas.

Sedangkan menurut Shull, yang dikutip oleh Eti Rochaety dkk, mengemukakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses kesadaran manusia terhadap fenomena individual maupun social berdasarkan kejadian factual dan nilai pemikiran, yang mencakup aktivitas perilaku pemilihan satu atau beberapa alternative sebagai jalan keluar untuk memecahkan masalah yang dihadapi.

Intisari pengambilan keputusan, yaitu: perumusan beberapa alternative tindakan dalam menggarap situasi yang dihadapi serta menetapkan pilihan yang tepat antara berberapa alternative yang tersedia setalah diadakan evaluasi mengenai efektifitas alternative tersebut untuk mencapai tujuan para pengambil keputusan. Hal ini identik dengan cara islam dalam mengambil keputusan, yang secara jelas tersurat adalah dengan musyawarah.

Empat buah prosedur pengambilan keputusan yang dapat digunakan untuk mengikutsertakan orang lain dalam pengambilan keputusan(Inayah et al., 2024) :

1. Keputusan yang otokratis, yaitu manajer yang membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran orang lain, dan orang-orang tersebut tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap keputusan itu, tidak ada partisipasi.
2. Konsultasi, yaitu manajer menanyakan pendapat dan gagasan, kemudian mengambil keputusannya sendiri setelah mempertimbangkan saran dan perhatian mereka dengan serius.
3. Keputusan bersama, yaitu manajer bertemu dengan orang lain untuk mendiskusikan masalah keputusan tersebut dan mengambil keputusan bersama, manajer tidak mempunyai pengaruh lagi terhadap keputusan terakhir seperti juga partisipan lainnya.

4. Pendeklegasian, yaitu manajer memberikan otoritas dan tanggung jawab membuat keputusan kepada seseorang atau kelompok, manajer biasanya menyebutkan batas di mana pilihan akhir harus berada dan persetujuan awal mungkin atau tidak mungkin tidak perlu diminta sebelum keputusan itu dapat diimplementasikan .

Istilah pendeklegasian umumnya digunakan untuk menjelaskan berbagai macam bentuk dan tingkatan yang berbeda-beda mengenai pembagian kekuasaan. Aspek-aspek utama pendeklegasian termasuk keanekaragaman dan besarnya tanggungjawab, jumlah kebebasan atau jajaran pilihan yang diperkenakan dalam memutuskan bagaimana melaksanakan tanggungjawab.

Dalam bentuknya yang paling umum, pendeklegasian menyangkut penugasan tugas-tugas atau bertanggungjawab untuk memproduksi sesuatu juga diberi tanggung jawab untuk memeriksa hasil produksi tersebut dan melakukan perbaikan terhadap kesalahan apa saja yang ditemukannya. Bila di berikan tugas-tugas, kewenangan tambahan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tersebut biasanya didelegasikan juga. Kadang-kadang pendeklegasian hanya menyangkut spesifikasi wewenang dan kebebasan tambahan untuk pekerjaan dan penugasan sama yang sudah dilakukan oleh bawahan tersebut. Pendeklegasian ditingkatkan dengan memberi kepada penjual tersebut lebih banyak kebebasan untuk menetapkan harga pada waktu pengiriman.

Sejauh mana seorang bawahan harus meminta izin dahulu dari atasannya sebelum bertindak ini merupakan aspek lain dari pendeklegasian. Tingkat paling rendah dari pendeklegasian adalah bila seseorang harus meminta kepada atasannya apa yang harus dilakukannya. Tingkat pendeklegasian lebih besar bilamana seorang bawahan diizinkan untuk menentukan apa yang harus dilakukan. Namun harus mendapatkan persetujuan terlebih dahulu sebelum melaksanakan keputusan tersebut. Pendeklegasian yang paling banyak terjadi bilamana bawahan tersebut diizinkan untuk membuat keputusan dan melaksanakannya tanpa mendapatkan persetujuan terlebih dahulu

Sesungguhnya sebuah institusi atau lembaga dapat mencapai visi dan tujuannya adalah tergantung pada sejauh mana performa kepemimpinan dalam mengefektifkan dan mengefesiensikan organisasi yang dipimpin. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bertanggung jawab dalam memberikan pendewasaan pada para bawahannya sehingga ketika mereka dibebani tanggung jawan yang lebih tinggi, kesiapan mental telah mereka miliki. Terkait dengan masalah tersebut, maka pendeklegasian wewenang (delegation of authority) adalah salah satu cara yang bisa ditempuh.

Pada dasarnya, pendeklegasian wewenang (delegation of authority) adalah pemberian tugas atau tanggung jawab oleh seorang pimpinan kepada bawahannya. Apabila dikorelasikan dengan konsep kepemimpinan partisipatif, pendeklegasian wewenang adalah suatu hal yang menunjang, meskipun sesungguhnya tidak identik. Secara umum, pendeklegasian wewenang dapat dilakukan dengan memberikan tugas atau tanggung jawab yang berbeda kepada para bawahan. Dalam hal ini dapat dicontohkan misalnya, seorang staff keuangan yang diberi tugas untuk melakukan pemeriksaan transaksi keuangan yang terjadi dalam perusahaan. 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

rekomendasi terhadapnya. Secara teologis, agama Islam telah menggariskan bahwa apabila pemimpin akan mengambil keputusan diusahakan sejauh mungkin dengan lemah lembut, bersiap untuk memaafkan, bermusyawarah dalam bahasan ini adalah adanya koordinasi. dan apabila keputusan telah diambil maka terhadap keputusan itu harus patuh sebagaimana firman Allah Swt.

Melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan cenderung meningkatkan kualitas keputusan ketika partisipan memiliki informasi dan pengetahuan yang tidak dimiliki atasannya dan bersedia bekerja sama dalam menemukan solusi yang baik untuk masalah yang dihadapi. Kerjasama dan berbagi pengetahuan akan tergantung pada seberapa jauh partisipan mempercayai pemimpinnya dan memandang proses pengambilan keputusan yang dilakukan sah dan bermanfaat. Jika partisipan dan pemimpin mempunyai tujuan yang berbeda partisipasi akan cenderung menurunkan kualitas keputusan. Meskipun dengan kerjasama tinggi, tidak ada jaminan bahwa partisipasi akan menghasilkan keputusan yang lebih baik. Proses keputusan yang dilakukan oleh kelompok akan menentukan kemampuan anggota kelompok untuk mencapai persetujuan, dan hal itu akan menentukan seberapa jauh keputusan yang diambil mempu menggabungkan keahlian dan pengetahuan anggotanya. Ketika anggota organisasi memiliki persepsi masalah yang berbeda atau prioritas akan hasil yang berbeda, akan sulit memproleh keputusan dengan kualitas yang baik. Kelompok bisa gagal mencapai persetujuan atau menyelesaikannya dengan kompromi-kompromi yang jelek. Akhirnya, aspek-aspek lain situasi keputusan seperti tekanan waktu, jumlah partisipan, dan kebijakan-kebijakan formal, membuat beberapa bentuk partisipasi menjadi tidak praktis.

## **KESIMPULAN**

Bahwa tugas kepemimpinan meliputi dua aspek, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan kelompok dan yang berhubungan dengan kekompakkan orang yang dipimpin. Sedangkan fungsi kepemimpinan meliputi; fungsi perintah, komunikatif, partisipatif dan delegatif. Sementara peran dari kepemimpinan terdiri atas pengambilan keputusan, mempengaruhi, dan peran antar pribadi, yang keduanya baik fungsi maupun peran dari kepemimpinan tidak akan mungkin berjalan dengan baik tanpa adanya koordinasi yang baik antara pemimpin dan yang dipimpinnya. koordinasi adalah proses mengintegrasikan (memadukan), mensinkronisasikan, dan menyederhanakan pelaksanakan tugas yang terpisah pisah secara terus menerus untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pemimpin partisipatif adalah merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang melibatkan peran dan koordinasi aktif dengan bawahan dalam mengambil dan melaksanakan keputusan. Sedangkan pendeklegasian adalah pemberian tugas dan tanggung jawab oleh seorang pimpinan kepada bawahannya pendeklegasian wewenang (delegation of authority) adalah pemberian tugas atau tanggung jawab oleh seorang pimpinan kepada bawahannya. Apabila dikorelasikan dengan konsep kepemimpinan partisipatif, pendeklegasian wewenang adalah suatu hal yang menunjang, meskipun sesungguhnya tidak identik. Secara umum, pendeklegasian wewenang dapat

dilakukan dengan memberikan tugas atau tanggung jawab yang berbeda kepada para bawahan.

#### **REFERENSI:**

- Adi Puji Pembayu Muattininggar, M., Prasetyo, T., & Ridho Ardi, M. (2022). ANALISIS KEPEMIMPINAN DALAM MEMBANGUN PERSEPSI MASYARAKAT (Studi di Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Timur). *Policy and Maritime Review*, 49–62. <https://doi.org/10.30649/pmr.v1i2.33>
- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Hartono, D., Aliyah, H., Safitri, O., & Ciputri, O. (2023). Analysis of The Implementation of The Management PPJA ( Case Study of The Santri Executive Board of The of the jagad alimussirry. *Journal Intellectual Sufism Research (JISR)*, 6(November), 12–28. <https://doi.org/10.52032/jisr.v6i1.156>
- Hidayat, R. (2022). Komunikasi Intrapersonal dalam Pengambilan Keputusan Perspektif Al-Qur'an. *JISAB: The Journal of Islamic Communication and Broadcasting*, 1(2), 106–121. <https://doi.org/10.53515/jisab.v1i2.12>
- Inayah, S. S., Riyanto, A., & Amirullah. (2024). Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi (Sebuah Tinjauan Teoritis). *Mushawir Jurnal Manajemen Dakwah Dan Filantropi Islam*, 2(1), 15–23.
- Koerniantono, M. E. K. (2019). Pendidikan Sebagai Suatu Sistem. *SAPA - Jurnal Kateketik Dan Pastoral*, 4(1), 59–70. <https://doi.org/10.53544/sapa.v4i1.69>
- Mahanum. (2021). Pengambilan Keputusan Dan Perencanaan Kbijakan. *Pendidikan Dan Ilmu Pendidikan*, 6(2), 154–163. <http://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/sabilarrayad>
- Pramesti, A., Novitasari, C., & Oktaviani, D. (2023). Penerapan Manajemen Operasional Di Era Digital Dan Perkembangan E – Commerce. *Economics Business Finance and Entrepreneurship*, 1(1), 88–97.
- Pujiantari, R. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan path goal theory terhadap perkembangan karir tenaga pendidik pada lingkungan kantor dinas pendidikan lombok tengah. In *Pasca sarjana Universitas Islam Negeri Mataram*.
- Sirojuddin, A., Amirullah, K., Rofiq, M. H., & Kartiko, A. (2022). ZAHRA: Research And Tought Elmentary School Of Islam Journal PERANAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN DI MADRASAH IBTIDAIYAH DARUSSALAM PACET MOJOKERTO. *ZAHRA: Research And Tought Elmentary School of Islam Journal*, 3(1), 19–32.
- Supardi, A., Gumilar, A., & Abdurohman, R. (2022). Pembelajaran Nahwu dengan Metode Deduktif dan Induktif. *Jurnal Keislaman Dan Pendidikan*, 3(1), 23–32.
- Waruwu, M. H. (2022). Analisis Peran Kepemimpinan Dalam Mengatasi Konflik Kerja Pegawai. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ekonomi*, 1(2), 368–374.