

KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF PENDIDIKAN ISLAM

Prastyawan¹

Abstract: *Participation in decision-making in an organization of Islamic educational institution or part of it has an important meaning. Open a space for the participation of the teachers and staff for making it the probability of getting a high-quality decision is greater than if done without participation. This situation occurs because it is assumed the participants (principals, teachers and staff) have diverse ideas about a problem. Delegation of authority has strategic impact for the maturation of the organization of Islamic educational institutions because it makes the teachers and employees are learning to assume greater responsibility. When linked with the concept of participative leadership, delegation of authority is a matter of support, although not identical. For teachers and staff, delegation of authority make the job challenging and it does have a meaning. If teachers and employees skilled in work, challenging work is one of the things that makes it like to work, love the workings and feel affection for the move to other work, in addition to making it ready to assume the responsibilities of higher education institutions to improve the professionalism of Islam.*

Keywords: *Participative Leadership, Islamic Education*

Pendahuluan

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/madrasah, pimpinan pesantren, rektor, atau direktur adalah bagaimana menjadi pendorong atau pelopor perubahan lembaga pendidikan yang dipimpinnya.² Sehingga keberhasilan mewujudkan suatu tujuan organisasi sangat tergantung oleh bagaimana seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya.

Hubungan inter-personal antara pemimpin dengan semua personel yang berlangsung di dalam suatu organisasi dalam rangka mempengaruhi mereka agar melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan, adalah proses kepemimpinan yang ada di lingkup organisasi.³ Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan tingkah laku orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan kelompok dalam situasi tertentu.⁴ Namun, pada saat ini banyak pemimpin yang tidak bisa menjadi contoh atau panutan bagi para bawahannya karena pemimpin-pemimpin tersebut jarang mempunyai sikap yang baik untuk dicontoh. Padahal seharusnya seorang pemimpin itu harus dapat memberikan pengaruh yang baik kepada bawahan-bawahannya dan apabila seseorang memperhatikan dan memelihara pekerjaannya dengan baik maka operasional suatu organisasi itu akan membaik.

Seorang pemimpin hakikatnya adalah berfungsi untuk memastikan seluruh tugas dan kewajiban dilaksanakan di dalam suatu organisasi. Seseorang yang secara resmi diangkat menjadi kepala suatu group I kelompok bisa saja ia berfungsi atau mungkin tidak berfungsi

¹ STAI Al Hikmah Tuban

² Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu dalam Pendidikan: Konsep, Strategi dan Aplikasi*, (Jakarta: PT. Grasindo Gramedia Widia Sarana Indonesia, 2002), 49

³ *Ibid.*, 75.

⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, (Bandung : Rosdakarya, 2003), 107.

sebagai pemimpin.⁵ Seorang pemimpin adalah seseorang yang unik dan tidak diwariskan secara otomatis, akan tetapi untuk menjadi seorang pemimpin haruslah memiliki karakteristik tertentu yang timbul pada situasi-situasi yang berbeda.⁶ Kepemimpinan bukan suatu yang istimewa, tetapi tanggung jawab, ia bukan fasilitas tetapi pengorbanan, juga bukan untuk berleha-leha tetapi kerja keras. Ia juga bukan kesewenang-wenangan bertindak tetapi kewenangan melayani. Kepemimpinan adalah berbuat dan kepeloporan.⁷

Kepemimpinan Partisipatif Pendidikan Islam

Menurut istilah kepemimpinan adalah 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.⁸

Seorang pemimpin pada satu lembaga pendidikan Islam merupakan pribadi yang bekerja dalam sistem dan sistem itu melibatkan sangat banyak peran manusia untuk menjalankannya. Pribadi-pribadi lain yang diposisikan sebagai bawahannya tidak boleh dikesampingkan karena mereka memberikan kontribusi peran beragam terhadap tercapainya tujuan lembaga yang dipimpinnya. Mungkin, ada beberapa bawahan yang menangani tugas terkait dengan masalah keuangan. Sedangkan, beberapa bawahan lainnya harus mampu tanggung jawab pada bidang kesiswaan, kurikulum, sumber daya manusia, administrasi dan umum serta bidang-bidang lainnya yang dibutuhkan oleh lembaga pendidikan. Sepandai apa pun seorang pemimpin itu, ia tidak dapat menjalankan peran kepemimpinannya tanpa peran serta pribadi lain yang dibawahinya. Dengan demikian, aspek partisipatif kepemimpinan dalam suatu lembaga pendidikan sudah seharusnya menjadi masalah yang senantiasa diperhatikan serius dan dikelola dengan baik.

Para bawahannya (guru dan staff TU) bisa memberikan kontribusi bagi lembaga pendidikan Islam ketika kemampuan yang dimiliki didayagunakan melalui pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh pemimpin (kepala sekolah). Dalam hal ini, kepala sekolah mendelegasikan wewenang pada seorang bawahan (misalnya saja dalam bidang manajemen peserta didik) karena ia telah yakin sebelumnya bahwa bawahannya tersebut memang mempunyai kemampuan dalam bidang itu. Melalui pendelegasian wewenang, para bawahannya memiliki kesempatan untuk belajar sambil berbuat (*learning by doing*) guna menambah kemampuannya sehingga pada saat ia diserahi mampu tanggung jawab lebih tinggi, kesiapan mental telah mereka punyai.

Kepemimpinan yang efektif yaitu harus mampu memberdayakan bawahan untuk melaksanakan proses pembelajaran dengan baik, lancar dan produktif juga dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.⁹ Selain itu, kontribusi peran para bawahan kepada lembaga pendidikan Islam juga dapat diberikan ketika mereka diberdayakan. Bila para guru dan karyawan berdaya, maka potensi diri mereka bisa dioptimalkan dan peran yang positif dapat mereka lakukan. Karena itulah,

⁵ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 88.

⁶ Veithzal Rivai, Arviyan Arifin, *Islamic Leadership ; Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009),106.

⁷ Rivai, *Islamic...*112.

⁸ Imam Suprayogo, *Reformulasi Visi Pendidikan Islam* (Malang: STAIN press, 1999), 161.

⁹ Mulyasa, *Manajemen...* 126.

kepemimpinan partisipatif, pendelegasian wewenang, serta pemberdayaan bawahan adalah tiga hal yang perlu dikaji secara serius dan diimplementasikan dengan baik dalam suatu lembaga pendidikan Islam atau organisasi apapun bidang kegiatan yang ditekuninya.

Kepemimpinan pendidikan sebagai 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.¹⁰ 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 disertai tugas memimpin organisasi itu.¹¹

Keberhasilan dalam pencapaian suatu tujuan lembaga pendidikan Islam memerlukan seorang kepala sekolah yang profesional, memahami akan tugas dan kewajibannya sebagai seorang kepala sekolah, serta melaksanakan peranannya sebagai seorang kepala sekolah. Disamping itu pemimpin harus menjalin hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan, sehingga terciptanya suasana kerja yang membuat bawahan merasa aman, tentram, dan memiliki suatu kebebasan dalam mengembangkan gagasannya dalam rangka tercapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.¹²

1. Kepemimpinan Partisipatif

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.

Kepemimpinan partisipatif dalam pendidikan Islam dapat juga diistilahkan dengan kepemimpinan terbuka, bebas, atau nondirective dalam lembaga pendidikan Islam. Dalam gaya kepemimpinan partisipatif, kepala sekolah hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan. Kepala sekolah hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan pada guru dan staff untuk mengembangkan strategi dan pemecahannya. Tugas kepala sekolah hanya mengarahkan tim kepada tercapainya konsensus.

Kepemimpinan partisipatif pendidikan Islam ini menyangkut usaha-usaha seorang kepala sekolah untuk mendorong dan memudahkan partisipasi guru lain dalam pengambilan keputusan yang tidak dilihat sendiri. Kepala sekolah harus mampu melakukan sesuatu dengan cara persuatif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para guru dan karyawan. Kepala sekolah harus mampu memotivasi guru dan karyawan agar merasa ikut memiliki lembaga pendidikan Islam.

Dengan menerapkan gaya kepemimpinan ini, kepala lembaga pendidikan Islam akan membuat para guru dan karyawan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi pendidikan dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.

¹⁰ Hendayat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. (Jakarta: Bina Aksara, 1984), 4.

¹¹ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1982), 36.

¹² Maman Ukas, *Konsep Pemimpin* (Bandung : Ossa Promo, 1999), 209.

Namun, ini membutuhkan pembentukan konsensus yang banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi. Apabila tidak terdapat kerjasama dan saling pengertian diantara para pengelola lembaga pendidikan, maka tujuan dari suatu kegiatan akan tidak dapat tercapai dengan baik.

Kepala sekolah mengajukan masalah dan mengusulkan tindakan pemecahannya kemudian mengundang kritikan, usul dan saran dari guru dan bawahan. Dengan mempertimbangkan masukan tersebut, pimpinan selanjutnya menetapkan keputusan final tentang apa yang harus dilakukan bawahannya untuk memecahkan masalah yang ada. Dengan cara ini, bawahan akan merasa ikut serta dalam proses pengambilan keputusan tersebut sehingga membuat mereka lebih bergairah dalam melaksanakan keputusan tersebut.

Prosedur dapat digunakan untuk melibatkan orang lain dalam pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah terdapat empat prosedur pengambilan keputusan, yaitu:

- a). Keputusan autokratis. Kepala sekolah membuat keputusan sendiri tanpa menanyakan pendapat atau saran dari guru dan karyawan, dan guru dan karyawan tidak memiliki pengaruh langsung pada keputusan, atau dengan kata lain tidak ada partisipasi.
- b). Konsultasi. Kepala sekolah menanyakan ide dan pendapat pada guru dan karyawan, kemudian membuat keputusan sendiri setelah dengan serius mempertimbangkan saran dan perhatian guru dan karyawan.
- c). Keputusan bersama. Kepala sekolah bertemu dengan guru dan karyawan untuk mendiskusikan masalah yang dihadapi dan membuat keputusan bersama. Kepala sekolah tidak punya pengaruh lebih besar pada keputusan akhir dibanding partisipasi lain.
- d). Delegasi. Kepala sekolah memberikan otoritas dan tanggung jawab untuk membuat keputusan pada seseorang atau lembaga pendidikan Kepala sekolah; Kepala sekolah 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. Ada tiga jenis konsultasi, yaitu:¹³

- a). Kepala sekolah menunjukkan sebuah keputusan yang telah dibuat sebelumnya tanpa konsultasi sebelumnya, tetapi bersedia melakukan modifikasi jika ada keberatan atau saran yang bagus.
- b). Kepala sekolah menunjukkan proposal sementara dan secara aktif mendorong guru dan karyawan untuk memberikan saran demi perbaikan proposal tersebut.
- c). Kepala sekolah menyajikan sebuah masalah dan meminta guru dan karyawan untuk berpartisipasi dalam mendiagnosanya dan mengembangkan penyelesaiannya, tetapi membuat keputusan akhir sendiri.

Prilaku partisipatif kepala sekolah ini memiliki kualitas dinamis dan dapat berubah seiring waktu. Sebagai contoh, prilaku yang sebelumnya merupakan konsultasi, dapat berubah menjadi keputusan bersama ketika guru dan karyawan menyetujui pilihan kepala sekolahnya.

Kepemimpinan yang partisipatif yang ada di lembaga pendidikan Islam harus mampu memberikan ruang peran serta secara bermakna pada para guru dan karyawan dalam menjalankan aktivitas lembaga pendidikan serta proses pengambilan keputusan. Dalam hal ini, kepala sekolah menghargai masukan berguna yang diberikan oleh para bawahannya dan bukan tidak mungkin masukan mereka dijadikan landasan penentuan keputusan. Ada

¹³ Mulyasa, *Manajemen...* 128.

beberapa unsur penting dalam membentuk kepemimpinan partisipatif yang ada di sekolah yaitu: konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi, serta manajemen yang bersifat demokratis.

Kepala sekolah semestinya rela membuka ruang peran serta bagi para guru dan karyawannya secara sungguh-sungguh. Dalam artian bahwa ia memberikan kesempatan kepada mereka untuk menyumbangkan saran, menyampaikan kritik atau keluhan, mengemukakan koreksi, serta berpartisipasi dalam penentuan keputusan. Dan kepala sekolah melakukan beberapa hal tersebut tidak sekedar basa basi saja. Dalam artian bahwa ia tidak memberikan kesempatan untuk menyatakan gagasan tetapi selanjutnya ia menciptakan rasa takut pada para bawahannya untuk mengemukakan inisiatif sehingga akhirnya para bawahan menyerahkan sepenuhnya proses kelembagaan padanya karena merasa apatis.

Menurut Vroom dan Yetton, prosedur pengambilan keputusan dalam organisasi/lembaga meliputi lima model yaitu:¹⁴

- a). Model AI mengandung arti bahwa pemimpin memecahkan masalah dan membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang ada saat ini.
- b). Model AII berarti bahwa pemimpin memperoleh informasi yang diperlukan dari para bawahan dan memutuskan sendiri keputusannya. Tetapi, ia bisa memberitahukan atau tidak kepada para bawahan untuk mendapatkan informasi mengenai masalah yang sebenarnya. Hanya sebatas memberikan informasi peran para bawahan. Mereka tidak berperan dalam memecahkan masalah.
- c). Model CI mengandung arti bahwa para bawahan yang berkompeten diajak berbicara mengenai suatu hal secara pribadi. Kemudian, pemimpin membuat keputusan yang mungkin didasari oleh masukan yang diberikan oleh bawahan atau bahkan tidak sama sekali.
- d). Model CII berarti bahwa pemimpin mengajak para bawahan berbicara dan mereka dikumpulkan sebagai suatu kelompok. Selanjutnya, keputusan yang dibuat bisa dilandasi oleh masukan yang diberikan oleh para bawahannya atau juga bisa berdasarkan pandangan sendiri.
- e). Model GII menggambarkan bahwa pemimpin dan para bawahan berbicara dalam suatu kelompok. Kemudian, mereka bertukar gagasan guna memecahkan suatu persoalan yang dihadapi. Bila solusi sudah diperoleh, ia dijadikan dasar pengambilan keputusan. Ia bersedia menerima solusi yang dihasilkan dari pembicaraan itu dan tidak memaksakan kehendak agar gagasannya yang dijadikan dasar pengambilan keputusan.

Melalui kepemimpinan yang partisipatif, diharapkan kondisi organisasional suatu lembaga pendidikan Islam akan menjadi lebih baik. Sehubungan dengan hal ini, bila mekanisme kepemimpinan partisipatif kepala sekolah dapat mencapai sasarannya, lembaga pendidikan Islam dapat memperoleh beberapa manfaat penting diantaranya:

- a). Kualitas keputusan yang diambil menjadi lebih tinggi karena telah melalui proses curah pikir (*brain storming*) serta adu gagasan. Tentunya, proses tersebut harus dilandasi oleh i'tikad baik, akal sehat, saling percaya, dan kesediaan untuk menerima gagasan baik yang disampaikan oleh pihak lain.
- b). Pendewasaan guru dan karyawan lembaga pendidikan terjadi karena mereka dibiasakan untuk memahami pemikiran dan argumentasi pihak lain serta bersedia menerima kenyataan berupa diterima atau tertolaknya suatu usulan yang disampaikan.
- c). Para guru dan karyawan merasa diperlakukan secara terhormat sehingga perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*) terhadap lembaga menjadi lebih kuat tertanam dalam hati mereka.

¹⁴ Soetopo, *Kepemimpinan...*17.

d). Para guru dan karyawan menjadi terlatih untuk menganalisis masalah serta memecahkannya dan juga rasa kepercayaan diri mereka menjadi lebih mudah terbangun. Selanjutnya, apabila nantinya dipercaya untuk mengampu jabatan lebih tinggi, mereka menjadi lebih siap.

Mengingat kenyataan bahwa kepemimpinan partisipatif memberikan peluang kepada para bawahan untuk terlibat dalam aktivitas lembaga serta proses pengambilan keputusan, efektivitas keputusan dalam pengelolaan lembaga pendidikan tetap harus memperoleh perhatian. Tidak sepatutnya seorang kepala sekolah menimpakan kesalahan pada terlibatnya para guru dan karyawan bila ia tidak dapat mengambil suatu keputusan secara efektif. Sehubungan dengan hal ini, ada beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas pengambilan keputusan. Diantaranya adalah:¹⁵

- a). Variabel situasional berupa jumlah informasi yang dimiliki oleh pemimpin serta bawahannya, kongruensi sasaran (goal congruence) pemimpin dan para bawahannya, kemampuan pemimpin dan bawahan menjalin kesepakatan, dan kreativitas dalam memecahkan kebuntuan dalam pengambilan keputusan.
- b). Kesiapan para bawahan untuk menerima keputusan karena mereka merasa bahwa ada nilai positif yang dihasilkan oleh keputusan itu serta merasa keterlibatan dalam pengambilan keputusan benar-benar dihargai.
- c). Kualitas keputusan bagi lembaga yakni apakah secara obyektif –terlepas dari perasaan suka maupun tidak suka secara individual- keputusan yang diambil memberikan dampak positif atau tidak pada lembaga. Masalah kualitas keputusan ini amat penting untuk diperhatikan terlebih bila terdapat alternatif yang beragam.
- d). Dipahaminya aturan main dalam proses pengambilan keputusan. Pemahaman tentang aturan main sekaligus kesediaannya untuk menerapkan secara konsekuen menjadikan proses yang ditempuh memiliki probabilitas lebih besar untuk membuahkan hasil yang efektif dari pada apabila para bawahan serta atasan masih belum memiliki pemahaman yang sama.

Seorang pemimpin lembaga pendidikan Islam yang partisipatif akan merasa senang apabila para guru dan karyawannya memperlihatkan antusiasme terhadap upaya memecahkan problematika yang dihadapi oleh lembaga pendidikan dan juga upaya untuk membuat kondisi lembaga tersebut semakin baik. Untuk itu, ia harus mampu melakukan diagnosis secara seksama terhadap beberapa aspek yang memiliki keterkaitan dengan situasi proses pengambilan keputusan. Beberapa aspek itu antara lain:¹⁶

- a). Pemahaman tentang urgensi keputusan yang akan diambil bagi lembaga.
- b). Pribadi yang memiliki kecakapan tertentu terkait dengan keputusan yang akan diambil.
- c). Seberapa besar kemungkinan untuk membangun kerja sama antara pemimpin dengan para bawahan dalam pengambilan keputusan.
- d). Kelayakan untuk menyelenggarakan pertemuan guna mencari beragam alternatif guna mengambil keputusan.

Selain itu, kepala sekolah juga harus memberikan penguatan atau dorongan terhadap partisipasi para guru dan karyawannya. Penguatan terhadap partisipasi mereka dilakukan dengan jalan:

- a). Memberikan kesempatan para guru dan karyawan untuk mengungkapkan gagasan mereka.
- b). Memperhatikan secara sungguh-sungguh gagasan yang dikemukakan oleh guru dan karyawan.
- c). Memberikan umpan balik atas gagasan yang diungkapkan oleh para guru dan karyawan.

¹⁵ Ukas, *Konsep...* 201.

¹⁶ Ukas, *Konsep...* 213.

- d). Memberikan peluang bagi munculnya gagasan pembanding dari para guru dan karyawan lainnya.
- e). Memperlihatkan apresiasi yang baik terhadap gagasan para guru dan karyawan termasuk juga saran-saran yang bersifat korektif.

Dengan adanya partisipasi diantara para pengelola lembaga pendidika Islam, maka para guru dan karyawan merasakan bahwa keputusan yang diambil itu adalah hasil dari perjuangan bersama sehingga rasa memiliki dan keinginan untuk berhasil dalam menerapkannya terbangun lebih kokoh dalam pikiran mereka. Tentunya, mereka harus diyakinkan dengan argumen yang jelas mengapa suatu masukan diterima dan masukan lainnya ditolak. Kejelasan argumen serta dukungan jiwa besar dari para bawahan dan pimpinan untuk menerimanya sebagai keputusan bersama adalah faktor pendukung yang disyaratkan untuk ada.

Demikian pula, karena konsep partisipasi yang ada di lembaga pendidikan Islam, ini berarti dapat memberikan kesempatan bagi semua untuk menampilkan pendapat dan pilihan sebelum keputusan akhir ditentukan, para guru dan karyawan merasa diperlakukan secara terhormat. Kemudian, rasa keadilan prosedural akan mereka rasakan. Satu hal lagi yang tidak kalah pentingnya, apabila para guru dan karyawan telah terbiasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka akan mempunyai bekal pengalaman yang berguna serta rasa percaya diri yang kuat sehingga apabila suatu saat nanti tanggung jawab lebih tinggi dibebankan, mereka telah relatif siap secara mental.

Model prosedur pengambilan keputusan yang diterapkan oleh seorang kepala sekolah akan dapat mempengaruhi kualitas keputusan beserta penerimaannya oleh mereka yang diharapkan menerapkan keputusan itu. Keduanya kemudian secara bersama menentukan efektivitas keputusan setelah diterapkan dimana selanjutnya ia berdampak pada kinerja yang ditampilkan oleh lembaga atau bagian di dalamnya.

Dan gaya kepemimpinan ini kurang efektif untuk dijalankan di lembaga pendidikan karena adanya pembentukan konsensus yang banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

2. Pendelegasian Wewenang

Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk mendewasakan para bawahannya sehingga pada saat suksesi terjadi atau ketika mereka dibebani tanggung jawab lebih tinggi, kesiapan mental telah mereka miliki. Pada dasarnya, pendelegasian wewenang adalah pemberian tugas atau tanggung jawab oleh seorang pemimpin kepada bawahannya. Apabila dikaitkan dengan konsep kepemimpinan partisipatif, pendelegasian wewenang adalah suatu hal yang menunjang, walaupun tidak identik. Secara umum, pendelegasian wewenang dilakukan dengan memberikan tugas atau tanggung jawab baru dan berbeda kepada bawahan.¹⁷

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:¹⁸

- a). Besar dan ragam tanggung jawab.
- b). Kebebasan yang dimiliki dan pilihan untuk melaksanakan tanggung jawab.

¹⁷ Kartini Kartono. *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1998), 114.

¹⁸ Muhaimin, et. al, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2010), 129.

- c). Kewenangan guna melakukan tindakan dan melaksanakan keputusan tanpa persetujuan terlebih dahulu.
- d). Frekuensi pelaporan serta persyaratannya.
- e). 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.¹⁹

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:

- a). 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.
- b). 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.
- c). 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.
- d). 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.
- e). 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.²⁰

¹⁹ Kartono, *Pemimpin...* 123.

²⁰ Ngalm Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2004), 125

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:²¹

- a). 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.
- b). 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.
- c). Pemimpin perlu mengetahui pendelegasian tugas yang relevan dengan jenjang karier seorang bawahan.
- d). Pemimpin mendelegasikan tugas yang menentang tetapi pasti dapat dilakukan oleh bawahan.
- e). Para bawahan harus dibiasakan untuk bersedia melaksanakan segala tugas yang dibebankan padanya.
- f). 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:

- a). Menjelaskan tanggung jawab secara gamblang kepada bawahan.
- b). Memberikan wewenang yang memadai dan memiliki batasan jelas.
- c). Menjelaskan syarat pelaporan secara rinci.
- d). 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:

- a). Menyampaikan informasi tentang pendelegasian wewenang itu kepada pihak-pihak yang diharapkan dapat membantu guru/karyawan.
- b). Memantau perkembangan terkait dengan pelaksanaan tugas melalui indikator yang jelas.
- c). Memberikan informasi tambahan mengenai tugas yang didelegasikan.
- d). Memberikan dukungan psikologis kepada para guru/karyawan dengan tetap memintanya mampu menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapinya.
- e). 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.

3. Pemberdayaan Bawahan

Satu hal yang juga penting untuk dipikirkan dalam pengelolaan sumber daya manusia guna mengembangkan organisasi adalah pemberdayaan bawahan (employee empowerment).

²¹ Muhaimin, *Manajemen*...131.

Pemberdayaan bawahan adalah upaya yang ditempuh untuk menjadikan mereka dapat mengoptimalkan potensi dirinya, bisa menyumbangkan peran positif, mampu melaksanakan tugas dengan baik, siap memikul tanggung jawab yang lebih tinggi, serta merasa memperoleh sesuatu yang berharga dari organisasi atau perusahaan tempat ia bernaung.²²

Kepala sekolah perlu memandang penting upaya tersebut untuk dilakukan karena di satu sisi para guru dan karyawan akan menjadi merasa nyaman serta antusias untuk bekerja dan hal itu membuat mereka bersedia memberikan kontribusi peran serta produktivitas kerja yang semakin bagus. Di lain sisi, saat ini dan juga masa mendatang setiap organisasi/lembaga pendidikan akan menghadapi persaingan yang semakin ketat. Jika ia ingin tetap eksis bahkan menjadi pemenang dalam persaingan tersebut, peran positif para anggota organisasi/lembaga harus bisa ditingkatkan agar mereka menjadi faktor kunci kemenangan. Untuk itulah, berbagai langkah pemberdayaan harus diupayakan oleh pengelola lembaga pendidikan Islam.

Menurut hasil studi yang dilakukan oleh Spreitzer, pemberdayaan bawahan mengandung empat elemen psikologis yakni:²³

- a). Makna (meaning) berupa konsistensi antara kandungan serta konsekuensi pekerjaan dengan nilai-nilai ideal seseorang.
- b). Determinasi diri (self determination) dalam arti bahwa bawahan mampu menentukan bagaimana serta kapan pekerjaan diselesaikan.
- c). Kemandirian diri (self efficacy) yaitu kepercayaan diri yang tinggi bahwa ia mampu menangani pekerjaan secara baik.
- d). Dampak (impact) yakni keyakinan bahwa dirinya mampu memberikan dampak atau pengaruh yang berarti pada pekerjaan serta lingkungan kerjanya.

Melalui upaya pemberdayaan, suatu lembaga pendidikan Islam diharapkan dapat memperoleh beberapa hal positif misalnya seperti:

- a). Para guru dan karyawan memiliki komitmen yang lebih kuat atas tugas yang dibebankan.
- b). Para guru dan karyawan mempunyai inisiatif yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab dari peran yang mereka emban.
- c). Mereka menjadi lebih tegar dalam menerima ujian.
- d). Mereka mampu menampilkan sikap inovatif dalam menyikapi tantangan.
- e). Para guru dan karyawan menjadi lebih optimis akan keberhasilan pelaksanaan tugas.
- f). Mereka akan merasakan kepuasan kerja yang tinggi.
- g). Para guru dan karyawan memiliki komitmen organisasional yang kuat.
- h). Bagi lembaga pendidikan, melalui pemberdayaan, tingkat keluar dan masuk (turn-over) guru dan karyawan dapat dikurangi.

Pemberdayaan bawahan yang dilakukan oleh kepala sekolah dapat terlaksana dengan baik jika suatu lembaga pendidikan Islam tersebut telah mempersiapkan beberapa kondisi yang menunjangnya. Mengenai kondisi itu, Christ Argyris menyatakan bahwa beberapa kondisi penunjang tersebut adalah:²⁴

- a). Desain pekerjaan yang dirasa memberikan tantangan.
- b). Struktur organisasi yang memberikan peluang terhadap pendelegasian wewenang serta pengayaan pekerjaan.
- c). Budaya organisasi yang memberikan tempat pada proses belajar, partisipasi, serta menampilkan fleksibilitas.

²² Soetopo, *Kepemimpinan...*23.

²³ Fattah, *Landasan...* 96.

²⁴ Ukas, *Konsep...* 251.

- d). Kesiapan mental bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih tinggi.
- e). Kesiapan pemimpin dan bawahan untuk saling mempercayai.
- f). Keterlibatan para bawahan dalam dinamika proses organisasi

Pemberdayaan para guru dan karyawan akan berhasil menjadikan tujuan lembaga pendidikan Islam lebih mudah dicapai karena para guru dan karyawan yang telah diberdayakan mampu menampilkan nilai lebih. Misalnya saja, para guru dan karyawan akan memiliki komitmen yang lebih kuat atas tugas yang dibebankan, mampu menangani tugas yang dibebankan serta mempunyai inisiatif yang lebih besar dalam menjalankan tanggung jawab dari peran yang mereka emban. Selain itu, ketegaran mental dalam menerima ujian dan optimisme yang tinggi mereka miliki. Mereka juga cenderung mempunyai komitmen organisasional yang kuat. Beberapa nilai lebih itu pastilah berguna dalam mewujudkan efektivitas pengelolaan lembaga pendidikan Islam.

Kesimpulan

Partisipasi dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi lembaga pendidikan Islam atau bagian di dalamnya memiliki arti yang penting. Terbukanya ruang partisipasi bagi para guru dan karyawan untuk hal tersebut menjadikan probabilitas untuk memperoleh keputusan yang bermutu tinggi lebih besar dari pada bila dilakukan tanpa partisipasi. Keadaan itu terjadi karena diasumsikan para peserta (kepala sekolah, guru dan karyawan) memiliki gagasan beragam mengenai suatu masalah.

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, mencintainya tempat bekerjanya dan merasa sayang untuk pindah tempat kerja, selain membuatnya siap memikul tanggung jawab lebih tinggi guna meningkatkan profesionalitas lembaga pendidikan Islam.

Melalui pemberdayaan bawahan, lembaga pendidikan Islam mampu meningkatkan kontribusi nilai personal dari guru dan karyawannya. Mereka menjadi semakin berharga bagi lembaga pendidikan. Karena itu merupakan upaya yang ditempuh oleh kepala sekolah untuk menjadikan mereka dapat mengoptimalkan potensi dirinya, bisa menyumbangkan peran positif, mampu melaksanakan tugas dengan baik, siap memikul tanggung jawab yang lebih tinggi, serta merasa memperoleh sesuatu yang berharga dari lembaga pendidikan Islam tempat ia bernaung.

Daftar Rujukan

- Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1997.
- Fattah Nanang, *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.
- Hendyat Soetopo dan Wasty Soemanto, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Bina Aksara, 1984.
- Kartono Kartini. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1998.
- Muhaimin et al, *Manajemen Pendidikan, Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010.
- Mulyasa, E, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional dalam Konteks Menyukkseskan MBS dan KBK*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2003

- _____, *Manajemen Berbasis Sekolah: Konsep, Strategi dan Implementasi*, Bandung: PT. Rosdakarya, 2003
- Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2004.
- Ranupandojo, H, Suad Husnan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM, 2000.
- Rivai, Veithzal dan Arviyan Arifin, *Islamic Leadership ; Membangun Super Leadership Melalui Kecerdasan Spiritual* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009).
- Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2006.
- Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Gunung Agung, 1982.
- Suprayogo, Imam. *Reformasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press, 1999.
- Susilo, Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-UGM, 1998.
- Thoha, Miftah, *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers, 1993.
- Ukas Maman, *Konsep Pemimpin*. Bandung: Ossa Promo, 1999.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1984.