

Faizal, S. Ag., M. Ag.,
Fariza Makmun, S. Ag., M. Sos. I.,
Khairullah, M.A.

KEPEMIMPINAN DELEGATIF

Antara Teoritik dan Realitas



*Faizal, S. Ag., M. Ag.,
Fariza Makmun, S. Ag., M. Sos. I.,
Khairullah, M.A.*

Kepemimpinan Delegatif: *Antara Teoritik dan Realitas*
Bandar Lampung: Harakindo Press, 2018
iv + 128 hlm. 21,08 cm x 16 cm
ISBN : 978-602-60300-7-8

KEPEMIMPINAN DELEGATIF: *Antara Teoritik dan Realitas*
*TIM PENULIS: Faizal, S. Ag., M. Ag.,
Fariza Makmun, S. Ag., M. Sos. I., Khairullah, M.A.*

CETAKAN PERTAMA, NOPEMBER 2018

Diterbitkan Oleh:
Harakindo Press Bandar Lampung
Desain Cover: Harakindo Press

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
All ringh reserved

KATA PENGANTAR

Dengan ungkapan syukur kehadiran Allah SWT, buku yang semula hasil dari penelitian tahun 2016 yang kami lakukan di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung dapat terbit dan hadir di tengah-tengah para pembaca.

Pijakan dalam penulisan buku ini adalah teori-teori tentang pengembangan lembaga, khususnya teori-teori fungsi kepemimpinan dan pendelegasian tugas/fungsi. Teori-teori tersebut dijadikan alat analisis terhadap data tentang fungsi kepemimpinan dan efektifitas kepemimpinan delegatif di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung. Oleh sebab itu, buku ini diharapkan akan menambah khasanah ilmu pengetahuan dan menjadi bahan bacaan atau rujukan dalam proses kepemimpinan, khususnya kepemimpinan pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

Tim Penulis menyadari, bahwa hasil penelitian ini belum sempurna, baik dalam penulisan maupun dalam kesempurnaan data dan metode analisis data. Untuk itu, Tim penulis mengharapkan sumbang saran kepada pembaca untuk kesempurnaan buku ini.

Kepada semua pihak yang telah banyak memberikan sumbangan baik materi maupun ide dan gagasan, kami ucapkan banyak terimakasih dan dapat menjadi amal baik kita masing-masing. Mudah-mudahan upaya ini dapat bermanfaat bagi penulis, lembaga, pembaca dan masyarakat pada umumnya.

Bandar Lampung, November 2018
Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Kerangka Pemikiran	14
BAB II FUNGSI KEPEMIMPINAN DELEGATIF DALAM TINJAUAN TEORITIK	
A. Fungsi Kepemimpinan	21
1. Fungsi Manajemen	29
2. Fungsi Teknis	51
B. Kepemimpinan Delegatif.....	51
1. Memahami Kepemimpinan Delegatif.....	51
2. Sebab-Sebab Pendelegasian Wewenang.....	56
3. Prinsip-Prinsip dalam Pendelegasian.....	57
BAB III FUNGSI KEPEMIMPINAN DELEGATIF DALAM REALITAS	
A. Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan.....	63
B. Fungsi Kepemimpinan dan Efektifitas Kepemimpinan Delegatif.....	107
BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN.....	
A. Kesimpulan	125
B. Saran-Saran	126
DAFTAR PUSTAKA	127

BAB I

PENDAHULUAN

A. Dasar Pemikiran

Pemimpin dan kepemimpinan (*leader and leadership*) adalah sebuah keniscayaan dalam sebuah organisasi atau lembaga, karena kemajuan, kemunduran, dan stagnasi lembaga baik dari segi kuantitas maupun kualitas lembaga sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan pemimpinnya. Pemimpin bukanlah penguasa, otoritas atas semua sumber daya yang ada dalam sebuah lembaga, tetapi dia hanyalah khalifah yang diberi kedudukan dan dipercayai untuk melaksanakan peran dan atau fungsi untuk mewakili orang-orang dalam sebuah lembaga untuk mencapai tujuan bersama atau wakil pemilik yang sebenarnya, yakni Allah SWT. Oleh karena itu, segala prilakunya menjadi sumber inspirasi dan ide kreatif, serta kerja prestatif dalam melaksanakan fungsi kelembagaan. Juga, selalu diawasi oleh Allah SWT, Rosul-Nya, dan orang-orang yang diwakilinya. Allah berfirman dalam surat At-Taubah ayat 105,



organisasi sosial keagamaan, kemasyarakatan, kemahasiswaan, politik maupun organisasi non formal, seperti perkumpulan, suku, dan ras.

Demikian halnya dengan kepemimpinan di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK) IAIN Raden Intan Lampung. Dekan, Wakil Dekan I, II, dan III, Ketua dan Sekretaris Jurusan ditunjuk langsung oleh Rektor dengan mengacu pada aturan yang berlaku, yakni Statuta IAIN Raden Intan Lampung Nomor 35 Tahun 2014. Penunjukan dan pengangkatan pejabat pada Fakultas dilingkungan IAIN Raden Intan berdasarkan Statuta IAIN Raden Intan Lampung (NOMOR: 35 Tahun 2014), khususnya pasal 41-46, tentang persyaratan pengangkatan Dekan dan Wakil Dekan, pasal 52 dan 53, tentang persyaratan pengangkatan Ketua dan Sekretaris Jurusan. Dalam pasal-pasal tersebut memuat persyaratan umum sebagai pimpinan dan persyaratan khusus bagi Ketua/Sekretaris Jurusan dan Tenaga Teknis (Laboratorium), seperti; berlatarbelakang pendidikan sesuai dengan jurusan terkait atau memiliki kemampuan manajerial dan kompetensi keahlian bidang yang dipimpinnya.³

Secara konstitusional, system penunjukan dan pengangkatan pimpinan di lingkungan IAIN Raden Intan mengakomodir berbagai

³ Peraturan Menteri Agama RI, No. 35 Tahun 2014, Tentang Statuta IAIN Raden Intan Lampung, *Dokumentasi*, dicatat pada Tanggal 30 September 2016

kelompok atau organisasi (*in-group*) yang ada di dalamnya, baik kelompok atau organisasi sosial keagamaan, kemasyarakatan, kemahasiswaan, politik maupun organisasi non formal, seperti perkumpulan dan suku. Sehingga, sebagaimana pendapat *Bingham* dan *Hisham al-Thalib* di atas, sifat-sifat kepribadian dan karakter yang dimiliki menjadi harapan semua orang. Pemimpin yang menjadi kekuatan aspirasional (kreatif dan inovatif), kekuatan semangat dan kekuatan moral yang mampu menjadi *plannaer, organisator, dan evaluator serta menjadi motivator, inisiator, dan administrator* berbagai sumber daya yang dipimpinya, bukan menjadi pemimpin lemah dalam keimanan dan pemahaman.

Pemimpin lemah dalam keimanan dan pemahaman adalah pemimpin dalam kepemimpinannya menjadi pribadi yang asing, yakni bersifat egois, pasif, dan otoriter demi kepentingan pribadi atau golongan. Ia menjadikan kedudukannya sebagai kekuasaan dan otoritas. Menguasai individu atau kelompok lain dan bertindak sesuka hatinya tanpa mengindahkan regulasi, kesepakatan bersama, dan nilai-nilai etik kemanusiaan. Padahal, sebagaimana dijelaskan oleh *Kartini kartono*, pemimpin mempunyai kedudukan dan fungsi penting dan sentral dalam organisasi, manajemen, dan administrasi.⁴

⁴ *Kartini Kartono, Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. raja Grafindo Persada, 2002), cet. Ke-10, hal. 13

Pemimpin adalah yang diharapkan mampu mengkoordinasikan berbagai program dan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga atau organisasi. Pemimpin diharapkan mampu merumuskan dan mengimplentasikan visi/misi, tujuan (sasaran) melalui program-program dan menentukan sarana dan prasarana untuk mencapai visi dan misi lembaga (manajemen). Pemimpin juga diharapkan mempunyai kemampuan dalam mengelola keseluruhan proses kerjasama dalam dan antar lembaga (administrasi).

Yang tidak kalah penting untuk difahami adalah kedudukan (status) orang lain yang menjadi mitra kerja seorang pemimpin atau disebut bawahan. Atau, dalam istilah pendidikan disebut dengan tenaga kependidikan, yang terdiri dari tenaga pendidik (dosen), tenaga administrasi kependidikan (staf administrasi), dan anak didik (mahasiswa). Mereka adalah sebagaimana pendapat Arifin, M. ed yang dikutip oleh Faizal, sekelompok orang yang secara bersama-sama bekerja untuk mencapai tujuan lembaga.⁵ Menurut M. Arifin, ada lima macam kepengikutan ditinjau dari pendekatan psikologis, yaitu: (1) Kepengikutan karena naluri; (2) Kepengikutan karena tradisi atau adat kebiasaan; (3) Kepengikutan karena agama (QS. An-Nisa': 59). (4) Kepengikutan karena rasio; (5) Kepengikutan karena

⁵ Faizal, *Kepemimpinan Sosial*, (Bandar Lampung: Harakindo Publishing (Anggota IKAPI), 2013), cet. Ke-1, hal.10-12

peraturan atau hukum. Sedangkan beberapa sebab yang membuat seseorang mengikuti orang lain secara psikologis adalah: (1) Adanya dorongan mengikuti pemimpin; (2) Adanya ciri-ciri atau karakter khusus pada diri pemimpin.⁶

Ciri-ciri atau karakter yang mampu mempengaruhi bawahan untuk ikut serta dalam kepemimpinan, biasanya terkait dengan beberapa hal, seperti; kemampuan seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dari sekian banyak fungsi *leadership*, dapat disederhanakan menjadi dua fungsi kepemimpinan, yaitu *fungsi manajemen* dan *fungsi teknis*.⁷ Fungsi manajemen adalah kemampuan, kecakapan, keterampilan dalam melakukan *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC). Sementara itu, fungsi teknis merupakan kemampuan pemimpin untuk mengetahui seluk-beluk keahlian teknis. Pemimpin harus mampu memosisikan dirinya sesuai dengan level kepemimpinannya, misalnya; Kemampuan Manajemen pada Pemimpin Tertinggi lebih besar bila dibandingkan dengan Kemampuan Teknis. Sedangkan pada Pemimpin Menengah

⁶ M. Arifin, M.Ed, *Psikologi Dakwah Suatu Pengantar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), cet. Ke-2, hal. 90

⁷ Abd. Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1993), cet.ke-3, hal. 43-44. Juga dalam Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), Cet. Ke-2, hal.5

Kemampuan Manajemen sama besarnya dengan Kemampuan Teknis. Sedangkan Pemimpin Tingkat Bawah, Kemampuan Manajemen lebih kecil bila dibandingkan dengan Kemampuan Teknis.

Kemampuan dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan sesuai dengan levelnya akan terjadi pembagian kerja sesuai dengan bidang dan levelnya, sehingga memungkinkan terjalinnya hubungan kerja yang harmonis dan lebih mudah dalam mencapai visi/misi lembaga. Atau, dengan kata lain, masing-masing pemimpin mampu bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya, serta mampu mengatakan apa yang telah ia lakukan.

Atas dasar tugas dan fungsi kepemimpinan dalam lembaga di atas, maka kepemimpinan pimpinan dalam bidang akademik pada Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, terdiri dari; Dekan sebagai *top leader*, Wakil Dekan I, II, dan III sebagai *middle leader*, dan Ketua Jurusan sebagai *under leader*. Masing-masing level pemimpin melaksanakan delegasi wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsi pada bidangnya. Misalnya, Wakil Dekan melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai Wakil Dekan sesuai dengan delegasi dekan pada bidangnya masing-masing. Sedangkan, Ketua Jurusan melaksanakan tugas bidang Akademik dengan berkoordinasi dan atau melaksanakan tugas

berdasarkan delegasi wewenang dan tanggung jawab dari Wakil Dekan I sebagai perpanjangan kewenangan Dekan.

Permasalahannya adalah pemimpin yang diangkat berdasarkan penunjukan langsung tanpa adanya dukungan dari sebahagian besar civitas akademika diharapkan mampu mengkoordinasikan berbagai program dan sumber daya yang dimiliki oleh lembaga, pemimpin yang mampu merumuskan dan mengimplentasikan visi/misi, tujuan (sasaran) melalui program-program dan menentukan sarana dan prasarana untuk mencapai visi dan misi lembaga (manajemen), pemimpin yang mampu mengelola keseluruhan proses kerjasama dalam dan antar lembaga, dan pemimpin yang menjadi mitra kerja seorang pemimpin atau disebut bawahan, seperti tenaga kependidikan, tenaga pendidik (dosen), dan mahasiswa sebagai peserta didik.

Selain itu, fungsi delegatif yang diterapkan pimpinan dalam sebuah lembaga juga mempunyai pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan lembaga. Karena, alasan-alasan pendelegasian adalah: *pertama*, memungkinkan pimpinan dapat mencapai lebih dari mereka menangani setiap tugas sendiri. *Kedua*, agar proses dalam organisasi dapat berfungsi lebih efisien dan efektif. *Ketiga*, pimpinan dapat memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas.

Keempat, sebagai media pengembangan sumber daya manusia.⁸ Oleh karena itu, menurut Tjutju Yuniasrih dan suwarno, seorang pemimpin harus dapat memberi inspirasi kepada bawahannya agar tujuan lembaga dapat tercapai. Pimimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya, agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya, bawahannya memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi.⁹

Oleh karena itu, keberhasilan pendelegasian wewenang membutuhkan kemampuan dan kreatifitas dari yang diberi delegasi serta dukungan penuh dari delegator. Juga, daya dukung dari berbagai pihak yang mertinya terlibat dalam pencapaian tujuan lembaga.

Dalam system demokrasi, daya dukung berawal dari model pengangkatan atau pemilihan pemimpin dan kemampuan, baik kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis sang pemimpin. Dalam hal pengangkatan pemimpin di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung dijelaskan Dalam Keputusan Menteri Agama RI Nomor: 30 Tahun 2008 Tentang STATUTA IAIN Raden Intan Lampung mengatur tata cara

⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (BPFE: Yogyakarta,m1995), h.225

⁹ Roseni, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif dan Motivasi berprestasi terhadap Kinerja Guru, <http://roseni-mystory.blogspot.co.id/>, diakses pada tanggal 30 September 2016

pemilihan pimpinan fakultas, dari Dekan sampai Ketua dan Sekretaris Jurusan serta Senat Fakultas dan Institut dipilih secara langsung oleh Dosen (demokratis).¹⁰ Sedangkan, Statuta Terbaru yang mengatur tata cara pemilihan pimpinan fakultas, dari Dekan sampai Ketua dan Sekretaris Jurusan, laboratorium serta Senat Institut secara penunjukan (delegatif).¹¹

Secara praktis, kedua model pengangkatan pimpinan fakultas tersebut kemungkinan memiliki pengaruh yang berbeda terhadap daya dukung civitas akademika dan nilai-nilai harmoni antar pimpinan dan bawahan dalam menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Untuk itu, maka penelitian ini bermaksud untuk meneliti efektivitas fungsi kepemimpinan delegatif dalam melaksanakan tugas dan fungsi kepemimpinan di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan dalam pengembangan lembaga.

Berangkat dari uraian dasar pemikiran di atas, maka dapat dirumuskan 2 (dua) permasalahan yaitu : Apa fungsi kepemimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung? Dan Bagaimana efektivitas fungsi kepemimpinan

¹⁰ Statuta IAIN Raden Intan Lampung Tahun 2008

¹¹ Statuta IAIN Raden Intan Lampung

delegatif di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung dalam pengembangan lembaga?

Kajian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana fungsi pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Raden Intan Lampung dengan menggunakan pola kepemimpinan delegatif berjalan dalam upaya pengembangan lembaga.

Selanjutnya diharapkan kajian ini paling tidak dapat memberikan 3 (tiga) kontribusi. *Pertama*, secara teoritis, dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan khasanah keilmuan dalam bidang fungsi kepemimpinan dalam lembaga pendidikan tinggi dan efektifitas fungsi kepemimpinan sesuai dengan model-model pemilihan pimpinan. *Kedua*, Secara praktis, dapat memberikan sumbangan, baik secara teoritis maupun praktis bagi pengambil kebijakan, baik ditingkat Kementerian Agama, IAIN Raden Intan Lampung, dan khususnya Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung dalam hal pengangkatan dan atau pemilihan pimpinan. Dan *ketiga* secara normative, diharapkan setiap level pemimpin dapat memahami dan melaksanakan norma-norma agama dan nilai-nilai yang mulia dalam pemilihan pemimpin dan melaksanakan tugas dan fungsinya dengan penuh tanggung jawab, sehingga setiap perilaku pemimpin

bernilai ibadah disisi Allah SWT dan menjadi inspirasi bagi orang-orang yang dipimpinya.

Kajian ini tergolong pada pendekatan kualitatif terhadap kondisi obyek tertentu, penelitian lapangan (*fiel research*) yang bersifat deskriptif, yakni suatu penelitian tentang sub unit lembaga pendidikan tinggi sebagai obyek, pelaksanaan tugas dan fungsi kepemimpinan, dan partisipasi civitas akademika dalam pelaksanaan aturan dan kebijakan pimpinan fakultas, dalam hal ini Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK) IAIN Raden Intan Lampung. Sedangkan penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau melukiskan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fakta dan fenomena yang diselidiki.

Adapun tujuan dari kajian ini adalah untuk menggambarkan keadaan yang ada pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab akibat melalui identifikasi dari fakta dan penomena-penomena yang ada. Data-data hasil kajian digunakan untuk identifikasi serta analisis terhadap pelaksanaan tugas dan fungsi, serta kebijakan-kebijakan pimpinan FDIK sebagai obyek kajian , sehingga dapat memberikan gambaran tentang efektivitas fungsi kepemimpinan.

Untuk menggali data yang dibutuhkan dalam studi ini, maka semua unsur pimpinan fakultas seperti Dekan, Wakil dekan I-II-III, Ketua dan Sekretaris Jurusan, Senat Institut Perwakilan Dosen, Ketua dan Anggota Laboratorium. Beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu *Pertama*, metode dokumentasi yang digunakan untuk menggali data-data primer, seperti; struktur, visi-misi, program kerja tahun 2016, hasil kerja, kebijakan-kebijakan pimpinan FDIK. *Kedua*, untuk memperkuat data dokumentasi, juga akan digunakan Wawancara (interview) Kelompok Masyarakat (*Community Group Interview*). Dalam melakukan wawancara ini peneliti dipandu oleh serangkaian pertanyaan yang diajukan kepada pimpinan berdasarkan level kepemimpinannya dalam sebuah pertemuan terbuka, dengan merujuk pada pedoman wawancara yang telah dibuat. Untuk mendapatkan data yang akurat dan valid, penulis akan menggunakan teknik interview bertujuan (bebas terpimpin). *Ketiga*, selain data dokumentasi dan interview, peneliti akan menghimpun data dengan metode observasi atau Pengamatan Langsung (*Direct Observation*), penulis dalam hal ini akan melakukan pengamatan lapangan secara langsung guna mengumpulkan data yang menyangkut kondisi dan fenomena tentang pelaksanaan tugas pimpinan, seperti; kedisiplinan, hubungan kerja, dan sistem pelaksanaan tugas dan fungsi.

Data kualitatif akan diolah secara kualitatif melalui proses editing, kategorisasi, deskripsi dan interpretasi, dan kesimpulan. Data yang diolah secara kualitatif ini akan digunakan untuk mendukung atau memperkuat data-data yang dianalisis dengan menggunakan metode konten analisis.

B. Kerangka Pemikiran

1. Fungsi Kepemimpinan

Untuk mendapatkan gambaran tentang fungsi pemimpin dalam proses kepemimpinannya, maka akan diuraikan beberapa pendapat para ahli sebagai berikut:

Menurut Coffin, Gross, dan Burnard, yang dikutip oleh Mar'at.¹² Menurut Coffin, fungsi kepemimpinan ada 3 (tiga), yaitu fungsi *formulasi*, pengorganisasian, dan *supervisi*. Menurut Gross, fungsi kepemimpinan adalah: menentukan tujuan, menjelaskan dan melaksanakannya, memilih cara yang efektif, memberi dan mengkoordinasikan tugas, memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja, menciptakan kebersamaan, mewakili kelompok. Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Burnard adalah menentukan sasaran

¹² Mar'at, *Op. cit.*, hal. 31

(tujuan), memanipulasi cara, perubahan tindakan dan rangsangan usaha-usaha yang terkoordinasi. Menurut Kartini Kartono, fungsi kepemimpinan adalah memandu, pengendalian, menjalin komunikasi yang baik, supervisi, membawa bawahan untuk mencapai sasaran sesuai dengan ketentuan waktu dalam perencanaan serta memberi insentif baik *material* maupun *immaterial*.¹³

Dari sekian banyak fungsi yang menjadi tanggung jawab *leader* sebagaimana dijelaskan di atas, dapat disederhanakan menjadi dua kemampuan atau fungsi kepemimpinan, yaitu *fungsi manajemen*¹⁴ dan *fungsi teknis*.¹⁵ Fungsi manajemen sebagaimana pendapat G.R. Teey yang dikutip oleh Abd. Rosyad Shaleh adalah fungsi *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC).¹⁶ Fungsi manajemen merupakan kemampuan, kecakapan, keterampilan dalam POAC. Sementara itu, fungsi teknis merupakan kemampuan pemimpin untuk mengetahui seluk-beluk keahlian teknis.

¹³ Kartini Kartono, *Op. cit.*, hal. 81

¹⁴ Abd. Rosyad Shaleh, *op., cit.*, hal. 43-44

¹⁵ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), Cet. Ke-2, hal.5

¹⁶ Abd. Rosyad Shaleh, *op., cit.*, hal. 47

Menurut Abd. Rosyad Shaleh, penguasaan terhadap kedua kemampuan tersebut bagi masing-masing level pemimpin¹⁷ adalah sebagai berikut:

PT	KM		KT
PM	KM	KT	
PB	KM	KT	

Keterangan:

PT : Pemimpin Tertinggi

PM : Pemimpin Menganah

PB : Pemimpin Bawah

KM : Kemampuan Manajemen

KT : Kemampuan Teknis

Gambar di atas menunjukkan bahwa KM pada PT lebih besar bila dibandingkan dengan KT. Sedangkan pada PM, KM sama besarnya dengan KT. Sedangkan PB, KM lebih kecil bila dibandingkan dengan KT.

¹⁷ *Ibid.*, hal. 45-46

2. Fungsi Manajemen

Sebagaimana telah disinggung di atas, bahwa fungsi manajemen paling tidak ada 4 (empat), yakni: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Perencanaan (*Planning*) merupakan fungsi manajemen yang harus diperhatikan dalam setiap aktifitas atau usaha apapun, apalagi aktifitas yang terorganisir dalam sebuah lembaga. Sehingga, apa yang kita laksanakan sesuai dengan yang dirumuskan dalam *perencanaan*. Perencanaan yang dapat laksanakan adalah perencanaan yang rumusannya berdasarkan kondisi real sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia dan sumber dana maupun ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung tercapainya tujuan program.

Dengan memperhitungkan sumber daya yang ada dan menggunakan prinsip-prinsip perencanaan yang matang, maka efektifitas dan efisiensi kerja akan dicapai, pekerjaan akan dilaksanakan dengan mudah dan terarah, waktu dan biaya akan tetap terkontrol. Bukankah Islam berkembang menjadi agama dan organisasi sosial keagamaan dengan kepemimpinan yang maha besar dan tersebar keseluruh penjuru dunia karena Islam mengorganisir berbagai kepentingan sosial berdasarkan nilai-nilai moral/akhlak dan nilai-nilai kemanusiaan

Sistem manajemen Islam membangun perencanaan berdasarkan prinsip utama, yaitu mempelajari secara mendalam suatu masalah, kemudian mengajukannya dalam forum musyawarah atau koordinasi dengan para pakar dalam bidangnya masing-masing, sehingga perencanaan tidak tertumpu pada satu kepemimpinan tetapi ada elastisitas pelaksanaan perencanaan pada orang-orang yang ahli dalam bidangnya.¹⁸

Pengorganisasian (*organizing*) adalah pengaturan. The Liang Gie berpendapat, pengorganisasian adalah rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan dengan cara membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja antara satuan-satuan organisasi atau personalia.¹⁹

Pengorganisasian sangat *urgent* untuk mempermudah pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan yang telah dirumuskan dalam perencanaan. Biasanya, dalam organisasi atau lembaga formal, pembidangan atau pembagian tugas telah

¹⁸ Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam*: terj. Oleh Masturi Ilham dan Malik Supar, (Jakarta: Khalifa, 2009) Cet. Ke-1, hal.. 27

¹⁹ The Liang Gie (ed), *Kamus Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1972), hal. 292-293

dibagi dan diatur secara jelas dan terperinci berdasarkan bidang pekerjaan masing-masing.

Efektifitas dalam kegiatan *orgazing* adalah: *pertama*, ketika pimpinan dalam kepemimpinannya mampu menempatkan orang-orang pada bidang-bidang yang sesuai dengan kemampuannya. Islam mengajarkan:

*“Apabila amanah telah disia-siakan, maka tunggulah kehancurannya. Sahabat bertanya: bagaimana menyia-nyiakannya? Rosulullah menjawab, apabila suatu jabatan diserahkan kepada orang-orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kiamat kehancurannya.”*²⁰

Kedua, pemimpin memberikan wewenang dan kekuasaan dalam mengambil keputusan sesuai dengan tugas dan fungsi yang didelegasikan. *Ketiga*, kemampuan menetapkan jalinan hubungan kerja sama kepada semua bidang dan komponen yang terlibat dalam pencapaian tujuan lembaga.

Penggerakan (*actuating*) adalah fungsi yang secara langsung berhubungan dengan manusia sebagai pelaksana. Fungsi *actuating* meliputi aktifitas-aktifitas, seperti:

- a. Pemberian motivasi.
- b. Pembimbingan.
- c. Penjalinan hubungan.

²⁰ Taqiyuddin Ibnu Taimiyah, *Pedoman Islam dalam Bernegara*, terjemahan H. Firdaus, (t. Tempat: Penerangan Agama, 1960), h. 30

- d. Penyelenggaraan komunikasi.
- e. Pengembangan atau peningkatan SDM.

Monitoring dan Evaluasi (*Controlling*).

Penyelenggaraan suatu program dapat dikatakan berhasil dengan baik dan efektif, apabila tugas-tugas yang telah diserahkan kepada para personalia/pelaksana benar-benar dilaksanakan dan pelaksanaannya sesuai dengan rencana dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Untuk itu, pemimpin perlu melakukan pengendalian (monitoring) dan penilaian. Dengan **pengendalian dan penilaian** pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan. Dan, dapat menghentikan penyimpangan atau kekeliruan yang sedang terjadi. Disamping itu, tindakan pengendalian dan penilaian, pimpinan dapat mengadakan usaha-usaha peningkatan dan penyempurnaan, sehingga proses pelaksanaan program tidak menjadi stagnan.

BAB II

FUNGSI KEPEMIMPINAN DELEGATIF

DALAM TINJAUAN TEORITIK

A. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi dimaknai sebagai tugas, peran atau jabatan.¹ Yakni tugas yang wajib dilaksanakan oleh seseorang sesuai dengan kedudukannya dalam sebuah lembaga. Sedangkan kepemimpinan adalah kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang apabila hal tersebut dipenuhi, besar kemungkinan seorang pemimpin akan berhasil dalam menjalankan tugasnya.² pemimpin dalam kepemimpinannya mempunyai fungsi penting dan sentral dalam organisasi, manajemen, dan administrasi.³ Pemimpin diharapkan mampu menciptakan sistem kegiatan terkoordinasi dalam lembaga (organisasi). Pemimpin diharapkan cakap dalam menentukan tujuan (sasaran) dan mempersiapkan sarana-prasarana

¹ Al-Barry M.D.J. dan Sofyan hadi AT, *Kamus Ilmiah Kontemporer*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999), hal. 106

² Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), Cet. Ke-2, hal.47

³ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. raja Grafindo Persada, 2002), cet. Ke-10, hal. 13

untuk mencapai sasaran (manajemen). Pemimpin juga diharapkan mampu mengelola keseluruhan proses kerjasama (administrasi).

Dengan demikian, fungsi kepemimpinan adalah suatu tugas dan kemampuan seorang dalam mengelola keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam mencapai tujuan lembaga sesuai dengan tingkat atau level kepemimpinannya.

Banyak fungsi kepemimpinan yang telah dirumuskan oleh para ahli manajemen. Menurut Coffin, Gross, dan Burnard, yang dikutip oleh Mar'at.⁴ Menurut Coffin, fungsi kepemimpinan ada 3 (tiga), yaitu fungsi *formulasi*, pengorganisasian, dan *supervisi*. Menurut Gross, fungsi kepemimpinan adalah: menentukan tujuan, menjelaskan dan melaksanakannya, memilih cara yang efektif, memberi dan mengkoordinasikan tugas, memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja, menciptakan kebersamaan, mewakili kelompok. Sedangkan fungsi kepemimpinan menurut Burnard adalah menentukan sasaran (tujuan), memanipulasi cara, perubahan tindakan dan rangsangan usaha-usaha yang terkoordinasi. Menurut Kartini Kartono, fungsi kepemimpinan adalah memandu, pengendalian, menjalin komunikasi yang baik, supervisi, membawa bawahan untuk mencapai sasaran sesuai dengan ketentuan waktu

⁴ Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Ghalia, 1985), hal. 31

dalam perencanaan serta memberi insentif baik *material* maupun *immaterial*.⁵

Dari sekian banyak fungsi sebagaimana dijelaskan di atas, dapat disederhanakan menjadi dua fungsi kepemimpinan, yaitu *fungsi manajemen* dan *fungsi teknis*.⁶ Fungsi manajemen adalah fungsi *planning, organizing, actuating, controlling* (POAC).⁷ Fungsi manajemen merupakan kemampuan, kecakapan, keterampilan dalam POAC. Sementara itu, fungsi teknis merupakan kemampuan pemimpin untuk mengetahui seluk-beluk keahlian teknis.

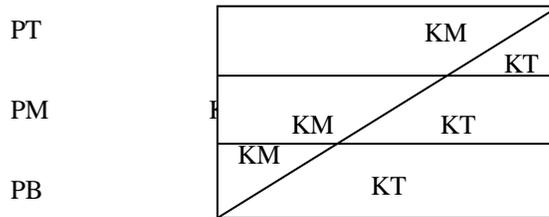
Dua fungsi manajemen sebagaimana disebutkan di atas, merupakan persyaratan kemampuan yang harus dikuasai oleh pemimpin-pemimpin dalam proses kepemimpinannya. Persentase penguasaan terhadap dua kemampuan tersebut disesuaikan dengan tingkat atau level kepemimpinan yang menjadi tanggungjawabnya, terutama bagi lembaga/organisasi yang secara struktural memiliki kepemimpinan bertingkat, seperti; perusahaan, instansi pemerintah termasuk Perguruan Tinggi. Tingkatan struktur tersebut disebabkan rentang kendali bidang pekerjaan yang cukup besar dan beragam.

⁵ Kartini Kartono, *op., cit.*, hal. 81

⁶ Abd. Rosyad Shaleh, *op., cit.*, hal. 43-44. Juga dalam Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), Cet. Ke-2, hal. 5

⁷ Abd. Rosyad Shaleh, *op., cit.*, hal. 47

Abd. Rosyad Shaleh, menjelaskan perbandingan penguasaan pemimpin tentang kemampuan manajemen dan kemampuan teknis bagi masing-masing level pemimpin⁸ adalah sebagai berikut:



Keterangan:

PT : Pemimpin Tertinggi

PM : Pemimpin Menengah

PB : Pemimpin Bawah

KM : Kemampuan Manajemen

KT : Kemampuan Teknis

Gambar di atas menjelaskan, kemampuan dan faedah terhadap kemampuan tersebut dikuasai secara bertingkat sesuai dengan level kepemimpinannya. Kemampuan Manajemen (KM) pada Pimpinan Tertinggi (PT) lebih besar bila dibandingkan dengan Kemampuan Teknis (KT). Sedangkan pada Pemimpin Menengah (PM), Kemampuan Manajemen (KM) sama besarnya dengan Kemampuan Teknis (KT). Dan, Pemimpin Level Bawah (PB),

⁸ *Ibid.*, hal. 43-44

Kemampuan Manajemen (KM) lebih kecil bila dibandingkan dengan Kemampuan Teknis (KT). Atau, apabila dibuat dalam bentuk persentase (%): Adalah sebagai berikut:

PT : KM = 66,66 %
KT = 33,33 %
PM : KM = 33,33 %
KT = 33,33 %
PB : KM = 33,33 %
KT = 66,66 %

Islam adalah sumber hukum atau aturan yang mengatur sistem kehidupan manusia dan alam serta isinya. Serta sistem pengelolaan pola hubungan antara manusia dengan sang pencipta atau antara manusia dengan manusia (masyarakat) dan alam sekitarnya. Untuk mengetahui sistem yang diajarkan Islam, maka perlu dijelaskana tentang; teori manajemen dan prinsip-prinsip manajemen dalam Islam.⁹

Keberhasilan manajemen dalam Islam bertumpu pada perubahan yang mempengaruhi proses manajemen dalam suatu lembaga atau komunitas masyarakat dan menghubungkan antara perilaku individu sebagai pekerja dengan pengaruh sosialnya.

⁹ *Ibid.*, hal. 16-40.

Artinya: “*dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku*”.

dan menjadi tauladan yang berpengaruh terhadap sosial masyarakat dan alam sekitarnya.

Selain dimensi **akhlak**, dimensi **perubahan ekonomi** masyarakat sangat mempengaruhi keberhasilan manajemen dalam Islam. Setiap aktivitas individu dalam sebuah komunitas atau lembaga sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja. Diantaranya, motivasi *materiil*, seperti mendapatkan gaji yang memadai dan mendapatkan bonus untuk memenuhi kebutuhan hidup disamping kebutuhan *immateriil*, seperti penghargaan. Kartini Kartono, membagi motivasi kerja menjadi dua macam, yaitu:

- a. Motivasi yang bersifat *material*, seperti gaji, honorarium, bonus, uang jaminan sosial, uang jaminan hari tua, mobil dinas.
- b. Motivasi yang bersifat *immaterial* (ganjaran sosial), berupa penghargaan, resfek, pujian, status sosial, prestise, dan martabat diri.¹⁰

Oleh karena, Islam sangat menghargai individu-individu yang mempunyai motivasi kerja tinggi, bekerja dengan penuh

¹⁰ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT.Raja grafindo : 2002), cet. ke-10, hal. 33

tanggungjawab, dan keikhlasan. Pihak yang mempekerjakan orang lain diwajibkan membayar upahnya sesuai dengan pekerjaannya tanpa menunda-nunda atau menanggukannya. Dengan demikian, akan terjadi perubahan ekonomi individu dalam lembaga dan tujuan Islam menjadikan umat yang sejahtera baik secara material maupun spiritual (*khairu ummah*) akan tercapai.

Dimensi lain yang sangat berpengaruh dalam keberhasilan manajemen dalam Islam adalah *sifat kemanusiaan*. Dimensi kemanusiaan secara psikologis sangat erat hubungannya dengan penghargaan dan perasaan orang lain. Individu-individu yang telah bekerja dengan baik dan telah diberikan upah atau penghargaan sesuai dengan haknya, tetapi pendapat dan aspirasinya tidak pernah didengar dan diperhatikan secara adil, maka individu-individu dalam lembaga atau komunitas masyarakat akan merasakan tidak nyaman, jiwa tertekan, dan akan berpengaruh negatif pada pelaksanaan tugas serta menndorong pada pembangkangan. Dengan demikian, penghargaan tidak terbatas kepada penghargaan secara material saja, tetapi penghargaan moral merupakan bagian penting yang tidak bisa diabaikan.

Dalam pandangan Islam, menghargai perasaan orang lain dapat dilakukan dengan banyak cara seperti dengan berdialog, tukar pikiran dan pendapat, antara pemimpin dan yang dipimpin dalam

proses kepemimpinan. Dengan dibangunnya atmosfer dialog antara pemimpin dengan orang yang dipimpin berarti dalam kepemimpinan tersebut sangat menghormati sifat-sifat kemanusiaan yang mendasar.

Secara historis, sistem manajemen dalam Islam, khususnya pada periode Rosulullah SAW dan para sahabatnya, sangat memperhatikan manajemen baik dalam pemikiran (konseptual) yang dikenal dengan perencanaan (*planning*) maupun dalam tatanan pengaturan (*orgazing*) dan pelaksanaan (*actuiting*) serta pengawasan (*controlling*).

1. Fungsi Manajemen

Sebagaimana telah disinggung di atas, bahwa fungsi manajemen paling tidak ada 4 (empat), yakni: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Perencanaan (*Planning*) merupakan fungsi manajemen yang harus diperhatikan dalam setiap aktifitas atau usaha apapun, apalagi aktifitas yang terorganisir dalam sebuah lembaga. Karena, sesungguhnya perencanaan adalah menciptakan metode untuk membuat atau melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan.¹¹

¹¹ John Adair, *Effective Leadership*: terj. Oleh Andre Asparsayogi dengan judul *Menjadi Pemimpin Efektif*, (Jakarta: Gramedia, 1994), hal. 114

Sehingga, apa yang kita laksanakan akan sesuai dengan yang dirumuskan dalam *perencanaan*. Seorang pemimpin yang berkerja tanpa perencanaan yang matang akan menghasilkan situasi bekerja yang kurang efektif. Perencanaan yang dapat laksanakan adalah perencanaan yang rumusannya berdasarkan kondisi ril sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia dan sumber dana maupun ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung tercapainya tujuan program. John Adair menyebutkan, yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan adalah ketersediaan waktu dan sumber daya yang tersedia

Dengan memperhitungkan sumber daya yang ada dan menggunakan prinsip-prinsip perencanaan yang matang,¹² maka efektifitas dan efesiensi kerja akan dicapai, pekerjaan akan dilaksanakan dengan mudah dan terarah, waktu dan biaya akan tetap terkontrol serta akuntabilitas program akan terjamin. Bukankah Islam berkembang menjadi agama dan organisasi sosial keagamaan dengan kepemimpinan yang maha besar dan tersebar keseluruh penjuru dunia karena Islam mengorganisir berbagai kepentingan

¹²Prinsip-Prinsip Perencanaan, diantaranya: (1) ketepatan dan obyektivitas. Rencana harus jelas, ringkas, nyata, dan akurat berdasarkan informasi yang tepat. (2) realistic dan obyektif bukan berdasarkan sasaran pribadi pembuat rencana. (3) kelengkapan, kepaduan dan konsisten. (4) efektivitas biaya. (5) akuntabilitas dalam tanggung jawab perencanaan dan akuntabilitas atas implementasi rencana. T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (BPFE: Yogyakarta,m1995), hal. 104-105

sosial berdasarkan nilai-nilai moral/akhlak dan nilai-nilai kemanusiaan.

Sistem manajemen Islam membangun perencanaan berdasarkan prinsip utama, yaitu mempelajari secara mendalam suatu masalah, kemudian mengajukannya atau mendiskusikannya dalam forum musyawarah atau koordinasi dengan para pakar dalam bidangnya masing-masing, sehingga perencanaan tidak tertumpu pada pemikiran satu kepemimpinan, tetapi ada elastisitas pelaksanaan perencanaan pada orang-orang yang ahli dalam bidangnya.¹³

Planning merupakan fungsi manajemen/ kepemimpinan yang utama dan harus diperhatikan dalam setiap aktifitas. Sehingga, apa yang dirumuskan dalam *planning* dapat diaktualisasikan sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan. Perencanaan yang dapat direalisasikan adalah perencanaan yang rumusannya berdasarkan kondisi real sumber daya yang ada, baik sumber daya manusia dan sumber dana maupun ketersediaan sarana dan prasarana yang mendukung tercapainya tujuan program.

Dengan memperhitungkan sumber daya yang ada dan menggunakan prinsip-prinsip perencanaan yang matang, Islam

¹³ Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam*: terj. Oleh Masturi Ilham dan Malik Supar, (Jakarta: Khalifa, 2009) Cet. Ke-1, hal.. 27

berkembang menjadi organisasi sosial keagamaan yang maha besar dan tersebar keseluruh penjuru dunia. Islam mengorganisir berbagai kepentingan sosial berdasarkan nilai-nilai moral/akhlak dan nilai-nilai kemanusiaan.

Sistem manajemen Islam membangun perencanaan berdasarkan prinsip utama, yaitu mempelajari secara mendalam suatu perkara, kemudian mengajukannya dalam forum musyawarah dengan para pakar dalam bidangnya masing-masing sehingga perencanaan tidak tertumpu pada satu kepemimpinan, tetapi ada elastisitas pelaksanaan perencanaan pada orang-orang yang ahli dalam bidangnya.¹⁴

Penggunaan prinsip dalam perencanaan yang telah dilaksanakan oleh Rosulullah SAW pada periode Madinah misalnya; setelah melakukan analisa terhadap keadaan masyarakat Madinah yang telah berlangsung kompleks antar suku atau kabilah dan berbagai macam agama atau kepercayaan, maka Rosulullah menetapkan suatu perencanaan dakwah yang diawali dengan membangun tempat yang layak sebagai pusat gerakan dan pembahasan berbagai permasalahan. Keputusan tersebut direalisasikan dengan membangun masjid *Nabawi*. Kemudian, dilanjutkan pada perencanaan yang *kedua*, yaitu mempererat

¹⁴ Muhammad Fathi, *op. cit.*, hal. 27

persaudaraan kaum Muhajirin dengan kaum Anshor serta membangun persatuan dan kesatuan penduduk Madinah. Sehingga, sekat-sekat egoisme individualisme, fanatisme sukuisme dan rasionalisme serta teologis dapat dikikis dari masyarakat.

Sejalan dengan prinsip-prinsip perencanaan tersebut di atas, Hisham al-Thalib. Dengan teori Langkah-langkah atau tahapan-tahapan dalam perencanaan, menjelaskan ada 4 (empat) tahap dalam perencanaan.¹⁵ Empat tahap yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a. Menyiapkan

- 1) Tentukan sasaran dengan jelas dan sehusus mungkin
- 2) Kumpulkan fakta, data, ofini dan pengalaman orang lain
- 3) Konsultasikan dengan mereka yang terlibat dalam perencanaan secara langsung atau tidak langsung

b. Memutuskan

- 1) Analisa semua data dan buatlah skenario dengan segala konsekuensinya.
- 2) Kembangkan beberapa tindakan alternative (arahkan pada sasaran yang hendak dicapai).
- 3) Pertimbangkan semua alternative.

¹⁵ Hisham Al-Thalib, *op. cit*, hal. 110-111

4) Tentukan standar yang realistis, yang mungkin dilakukan dan untuk mana datanya yang dapat diukur.

Menurut T. Hani Handoko,¹⁶ hal yang harus diperhatikan dalam perencanaan adalah:

- 1) Apakah tujuan perencanaan.
- 2) Apa alasan penetapan sasaran.
- 3) Siapa yang akan melaksanakan dan siapa sasaran perencanaan.
- 4) Bagaimana mereka dapat mencapai sasaran dan menilainya.
- 5) Kapan waktu pelaksanaannya.
- 6) Dimana kegiatan ini paling tepat dilakukan.
- 7) Berapa biayanya.
- 8) Apa manfaat yang diharapkan.

c. Mengkomunikasikan

- 1) Putuskan dengan tepat siapa yang akan terlibat langsung.
- 2) Pilih dan laksanakan cara yang paling baik untuk menjelaskan perencanaan itu kepada mereka.

¹⁶ T. Hani Handoko, *op., cit.*, hal. 77-78

- 3) Pastikan semua orang yang terlibat memahami dan menerima perencanaan tersebut.

d. Mengawasi

- 1) Adakan pemeriksaan untuk menilai kembali program tersebut.
- 2) Bandingkan hasil yang sebenarnya dengan hasil yang diinginkan.
- 3) Ambil langkah perbaikan jika perlu dengan mengkaji ulang semua sasaran yang termuat dalam perencanaan.

Sedangkan tahap-tahap dasar dalam perencanaan menurut T. Hani Handoko adalah:

- a. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Perencanaan merupakan serangkaian keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan lembaga atau kelompok kerja. Baik tujuan jangka pendek (rencana strategic) maupun tujuan jangka menengah (sesuai dengan perodesasi kepemimpinan) dan tujuan jangka panjang, minimal sesuai dengan capaian visi dan misi lembaga.
- b. Merumuskan keadaan saat ini. Memahami kondisi atau sumber daya lembaga saat merencanakan tujuan lembaga yang hendak dicapai sangat penting, karena kondisi saat ini merupakan dasar dan titik awal dalam merencanakan

pengembangan lembaga kedepan. Kondisi yang dimaksud adalah kondisi sumber daya manusia (SDM), sumber daya ekonomi, sumber daya sosial, dan dukungan sarana-prasarana yang tersedia. Juga, perlu dipertimbangkan beberapa peluang dan tantangan yang dihadapi, baik secara internal maupun eksternal.

- c. Mengidentifikasi kemudahan dan hambatan, guna mengukur kemampuan lembaga dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini perlu diketahui faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat membantu pencapaian tujuan atau yang mungkin menimbulkan masalah.
- d. Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan. Perencanaan yang dirumuskan memerlukan berbagai alternative pencapaian, baik yang berhubungan dengan metode dan strategi maupun yang berhubungan dengan sumber daya-sumber daya yang mendukung pencapaian tujuan.¹⁷

Fungsi manajemen yang kedua dan menjadi dasar keberhasilan kepemimpinan, termasuk kepemimpinan dalam Islam adalah pengaturan (*orgnizing*). Disadari atau tidak manusia selalu

¹⁷ *Ibid.*, hal. 79

berorganisasi, sepanjang sejarah peradaban, manusia selalu berinteraksi antara satu dengan yang lain dalam upaya mencapai tujuan bersama. Ciri utama organisasi adalah: (a) adanya sekelompok orang yang menggabungkan diri dalam suatu ikatan norma, peraturan, ketentuan, dan kebijakan, yang satu dan lainnya berkomitmen dalam melaksanakannya dengan penuh tanggung jawab; (b) orang-orang dalam kelompok tersebut saling berhubungan timbal balik, saling memberi dan menerima, saling bekerja sama untuk merealisasikan maksud, sasaran, dan tujuan; (c) interaksi dan kerja sama dalam kelompok tersebut diarahkan dalam satu tujuan bersama.¹⁸ Dengan demikian, pengorganisasian merupakan fungsi pengaturan dalam kepemimpinan yang dapat menentukan dan mengarahkan berbagai aktifitas yang akan diwujudkan. Langkah awal yang harus dilakukan adalah memilih pemimpin sebagai subyek pelimpahan hak Allah kepada *khalifatul fil-ardhi* yang mempunyai tanggungjawab dalam pengelolaan lembaga atau komunitas masyarakat.¹⁹ Hisham al-Thalib dan The Liang Gie berpendapat, Pengorganisasian adalah rangkaian aktivitas menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan

¹⁸ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hal. 73

¹⁹ Muhammad Fathi, *op. cit.*, hal. 31

yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja diantara satuan-satuan organisasi atau personalia.²⁰ Oleh karena itu, dalam proses pengorganisasian diperlukan tahapan-tahapan sebagai berikut:

Tahapan-tahapan atau langkah-langkah pengorganisasi, diantaranya adalah:

- a. Membagi-bagi dan menggolongkan tindakan-tindakan dalam kesatuan-kesatuan tertentu.
- b. Menentukan dan merumuskan tugas dari masing-masing kesatuan, serta menempatkan pelaksana dari masing-masing kesatuan.
- c. Memberikan wewenang kepada masing-masing pelaksana
- d. Menetapkan jalinan hubungan.²¹ Atau, menurut Siswanto adalah:
 - a. Mengetahu dengan jelas tujuan yang hendak dicapai.
 - b. Deskripsi pekerjaan yang harus dioperasionalkan dalam aktivitas tertentu.
 - c. Klasifikasi aktivitas dalam kesatuan yang praktis.

²⁰ The Liang Gie (ed), *Kamus Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung, 1972), hal. 292-293

²¹ Abd. Rosyad Saleh, *op. cit.*, hal. 79

- d. Merumuskan secara realistis mengenai kewajiban yang akan dikerjakan, sarana dan prasarana baik fisik maupun lingkungan yang diperlukan dalam setiap aktivitas.
- e. Menempatkan sumber daya manusia sesuai dengan bidang keahliannya.
- f. Mendelegasikan otoritas apabila dianggap perlu kepada bawahan yang ditunjuk.²² fungsi delegatif dalam lembaga dapat berlaku dua cara, yakni pendelegasian wewenang dan tanggung jawab (otoritas) kepada bawahan sesuai dengan tugas dan fungsi yang melekat

Berdasarkan tahapan-tahapan di atas, maka pengorganisasian merupakan fungsi kepemimpinan dalam pengambilan keputusan tentang menempatkan orang-orang (bawahan) dalam kedudukan dan tugas tertentu serta penetapan jalinan hubungan dan otoritas dalam pekerjaan. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengetahui perilaku organisasi, baik individu maupun kelompok, sehingga pemimpin mampu memberikan pengaruh terhadap arah dan perubahan perilaku organisasi bawahan, baik secara individu maupun kelompok.

Menurut Gibson yang dikutip oleh Siswanto, ada 4 ciri utama individu yang mempengaruhi efektivitas organisasi, yakni;

²² Siswanto, *op. cit*, hal. 75-76

persepsi (*perception*), sikap (*attitudes*), kepribadian (*personality*), dan pembelajaran (*learning*).²³ Setiap faktor tersebut saling mempengaruhi perilaku pemimpin dan bawahan serta membentuk sikap individu lain dalam organisasi.

Persepsi mencakup penerimaan stimulus, pengorganisasian stimulus, dan penterjemahan stimulus yang telah diorganisir dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap. Faktor-faktor yang dapat membentuk persepsi seseorang adalah : (a) *organisasi persektual* atau kecenderungan seseorang menyusun pola stimulus dari segi hubungan gambar atau pusat perhatian dan latar belakang atau gambar yang dialami secara samar-samar; (b) *stereotip*, yakni mengelompokkan bawahan berdasarkan kelompok-kelompok tertentu sebagai deskripsi penilaian; (c) *persepsi selektif*, yakni bawahan yang memilih informasi yang mendukung pandangan mereka atau kecenderungan mengabaikan informasi yang dapat menimbulkan rasa tidak nyaman; (d) *karakteristik pemimpin*, yakni penilaian atau evaluasi terhadap sifat perilaku bawahan berdasarkan perilaku sendiri (pemimpin); (e) *faktor situasional*, yakni faktor waktu, sikap individu yang bekerjasama dengan pemimpin, dan faktor situasi yang mempengaruhi ketelitian persepsi; (f) *kebutuhan dan keinginan*, baik pemimpin maupun bawahan akan

²³ *Ibid.*, hal. 76

mempengaruhi persepsi, dan ; (g) emosi, tingkat emosi seseorang akan mempengaruhi persepsi, misalnya; rasa benci atau senang terhadap pemimpin dan yang lainnya.²⁴

Sikap (*attitude*) adalah kesiapsiagaan mental yang diorganisasikan melalui pengalaman yang yang memiliki pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang, obyek, dan situasi yang berhubungan dengannya. Pengalaman-pengalaman yang dapat mempengaruhi sikap seseorang adalah keluarga, lingkungan, dan pekerjaan sebelumnya.²⁵ Oleh karena itu, pemimpin mempunyai fungsi untuk merubah sikap bawahannya sesuai dengan situasi kekinian.

Sedangkan kepribadian menurut Salvatore R. Maddi sebagaimana dikutip oleh Siswanto, adalah serangkaian ciri yang relative mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Faktor yang ke 4 yang mempengaruhi individu dalam organisasi adalah belajar. Belajar adalah proses terjadinya perubahan sebagai akibat dari praktik, baik yang bersifat formal maupun berdasarkan pengalaman.

²⁴ *Ibid.*, hal. 77-78

²⁵ *Ibid.*, hal. 78

Fungsi **ketiga** adalah Fungsi Penggerakan/Pelaksanaan (*Actuating*) Fungsi penggerakan adalah fungsi yang secara langsung berhubungan dengan manusia (pelaksana). Dengan fungsi penggerakan, ketiga fungsi yang lain akan menjadi efektif.

Langkah-langkah penggerakan atau pelaksanaan adalah sebagai berikut:

1. Pemberian motivasi.

Motivasi adalah “Pemberian daya penggerak yang menciptakan seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan integrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan”.²⁶ Atau, sebagaimana pendapat Edwin yang dikutip oleh Hasibuan, “Motivasi adalah suatu keahlian pemimpin dalam menggerakkan lembaga termasuk para yang dipimpin agar mau bekerja sehingga terpenuhinya kebutuhan hidup dan tujuan lembaga”.²⁷

Motivasi kerja merupakan salah satu indikator adanya kesungguhan dan ketekunan individu dalam melakukan pekerjaan secara kontinyu dan professional sesuai dengan tugas dan fungsi

²⁶ S.P. Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*, (Jakarta:CV. Haji Masagung, 1987), hal. 158

²⁷ *Ibid.*,

yang didelegasikan kepadanya. Karena, menurut As'ad, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat untuk kerja. Tinggi atau rendahnya motivasi kerja seseorang menentukan tinggi atau rendahnya prestasi kerja yang akan diperoleh.²⁸ Dengan kata lain, produktivitas individu atau kelompok dalam lembaga sangat dipengaruhi oleh semangat dan kesungguhan dalam mencapai tujuan hidup pribadi yang telah diorganisir dalam tujuan (bersama) lembaga.

Dalam perspektif ajaran agama Islam, Islam mewajibkan umatnya untuk bekerja. Allah mengawali perintah untuk bekerja dengan jalan menyediakan pasilitas bagi umatnya. Yaitu, diciptakan sebuah lembaga sebagai wadah interaksi sosial antar tanpa membeda-bedakan derajat, warna kulit, dan suku bangsa. Yang dihargai Allah adalah ketaatan seseorang. (al-Hujurat: 13)

Penghargaan Allah bagi siap yang melakukan pekerjaan dengan penuh kesungguhan dan berdasarkan tauhid dengan mengedepankan prinsip-prinsip moral, Allah akan memberikan balasan sesuai dengan apa yang telah diusahakan. (al-Najm: 39)



²⁸ Suyuti Pulungan, *Op. Cit.*, hal. 95

“...dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya”.

Maka, bagi siapa yang menginginkan kehidupan yang lebih baik, mendapatkan apa yang diinginkan maka berusahalah sesuai dengan apa yang diinginkan. Tidak ada keinginan, harapan dan cita-cita yang didapatkan secara cuma-cuma, tetap butuh kerja keras, perjuangan, dan pengorbanan. Yasaan pilih kasih, baik dari segi sosial, ekonomi, dan politik maupun dari segi kekeluargaan.

Berdasarkan macam-macam kebutuhan di atas, Kartini Kartono membagi motivasi kerja menjadi dua golongan, yaitu: motivasi yang bersifat *material*, seperti bekerja untuk mendapatkan imbal jasa berupa gaji, honorarium, bonus, uang jaminan sosial, uang jaminan hari tua, kendaraan (mobil dinas). Dan, motivasi yang bersifat *immaterial*, seperti bekerja untuk mendapatkan penghargaan diluar materi berupa pujian pimpinan, resfek, kekaguman sesama pekerja, status sosial, prestise, dan martabat diri.²⁹

2. Pembimbingan.

Pembimbingan yang dilakukan oleh pemimpin terhadap bawahannya dilakukan dengan cara memberikan perintah atau petunjuk serta usaha-usaha lainnya yang bersifat mempengaruhi dan menetapkan arah tindakan mereka. Oleh karena itu, setiap perintah

²⁹ Kartini Kartono, *op., cit.*, hal. 33

baik yang bersifat lisan maupun tertulis harus memperhatikan beberapa hal, seperti: kejelasan perintah, dapat dilaksanakan, diberikan secara bertahap, didelegasikan kepada orang yang kompeten, diberikan oleh satu perintah.³⁰

3. Penjalinan hubungan.

Kerja lembaga adalah kerja tim, harmonisasi antar individu dalam tim akan terjalin apabila ada jalinan hubungan antar individu dalam lembaga. Jalinan hubungan dalam lembaga dapat berbentuk rapat koordinasi, diskusi, pertemuan berkala.

4. Penyelenggaraan komunikasi.

Komunikasi merupakan pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Fungsi komunikasi dalam organisasi adalah: *pertama*, untuk mengirimkan penetapan kebijakan dan instruksi melalui *hierarchy*. *Kedua*, untuk mengembalikan saran-saran, laporan-laporan, dan reaksi bawahan kepada pimpinan. *Ketiga*, untuk memberitaukan tentang tujuan organisasi kepada bawahan yang bersifat menyeleruh.³¹ Fungsi komunikasi dalam organisasi adalah,

³⁰ Abd. Rosyad Saleh, *op., cit.*, hal. 121-123

³¹ Imam Muedjiono, *Kepemimpinan dan Keorganisasian*, (Yogyakarta: UUI Press, 2002), cet. Ke-1, hal., hal. 177

fungsi informatif, fungsi regulatif, fungsi persuatif, fungsi integratif, fungsi pengendalian.

Untuk itu, teknik komunikasi yang lazim digunakan dalam komunikasi organisasi adalah system *instruktif*, *konsultatif*, dan *koordinatif*. Dan, model komunikasi yang tepat juga disesuaikan dengan kebutuhan system komunikasi. Misalnya, komunikasi satu arah digunakan untuk memberikan instruksi, komunikasi dua arah digunakan untuk memberi kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan kritik, saran, dan permasalahannya. Sedangkan komunikasi persuasive digunakan untuk mengambil simpati bawahan.

Menurut Imam Muedjiono, agar komunikasi mencapai sasaran yang maksimal maka prinsip-prinsip komunikasi juga harus dipertimbangkan. Prinsip-prinsip komunikasi yang dimaksud adalah penggunaan kata-kata atau kalimat yang *balighan* (berbekas), *kariman* (mulia), *maisuran* (pantas), dan *sadidan* (benar).³²

5. Pengembangan atau peningkatan pelaksanaan.

Sebagaimana telah disinggung pada sub bab pembahasan perencanaan, bahwa dalam merumuskan suatu pekerjaan diperlukan

³² *Ibid*, hal. 171

alternatif-alternatif pelaksanaan, baik yang hubungan dengan SDM maupun yang berkaitan dengan metode dan strategi pelaksanaan. Oleh karena itu, kemampuan SDM, strategi dan metode yang diterapkan dalam penyelesaian suatu pekerjaan atau penyelesaian masalah harus di sesuaikan dengan situasi dan kondisi kekinian.

Fungsi keempat adalah fungsi monitoring dan Evaluasi (*Controlling*). Penyelenggaraan suatu program dapat dikatakan berhasil dengan baik dan efektif, apabila tugas-tugas yang telah diserahkan kepada para personalia/pelaksana benar-benar dilaksanakan dan pelaksanaannya sesuai dengan rencana dan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.

Untuk itu, pemimpin perlu melakukan pengendalian (monitoring) dan penilaian. Dengan pengendalian dan penilaian pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan. Dan, dapat menghentikan penyimpangan atau kekeliruan yang sedang terjadi. Disamping itu, tindakan pengendalian dan penilaian, pimpinan dapat mengadakan usaha-usaha peningkatan dan penyempurnaan, sehingga proses pelaksanaan program tidak menjadi stagnan.

Penilaian atau evaluasi juga bermanfaat dalam proses pengambilan keputusan. Evaluasi terhadap suatu peristiwa atau kasus dan evaluasi terhadap implikasi positif dan negatif terhadap

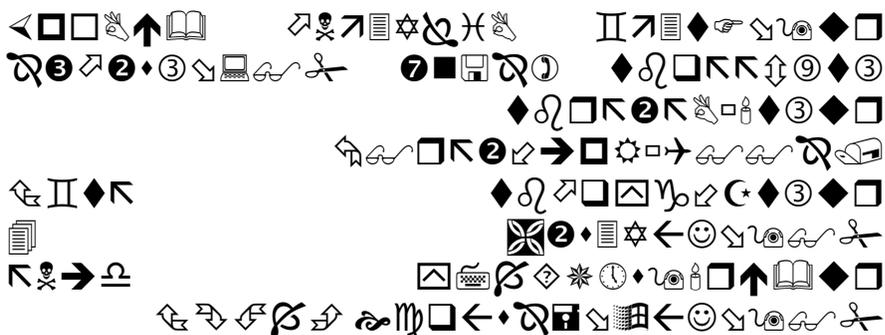
kemungkinan-kemungkinan yang terjadi akibat sebuah keputusan harus melalui tahapan evaluasi. Sehingga, keputusan yang diambil mampu menyelesaikan masalah dengan implikasi negatif yang rendah.³³ Menurut John Adair, hal-hal yang perlu dievaluasi atau dinilai adalah: evaluasi prestasi pekerjaan tim dapat dievaluasi melalui rapat koordinasi setelah suatu pekerjaan selesai. Evaluasi individu dilakukan dengan dialog dengan bawahan dalam suasana konstruktif mengenai prestasi masa lampau, pekerjaan yang dihadapi, perbandingan persepsi mengenai apa yang pantas diharapkan dari masing-masing agar mencapai hubungan kerja yang sehat, dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku individu.

Islam mengajarkan, *monitoring atau pengawasan dapat dilakukan melalui pengawasan diri, pemantauan pelaksanaan pekerjaan dan merumuskan standar dan kreteria.*³⁴

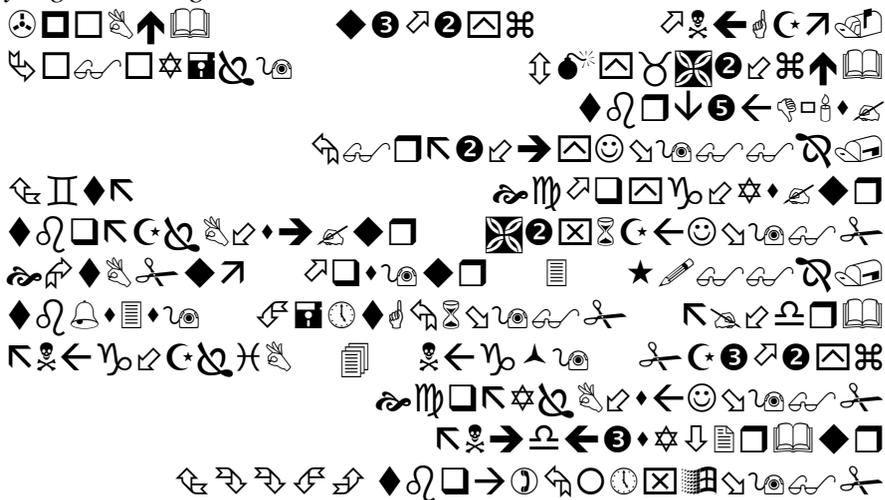
Pengawasan diri dalam ajaran Islam dapat dilakukan dengan menerapkan tradisi saling memberikan nasehat diantara mereka, memerintahkan yang makruf dan mencegah yang mungkar. Hal ini ditegaskan oleh Allah dalam surat Ali Imran ayat 104 dan 110.

³³ John Adair, *op. cit.*, hal. 156

³⁴ Muhammad Fathi, *op. cit.*, hal. 45

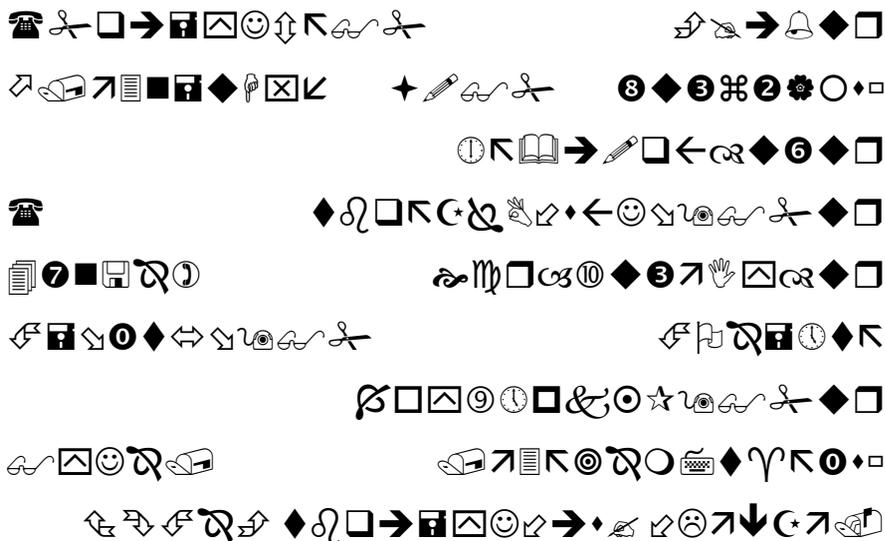


Artinya: “dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung”.



Artinya: “Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya ahli kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik”.

Dan, Allah mengatur pengawasan pelaksanaan pekerjaan melalui firman-Nya Q.S. At-Taubah ayat 105,



Artinya: “Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rosul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan **dikembalikan kepada Allah** yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya apa yang telah kamu kerjakan.”

Selain pengawasan langsung dari Allah SWT, pengawasan dapat dilakukan oleh pemimpin atau lembaga yang telah ditunjuk dengan **Langkah-langkah dalam proses pengendalian** adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan standar.

2. Mengadakan pemeriksaan dan penelitian terhadap pelaksanaan program yang telah ditetapkan.
3. Membandingkan antara pelaksanaan dengan standar.
4. Mengadakan tindakan-tindakan perbaikan atau pembetulan.³⁵

Model-model pengawasan tersebut diharapkan akan memberikan kesadaran kepada umat manusia, baik yang bekerja atas nama pribadi maupun untuk lembaga atau masyarakat untuk selalu bekerja dengan penuh tanggungjawab dan keikhlasan. Karena, ada pengawasan langsung dari Allah SWT sebagai penguasa tunggal dan standar-standar khusus yang ditetapkan oleh pimpinan *khalifah fil Ardhi* sebagai khususnya instrumen peningkatan produktifitas kerja sekaligus sebagai tolah ukur pemenuhan motivasi kerja. Baik motivasi yang bersifat *materiil* maupun *immateriil*.

2. Fungsi Teknis

Fungsi teknis merupakan kemampuan pemimpin untuk mengetahui seluk-beluk keahlian teknis. Pemimpin berkedudukan sebagai manajerial dituntut untuk lebih dominan menguasai kemampuan manajerial dibandingkan dengan kemampuan teknik. Tetapi, bukan berarti tidak sama sekali menguasai kemampuan teknik. Sebab, sesuai dengan fungsinya pemimpin berfungsi

³⁵ Hisham Al-Thalib, *op. cit.*, hal. 111

memberikan petunjuk, bimbingan, dan tauladan kepada hirarki di bawahnya dalam melaksanakan berbagai tugas dan fungsi yang telah ditetapkan dalam delegasi tugas dan fungsi.

B. Kepemimpinan Delegatif

1. Memahami Kepemimpinan Delegatif

Seorang pemimpin yang memahami fungsi dan teknik dalam memimpin bawahannya sehingga mampu mencapai tujuan lembaga dengan menciptakan keharmonisan di dalamnya, berarti ia memiliki jiwa kepemimpinan. Kerena, kepemimpinan menurut G.R. Teryy, yang dikutip oleh Wunardi adalah *Leadership is the relationship in which one person, the leader, influences the others to work together willingly on related task to attain the which the leader desire.* (Kepemimpinan adalah hubungan dimana didalamnya antara orang dan pemimpin saling mempengaruhi agar mau bekerjasama dalam berbagai tugas untuk mencapai keinginan seorang pemimpin)³⁶

Pola hubungan yang ditandai dengan adanya saling mempengaruhi dan bekerjasama dalam mencapai tujuan lembaga

³⁶ Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), h. 56

akan tercapai apabila adanya pembagian tugas yang jelas sebagai bagian dari fungsi kepemimpinan, yakni fungsi delegasi.³⁷ Fungsi delegasi berhubungan dengan wewenang dan tanggung jawab seseorang yang melekat pada tugas dan tanggung jawab pemimpin setingkat di bawahnya.³⁸ Atau, Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab adalah penyerahan sebagian dari tugas-tugas manajer kepada bawahan-bawahannya yang dipercaya dan disertai pula wewenang dan tanggung jawab.³⁹ Wewenang adalah hak seseorang dalam jabatannya sebagai pemimpin untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan dalam rangka mewujudkan eksistensi organisasinya.⁴⁰ Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab juga dapat dilakukan secara insidental karena adanya tugas yang bersifat sementara waktu.⁴¹

³⁷ Fungsi delegasi ialah proses dimana seorang pemimpin mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya, T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (BPFE: Yogyakarta, 1995), hal. 224

³⁸ Prinsip Skalar, proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan paling atas sampai tingkatan paling bawah, *ibid.*, hal. 225

³⁹ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983), hal. 215

⁴⁰ Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: UGM Press, 1993), h. 56

⁴¹ Roseni, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif dan Motivasi berprestasi terhadap Kinerja Guru, <http://roseni-mystory.blogspot.co.id/>, diakses pada tanggal 30 September 2016

Kepemimpinan yang sukses dan kepemimpinan yang efektif melakukan delegasi wewenang meskipun keduanya memiliki prekuensi yang berbeda. Menurut Siswanto, kepemimpinan yang sukses tampak pada kemampuannya mempengaruhi bawahannya untuk melaksanakan suatu tugas. Apabila bawahannya melaksanakan tugas yang didelegasikan berarti pemimpin tersebut sukses, tetapi belum tentu efektif. Apabila bawahan melaksanakan tugas dengan tidak ikhlas atau dengan rasa ketidaksenangan dan atau karena otoritas pimpinan, maka disebut kepemimpinan yang sukses, tetapi tidak efektif. Kepemimpinan yang sukses dan efektif ialah apabila bawahan atau orang yang diberi delegasi melaksanakan tugas dengan penuh kesenangan, kenyamanan, dan memahami otoritas pimpinan, maka disebut dengan kepemimpinan yang sukses dan efektif.⁴² Oleh karena itu, kepemimpinan delegatif yang sukses dan efektif ditandai dengan beberapa hal, seperti:

- a. Bawahan yang diberi delegasi merespon dari otoritas yang mempribadi, bukan karena kompensasi.
- b. Bawahan menghormati, taat, patuh, dan senang hati bekerjasama kepada delegator.

⁴² Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012), hal.163

- c. Merealisasikan permintaan, bahwa permintaan delegator konsisten dengan beberapa tujuan pribadi delegasi.⁴³

Untuk suksesnya proses pendelegasian wewenang dan tanggung jawab tersebut, menurut Tjutju Yuniasrih dan suwarno, seorang pemimpin harus dapat memberi inspirasi kepada bawahannya agar tujuan dari organisasi dapat tercapai. Dan, dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. Dengan demikian, pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya, agar dapat menjalankan tugasnya.⁴⁴

Empat hal yang terjadi ketika delegasi wewenang dan tanggung jawab dilakukan, yakni:

- 1) Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas kepada bawahan.
- 2) Melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- 3) Penerimaan delegasi, baik implisit maupun eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.

⁴³ *Ibid.*, hal. 163

⁴⁴ Roseni, *Op., cit.*,

- 4) Pendelegasi menerima pertanggungjawaban hasil yang dicapai.⁴⁵

Seseorang yang melaksanakan tugas atau fungsinya berdasarkan penyerahan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari atasannya, baik yang bersifat melekat pada jabatannya maupun melaksanakan tugas yang bersifat sementara waktu dapat dikatakan sebagai pemimpin delegatif. Karena, fungsi manajemen yang terkait dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan/pengendalian, serta evaluasi ada pada pemimpin tertinggi.

2. *Sebab-sebab Pendelegasian Wewenang*

Alasan-alasan pendelegasian adalah:

- a. Memungkinkan pimpinan dapat mencapai lebih dari mereka menangani setiap tugas sendiri.
- b. Agar proses dalam organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
- c. Pimpinan dapat memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas.
- d. Sebagai media pengembangan sumber daya manusia.⁴⁶

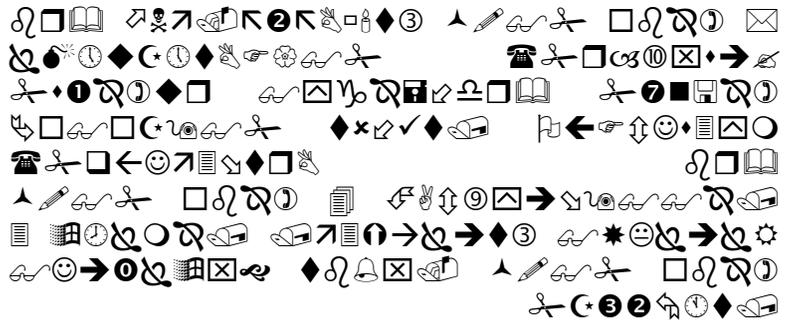
⁴⁵ T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2, op., cit.*, h.224

⁴⁶ T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (BPFE: Yogyakarta, m1995), h.225

Sebab-sebab terjadinya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab:

- a. Menyerahkan sebagian tugas dan tanggung jawab, karena tidak semua pekerjaan mampu dilaksanakan oleh pemimpin.
- b. Menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi/lembaga.
- c. Suatu pekerjaan akan lebih efektif apabila dikerjakan orang lain yang lebih ahli atau sesuai dengan bidang keahliannya.

Allah berfirman ddalam surat an-Nisa’: 58



Terjemahannya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat”. (An-Nisa’ : 58)

Pendelegasian wewenang mempunyai dua sifat, yakni: pendelegasian wewenang yang bersifat *funksional* sesuai dengan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan sebagai bagian dari budaya organisasi dan pendelegasian wewenang yang bersifat *insidental* yang bersifat sementara waktu

3. Prinsip-Prinsip dalam Pendelegasian

Menurut James A.F. Stoner yang dikutip oleh T. Hani Handoko, prinsip-prinsip Klasik yang dapat dijadikan dasar dalam pendelegasian yang efektif adalah:⁴⁷

a. *Prinsip Skalar*. Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas, mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan lembaga yang paling atas (*top leaders*) ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang tersebut akan memudahkan bagi setiap anggota lembaga untuk mengetahui:

- 1) Kepada siapa dia dapat mendelegasikan;
- 2) Dari siapa dia akan menerima delegasi;
- 3) Kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban;

⁴⁷ T. Hani Handoko., *op., cit.*, hal. 225-226. Juga, dalam Kholid Mawardi, *Delegasi Wewenang Bagi Kepemimpinan Yang Sukses Dan Kepemimpinan Yang Efektif*, <http://chulit.blogspot.co.id/>, diakses pada tanggal 30 Oktober 2016

b. *Prinsip kesatuan perintah*. Prinsip ini menyatakan, bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada orang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti. Selain itu, bawahan dapat menghindari tanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang buruk dengan alasan banyaknya tugas dan perintah dari banyak atasan.

c. *Tanggung Jawab, Wewenang dan Akuntabilitas*. Prinsip ini menyatakan bahwa :

- 1) Agar lembaga dapat menggunakan sumberdaya-sumberdaya dengan lebih efisien, tanggung jawab atas tugas-tugas tertentu diberikan ketinggian yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.
- 2) Konsekuensi wajar terhadap peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam lembaga untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif, harus diberi wewenang secukupnya.
- 3) Bagian penting dari delegasi wewenang dan tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas penerimaan

tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas. Bagi pimpinan, selain harus mempertanggung jawabkan tugas-tugasnya sendiri, juga harus mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas bawahannya.⁴⁸

Dalam istilah yang berbeda, Siswanto menjelaskan, bahwa pada dasarnya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, baik bagi pemimpin yang sukses maupun pemimpin yang efektif didasarkan atas prinsip-prinsip sebagai berikut :

- a. Wewenang dan tanggung jawab harus didelegasikan kepada orang-orang yang kompeten dalam bidangnya. Sehingga, dapat menggunakan sumber dayanya secara efisien. Dampak yang diharapkan atas konsep ini adalah agar setiap individu dalam organisasi dapat melaksanakan tugas secara efektif, ia harus dilimpahi wewenang dan tanggung jawab untuk melakukan hal itu.
- b. Penerima delegasi harus tahu eksistensi mereka dalam suatu rantai komando, agar delegasi wewenang dan tanggung jawab berlangsung secara efektif,. Prinsip ini mempertegas

⁴⁸ Siswanto, Pengantar Manajemen, *op., cit.*, hal. 164

bahwa dalam suatu organisasi harus terdapat suatu garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan kronologis dari hirarki yang paling tinggi sampai pada hirarki yang paling rendah.

- c. Penerima delegasi hanya melapor kepada satu atasan. Karena, melapor kepada lebih dari satu atasan menjadikan penerima delegasi untuk menghindar tanggung jawab. Penerima delegasi akan menyalahkan kinerjanya yang rendah dengan alasan, bahwa dengan beberapa atasan berarti ia harus mengopersikan beberapa pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Apabila ketiga prinsip dalam delegasi wewenang dan tanggung jawab diatas benar-benar diaplikasikan oleh pemimpin, maka akan berdampak pada beberapahal berikut:

- a. Semakin banyak tugas yang didelegasikan oleh pemimpin, semakin besar peluang baginya untuk mencari dan menerima tanggung jawab yang lebih dari pemimpin pada tingkatan diatasnya.
- b. Delegasi sering kali memungkinkan hasil yang lebih baik, karena para bawahan yang dekat dengan garis wewenang

cenderung memiliki suatu pandang yang lebih jelas mengenai keadaan dalam bidangnya.

- c. Dapat mempelancar pengambilan keputusan.
- d. Delegasi menyebabkan penerima delegasi untuk menerima tanggung jawab dan membuat pertimbangan sendiri.⁴⁹

Kesuksesan dan efektifitas pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam sebuah lembaga merupakan kesuksesan dan efektifitas kepemimpinan. Kemampuan mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dengan memperhatikan prinsip-prinsip pendelegasian wewenang bukanlah tugas yang mudah tanpa kendala dan hambatan, tetapi tugas yang berat dan penuh dengan kendala dan hambatan, baik dari delegator maupun dari delegasi. Hambatan-hambatan yang dimaksud adalah:

1. Hambatan hambatan pada delegator

- a. Kemampuan yang diragukan oleh dirinya sendiri.
- b. Meyakini bahwa seseorang “mengetahui semua rincian”.
- c. “Saya dapat melakukannya lebih baik oleh diri saya sendiri” buah pikiran yang keliru.

⁴⁹ Siswanto., *op., cit.*, hal. 164. Juga, dalam Kholid Mawardi, *op., cit.*, <http://chulit.blogspot.co.id/>,

- d. Kurangnya pengalaman dalam pekerjaan atau dalam mendelegasikan.
- e. Rasa tidak aman.
- f. Takut tidak disukai.
- g. Penolakan untuk mengakui kesalahan.
- h. Kurangnya kepercayaan pada bawahan.
- i. Kesempurnaan, menyebabkan kontrol yang berlebihan.
- j. Kurangnya ketrampilan organisasional dalam menyeimbangkan beban kerja
- k. Kegagalan untuk mendelegasikan kewenangan yang sepadan dengan tanggung jawab.
- l. Keseganan untuk mengembangkan bawahan.
- m. Kegagalan untuk menetapkan kontrol dan tindak lanjut yang efektif.

2. **Hambatan hambatan pada yang diberi delegasi**

- a. Kurangnya pengalaman
- b. Kurangnya kompetensi
- c. Menghindari tanggung jawab
- d. Sangat tergantung dengan boss
- e. Kekacauan (*disorganization*)
- f. Kelebihan beban kerja
- g. Terlalu memperhatikan hal hal yang kurang bermanfaat

3. Hambatan hambatan dalam situasi

- a. Kebijakan tertuju pada satu orang
- b. Tidak ada toleransi kesalahan
- c. Kekritisian keputusan
- d. Urgensi, tidak ada waktu untuk menjelaskan (krisis manajemen)
- e. Kebingungan dalam tanggung jawab dan kewenangan.
- f. Kekurangan tenaga.⁵⁰

⁵⁰ Herddy, Pendelegasian Wewenang, <https://herddy.wordpress.com/>, diakses pada 30 Oktober 2016

BAB III

KEPEMIMPINAN DELEGATIF DALAM REALITAS

A. Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan

1. Profil Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung

Sebagaimana tertera dalam Renstra Fakultas Dakwah tahun 2011-2015,¹ Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK) IAIN Raden Intan Lampung adalah salah satu Fakultas di lingkungan IAIN Raden Intan Lampung yang melaksanakan tugas tri dharma perguruan tinggi. Sebagai cikal bakal Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi adalah dengan dibukanya Jurusan Dakwah di Fakultas Ushuluddin IAIN Raden Intan Lampung bersamaan dengan dibukanya Fakultas ushuluddin. Perkembangan selanjutnya sesuai dengan perjalanan waktu dan pentingnya dakwah dikaji sebagai ilmu, maka berdasarkan izin operasional dengan SK Dirjen Bagais Departemen Agama RI Nomor: E/30/1989, tanggal 20 Juli 1989. Jurusan Dakwah dikembangkan dan secara resmi menjadi Fakultas Dakwah

¹ Fakultas Dakwah, *Renstra Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Tahun 2011-2015*, Dokumentasi, dicatat pada tanggal 25 Oktober 2016

persiapan negeri dengan Jurusan Penyiaran dan Penerangan Agama Islam (PPAI).

Selanjutnya berdasarkan SK Dirjen Bagais Nomor: E/109/1995, tanggal 15 September 1995, Fakultas Dakwah resmi berstatus negeri dengan 3 (tiga) Jurusan, yaitu Penyiaran dan Penerangan Agama Islam (PPAI) kemudian berubah menjadi Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI), Pengembangan Masyarakat Islam (PMI), dan Manajemen Dakwah (MD).² Dan, berdasarkan Nomenklatur dan Organisasi Tata Kerja (ORTAKER) IAIN Raden Intan Lampung Tahun 2014, Fakultas Dakwah berubah nama menjadi Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK) IAIN Raden Intan Lampung.

Fakultas Dakwah sebagaimana Fakultas lainnya memiliki tugas pokok, yakni menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Tugas pokok yang mengacu pada Tri Dharma Perguruan Tinggi tersebut merupakan fokus dan sekaligus sasaran dalam menetapkan arah kebijakan, strategi, program dan kegiatan, baik di bidang akademik dan kemahasiswaan, administrasi umum, maupun bidang kepegawaian dan keuangan.

² Kementerian Agama, SK Dirjen Bagais Nomor: E/109/1995, tanggal 15 September 1995, Dokumentasi, dicatat pada tanggal 25 Oktober 2016

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi dengan dinamikanya terus memacu diri sesuai dengan perkembangan dan tuntutan zaman. Dalam perkembangannya, terutama sejak lima tahun terakhir ini minat masyarakat untuk memilih Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi sebagai tempat studi mereka semakin menunjukkan peningkatan. Hal itu dapat dilihat dari pendaftaran calon mahasiswa melalui SPMB PTAIN, SPMB Mandiri, dan Penyelusuran Minat dan Bakat Akademik. Juga, dengan dibukanya Jurusan Bimbingan dan Konseling Islam (BKI) pada Tahun Akademik 2014/2015. selain itu, upaya untuk meningkatkan kualitas dan profesionalitas lulusan, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi memprioritaskan program revitalisasi kompetensi masing-masing Jurusan/Prodi. Karenanya penyusunan rencana strategis sangat urgen, dengan menempatkan kegiatan unggulan sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat serta pembangunan bangsa.

Dalam merespons minat calon mahasiswa dan peningkatan kualitas dan profesionalitas lulusan yang menjadi tuntutan masyarakat tersebut di atas, maka Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung terus berbenah diri untuk meningkatkan dan mengembangkan mutu akademik, kelembagaan, dan sarana prasarana.

Perkembangan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi tidak terlepas dari peran semua unsure civitas akademika Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, terutama para pimpinan pada masanya. Personalia yang pernah menjabat sebagai Dekan adalah sebagai berikut:

- a. Drs. H. M.Ghozie Badrie, masa jabatan 1990-1994
- b. Drs. H. Hasby Sahid (Alm) masa jabatan 1994-1999
- c. Drs. Idham Soenap, masa jabatan 1999-2003
- d. Dra. Siti Binti AZ, M. Si, masa jabatan 2003-2007
- e. Prof. Dr. H. Nasor, M. Si., masa jabatan 2007-2011
- f. Prof. Dr. H. MA. Achlami HS, M.A., masa jabatan 2011-2015
- g. Prof. Dr. H. Khomsahrial Romli, M. Si, masa jabatan 2015-2019.

Dalam perkembangannya, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung hingga sekarang ini telah memiliki 4 (empat) Jurusan/Program Studi, yakni:

- a. Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI)
- b. Jurusan Pengembangan Masyarakat Islam (PMI)
- c. Jurusan Manajemen Dakwah (MD)

d. Jurusan Bimbingan dan Konseling Islam (BKI)

a. Visi-Misi, Tujuan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Sebagai sebuah lembaga, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan melaksanakan program berdasarkan misi:

“Menjadi Fakultas yang Unggul dalam Pengkajian dan Aplikasi Ilmu Dakwah di Sumatera Tahun 2025”.³

Sedangkan misi Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan adalah:

*(1) Meningkatkan Mutu pendidikan tinggi dalam bidang pendidikan dan pengejaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat dalam bidang ilmu dakwah; (2) Meningkatkan mutu pendidikan tinggi Islam dalam bidang komunikasi, pemberdayaan masyarakat dan manajemen; (3) Meningkatkan mutu pengkajian dan pengembangan ilmu dakwah yang interdisipliner, (4) Meningkatkan jaringan dan kerjasama kemitraan dengan lembaga lain.*⁴

³ Profil Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Dokumnetasi*, dicatat pada tanggal 29 September 2016

⁴ Profil Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Dokumnetasi*, dicatat pada tanggal 29 September 2016

b. Struktur Kepemimpinan bidang Akademik Periode 2015-2019

NO	NAMA	JABATAN
1.	Prof.Dr. H. Khomsahrial Romli, M. Si.	Dekan
2.	Dr. Jasmadi, M. Ag	Wakil Dekan I
3.	Dr. H. Rosidi, M.A.	Wakil Dekan II
4.	Dr. Abdul Syukur, M. Ag.	Wakil Dekan III
5.	Dr. Bambang BW, Ph. D.	Ketua Jurusan KPI
6.	H. Zamhariri, M. Sos. I	Ketua Jurusan PMI
7.	Hj. Suslina Sanjaya, M. Ag.	Ketua Jurusan MD
8.	Hj. Rini Setiawati, M. Sos. I	Ketua Jurusan BKI
9.	Yunidar CMY, M. Sos. I	Sek. Jurusan KPI
10.	Dr. M Mawardi J, M. Si.	Sek. Jurusan PMI
11.	Husaini, M. T.	Sek. Jurusan MD
12.	Mubasit, M.M.	Sek. Jurusan BKI

Sumber: SK Rektor tentang penunjukan dan pengangkatan pimpinan FAKultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, *Dokumentasi*, dicatat pada tanggal 29 September 2016

c. Program Kerja Tahun 2016

Program Kerja Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan tahun 2016 diusulkan oleh pimpinan fakultas berdasarkan hasil rapat pimpinan fakultas yang kemudian dibahas dalam rapat kerja pimpinan tingkat institut.⁵ Tetapi,

⁵ R-1, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 Oktober 2016

tambah R-8, tidak semua usulan disetujui, selain keterbatasan dana yang ditetapkan untuk IAIN Raden Intan, ada perintah pemerintah untuk penghematan dana Negara.

Walaupun demikian, program kerja fakultas mencakup program kefakultasan dan jurusan, baik yang bersifat rutinitas, kontinuitas, dan pengembangan. Misalnya: *pertama*, program yang bersifat rutinitas seperti, *stadium general*, kegiatan semester, kegiatan seminar proposal, munaqosah, komprehenship, diskusi dosen, dan sosialisasi. *Kedua*, program yang bersifat kontinuitas seperti, dakwah fair, penerbitan bulletin bagi mahasiswa, dan penerbitan jurnal. *Ketiga*, rogram yang bersifat pengembangan seperti, pelatihan bagi dosen, pelatihan bagi mahasiswa, workshop kurikulum dan silabi, workshop metodologi penelitian, moneva prodi, eva prodi, dan seminar nasional. Daftar program kerja Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan tahun 2016 lebih lengkap disajikan pada lampiran.

d. Profil Dosen Tetap (PNS/Non PNS) Tahun PNS 2016

JUR.	N O.	NAMA	MATA KULIAH	STATUS
KPI	1.	Prof. Dr. H. Khom-sahrial Romli, M. Si.	Komunikasi Massa	PNS

	2.	Prof. Dr. H. Nasor, M. Si	Ilmu Komunikasi	PNS
	3.	Dra. Siti Binti AZ, M. Si	Sosiologi Komunikasi	PNS
	4.	Dr. Abdul Syukur, M. Ag.	Sejarah dakwah	PNS
	5.	Subhan Arif, M. Ag.	Teknik Pidato	PNS
	6.	Fariza Makmun, M. Sos. I	Ilmu Dakwah	PNS
	7.	Khairullah, M.A.	Tafsir Ayat Dakwah	PNS
	8.	M. Apun Sarif-uddin, M. Si.	Jurnalistik Manajemen Usha	PNS
	9.	Dr. Fitri Yanti, MA	Ilmu Komunikasi	PNS
	10.	Yunidar CMY, M. Sos. I	Produksi RTF	PNS
	11.	Taufik, MTI.	Sistem Informasi	Non PNS
	12.	Septi Angrainy, M. Pd.	Bahasa Inggris	Non PNS
PMI	1.	Prof. Dr.H. MA. Achlami HS, M.A.	Tasawuf Sosial	PNS
	2.	Dr. Jasmadi, M. Ag.	Psikologi Dakwah	PNS
	3.	Drs. M. Syaifud-din, M. Pd.	Pendidikan Luar Sekolah /Andragogik	PNS
	4.	Dr. M. Mawardi J, M. Si	Sosiologi Pedesaan	PNS
	5.	Faizal, M. Ag	Kepemimpinan Sosial	PNS
	6.	Drs. Mansur Hidayat, M. Ag.	Manajemen Resolusi Konflik	PNS
	7.	Zamhariri, M. Sos. I	Teknik Pengembangan Komunitas	PNS
	8.	Mardiyah, M. Pd.	Pendidikan Bahasa Indonesia	PNS
MD	1.	Dr. Hasan Mukmin, M. Ag.	Ilmu Kalam	PNS
	2.	Rodiyah, M.M.	Ilmu Manajemen	PNS

	3.	Suslina Sanjaya, M. Ag.	Manajemen Dakwah	PNS
	4.	Badaruddin, M. Ag.	Tasawuf	PNS
	5.	Dr. Tantowi Jauhari, M.M.	Manajemen SDM	PNS
	6.	Mulyadi, M. Ag	Metodologi Pengembangan Dakwah	PNS
	7.	Husaini, M.T.	Teknologi Komputer	PNS
	8.	Eni Amalia, M. Pd	Konseling Pendidikan	PNS
	9.	Rouf Tamimi, M.Pd.I	Bahasa Arab	Non PNS
BKI	1.	Prof. Dr. H. M. Bahri Ghazali, MA.	Ilmu Perbandingan Agama	PNS
	2.	Drs. Kholidi S,M. Pd. I	Psikologi Dakwah	PNS
	3.	Hepy Reza Zen, MH.	Patologi Sosial	PNS
	4.	Dr. Rosidi, M.A.	Metodologi Dakwah	PNS
	5.	Rini Setiawati, M. Sos. I	Ilmu Dakwah	PNS
	6.	Sri Ilham Nasution, M. Pd.	ISD/IAD/IBD	PNS
	7.	Mubasit, M.M	Sejarah Dakwah	PNS
	8.	Ira Hidayati, S. Psi., M.A.	Ilmu Psikologi	Non PNS
	9.	Umi Aisyah, M. Pd	Bimbingan Konsling Islam	Non PNS
JLH	38			

Sumber: Papan Statistik Dosen Jurusan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Dokumentasi*, dicatat pada tanggal 29-09-2016

Profil 38 dosen tetap PNS dan Non PNS Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan sebagaimana dalam daftar di atas, terbagi pada empat jurusan

yang ada. Pembagian dosen jurusan tersebut disesuaikan dengan keimuan, baik keilmuan ke fakultasan maupun keilmuan jurusan. Walaupun, ada beberapa dosen jurusan yang diberi tugas tambahan sebagai Kajur dan Sekjur yang keimuannya studi lanjut (S2 dan S3) tidak sesuai dengan keilmuan jurusan. Misalnya, sekjur Jurusan Manajemen Dakwah (MD) berkualifikasi S2 Ilmu Komputer, Kajur Jurusan Bimbingan dan Konseling Islam (BKI) berkualifikasi S2 PMI, dan Sekjur BKI berkualifikasi S2 manajemen Sumber Daya manusia. Menurut R-6 Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, hal ini terjadi karena kurangnya Sumber Daya Manusia dan tidak ada yang bersedia diberi tugas tambahan.⁶

e. Profil Mahasiswa Tahun 2016

Tahun /JUR.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	JLH
KPI	0	0	8	56	153	214	267	698
PMI	7	8	22	66	106	81	119	409
MD	8	15	48	74	117	108	226	596
BKI	0	0	0	91	127	134	143	495
JLH	15	23	78	287	503	537	747	2.198

⁶ R-6, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 24 Oktober 2016

Sumber: Statistik Mahasiswa FDIK IAIN Raden Intan Tahun 2016, *Dokumentasi*, dicatat pada tanggal 29 September 2016

Data di atas, merupakan profil data perkembangan peminat masyarakat untuk melanjutkan pendidikan strata satu (S1) di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung. Dari tahun akademik 2011/2012 jumlah mahasiswa selalu menunjukkan peningkatan yang signifikan. Data tersebut belum termasuk data wisudawan angkatan 2010/2011 dan 2011/2012.

f. Profil Tenaga Kependidikan Tahun PNS 2016

NO	NAMA	PEND.	JABATAN
1.	Drs. Sarni	S1	Kabag TU
2.	Dra. Marfu'ah	S1	Kasubbag Akd.
3.	Dra. Robi'ah Adawiyah, M. Pd	S2	Kasubbag Kep.
4.	Masneli, M.H.	S2	Staf. Akd.
5.	Nurhidayati, M. Pd	S2	Bandahara
6.	Abd. Rahman, S. Fil.I.	S2	Staf Akd.
7	Zulkarnail, M. Ag.	S1	Staf Akd.
8	Nasiruddin, S. Ag	S1	Staf Kep.
9	Suharyani, S. I.Kom.	S1	Juru Bayar

10	Sulistiwati, S. Ag	S1	Staf Kep.
11	Nasiyah	SLTA	Staf Perpustakaan
12	Mumpuni	SLTA	Staf Kep.
13	Ari	S1	IT

Sumber: Papan Statistikl Tenaga Kependidikan,
Dokumentasi, dicatat pada tanggal 29-09-2016

Data di atas, menggambarkan tentang potensi Sumber Daya Manusia sebagai Tenaga Kependidikan. Mereka adalah Sumber Daya Manusia potensial yang dapat berperan maksimal dalam pengelolaan administrasi akademik, keuangan, dan kepurustakaan. Rata-rata berkualifikasi S1 dan S2 dan telah berperan serta dalam pengelolaan administrasi akademik khususnya di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi sejak tahun 2011.

2. ***Tugas dan Fungsi Civitas Akademika Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FDIK)***

a. Tugas dan Fungsi Pimpinan

Pimpinan FDIK terdiri dari, Dekan, Wakil Dekan Bidang Akademik dan Alumni (Wakil Dekan I), Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum-Kepegawaian dan Keuangan (Wakil Dekan II), dan Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerja Sama (Wakil Dekan III).

Ditambah unsur jurusan, yakni Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan (KPI, PMI, MD, dan BKI). Masing-masing level kepemimpinan mempunyai tugas dan fungsi sebagai berikut:⁷

- 1) **Dekan** mempunyai tugas/fungsi:
 - a) Memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta membina civitas akademika;
 - b) Menyusun dan melaksanakan Rencana Strategis yang hendak dicapai dalam masa jabatannya;
 - c) Menyusun Program Kerja dan Anggaran Tahunan Fakultas Dakwah;
 - d) Membina tenaga kependidikan;
 - e) Membina tenaga administrasi fakultas;
 - f) Membina mahasiswa;
 - g) Bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan, kepegawaian, administrasi umum dan Perlengkapan;

⁷ Tugas Pokok Dan Fungsi Pimpinan Dan Unit Kerja Di Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung Tahun 2011, *Dokumentasi*, dicatat pada tanggal 30 September 2016

- h) Menjalin kerjasama dengan orang tua mahasiswa, alumni dan instansi lain;
 - i) Dekan bertanggung jawab kepada Rektor.
1. Wakil Dekan I, mempunyai tugas membantu Dekan memimpin pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Mewakili Dekan dalam kegiatan bidang akademik dan perencanaan. Bertanggung jawab kepada Dekan. Dengan rincian tugas sebagai berikut:
- a) Merencanakan dan mengkoordinasi proses belajar mengajar, penyusunan kurikulum, penulisan buku ajar, sirkulasi SDM, penyusunan SAP dan silabus;
 - b) Mengkoordinasikan pemeliharaan laboratorium, pelaksanaan praktikum, dan pengembangannya;
 - c) Mengkoordinasikan sirkulasi dan pengembangan perpustakaan;
 - d) Mengkoordinasikan pelaksanaan akreditasi jurusan;
 - e) Melaksanakan penjaminan mutu akademik fakultas;
 - f) Mengkoordinasikan pelaksanaan sistem akademik berbasis IT (*Siakad Online* dan perancangan model *e-learning system*);

- g) Bekerjasama dengan jurusan mengkoordinasikan pelaksanaan PPL/magang mahasiswa;
- h) Mengkoordinasikan dan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan penelitian di tingkat fakultas;
- i) Mengarahkan, memfasilitasi, dan memantau dosen-dosen yang studi lanjut;
- j) Mengkoordinasikan kegiatan penerbitan jurnal fakultas.
- k) Mengkoordinasikan kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
- l) Mengkoordinasikan pelaksanaan tertib administrasi akademik.
- m) Menjalankan perintah dekan dalam pelaksanaan kerjasama dan pengembangan lembaga.
- n) Melakukan koordinasi fungsional dengan Pembantu Rektor Bidang Akademik;
- o) Membina Dosen di bidang akademik;
- p) Bekerja sama dengan Pembantu Dekan II, mengkoordinasikan pengadaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan;

- q) Bekerja sama dengan Pembantu Dekan III, mengkoordinasikan pengembangan mahasiswa dibidang akademik, kegiatan mahasiswa dan wisuda.
- 2) Wakil Dekan II, mempunyai tugas membantu Dekan dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang keuangan, kepegawaian, administrasi umum, dan perlengkapan. Mewakili dekan dalam bidang administrasi umum dan rumah tangga. Dan, Bertanggung jawab kepada Dekan. Dengan rincian tugas sebagai berikut:
- a) Mengkordinasikan penyusunan Rencana Kegiatan Tahunan (RKT) fakultas
 - b) Merencanakan *breakdown* anggaran dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan *breakdown* anggaran.
 - c) Melakukan koordinasi penyusunan Daftar Usulan Kegiatan, Daftar Isian Proyek, dan Daftar Isian Kegiatan setiap unit kerja;
 - d) Melakukan koordinasi fungsional dengan Wakil Rektor Bidang Keuangan dan Administrasi Umum;

- e) Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bagian keuangan yang meliputi petugas bendahara gaji dan pemegang uang muka keuangan;
- f) Memimpin tim untuk memeriksa jumlah uang yang tersedia di dalam brankas fakultas secara periodic;
- g) Menjadi Ketua Tim Pembina Aparatur Pemerintah (BINAP) di tingkat fakultas;
- h) Mengkoordinasikan dan meningkatkan kinerja tugas administrasi;
- i) Membuat penilaian DP3 terhadap Dosen, KTU dan Kasubbag, serta memiliki hak untuk memberi masukan kepada Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) di tingkat Institut;
- j) Mengkoordinasikan proses pelayanan kenaikan pangkat dosen dan tenaga administrasi sekaligus sebagai Ketua tim PAK di tingkat fakultas;
- k) Mengusahakan kesejahteraan dosen dan tenaga administrasi;
- l) Mengkoordinasikan penggunaan, pengadaan, dan perawatan sarana dan prasarana fakultas;

- m) Bekerjasama dengan Wakil Dekan I, mengkoordinasikan pengadaan dan pemanfaatan sarana dan prasarana pendidikan;
 - n) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan yang melibatkan seluruh keluarga besar fakultas termasuk kegiatan KORPRI dan Dharma Wanita.
1. Wakil Dekan III, mempunyai tugas membantu Dekan memimpin pelaksanaan kegiatan bidang pembinaan dan pelayanan kesejahteraan mahasiswa. Mewakili dekan dalam bidang pembinaan dan penalaran mahasiswa. Bertanggung jawab kepada Dekan. Dengan rincian tugas sebagai berikut:
- a) Mengkoordinasikan kegiatan organisasi kemahasiswaan;
 - b) Mengkoordinasikan kegiatan penalaran mahasiswa;
 - c) Membentuk tim pembimbing, yang bertugas membimbing kegiatan mahasiswa di bidang penalaran yaitu untuk mempersiapkan mahasiswa agar dapat meraih prestasi setinggi- tingginya dalam LKMM, LKTM, dan berbagai ajang kompetisi bidang penalaran tingkat nasional;
 - d) Mengkoordinasikan kegiatan minat dan bakat;
 - e) Mengkoordinasi kesejahteraan bagi mahasiswa;

- f) Memberdayakan Ikatan Orang Tua Mahasiswa (IOM).
 - g) Memberikan pembinaan dan pengawasan terhadap mahasiswa sesuai dengan aturan yang berlaku;
 - h) Melakukan koordinasi dengan Pengurus Komisariat Ikatan Alumni Fakultas Dakwah dan menjalin kerjasama dengan alumni;
 - i) Melakukan koordinasi fungsional dengan Pembantu Rektor Bidang Kemahasiswaan;
 - j) Bekerjasama dengan Wakil Dekan I, mengkoordinasikan pengembangan mahasiswa, kegiatan mahasiswa baru dan wisuda;
- 3) Jurusan/Prodi adalah unit pelaksana akademik pada Fakultas yang melaksanakan pendidikan akademik atau profesi. Prodi/Jurusan mempunyai tugas/fungsi:
- a) Memimpin secara menyeluruh operasional kegiatan Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian pada Masyarakat, serta bertanggung jawab atas mutu hasil pendidikan yang dilaksanakan pada jurusan yang dipimpinnya;

- b) Menghasilkan lulusan yang bermutu dan berdaya sahing tinggi dalam satu atau seperangkat cabang ilmu pengetahuan dan ilmu keislaman;
- c) Melaksanakan urusan administrasi Jurusan/Prodi;
- d) Merencanakan, memantau, dan mengevaluasi proses pembelajaran;
- e) Merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan Praktikum;
- f) Memonitor dan mengevaluasi kegiatan pendidikan akademik;
- g) Menjadi fasilitator antara dosen dengan fakultas, Institut dan mahasiswa;
- h) Berkoordinasi dengan seluruh Kepala Laboratorium untuk menyusun jadwal perkuliahan;
- i) Menentukan penasehat akademik dan pembimbing magang kerja dan skripsi;
- j) Menyusun evaluasi diri kinerja Jurusan dan membuat perencanaan pengembangan Jurusan atas dasar evaluasi diri;

- k) Melakukan pembinaan terhadap dosen, mahasiswa, tenaga kerja penunjang akademik dan tenaga administrasi;
 - l) Melakukan koordinasi fungsional dengan Wakil Dekan I, II dan III;
 - m) Melaporkan hasil kerjanya kepada Dekan.
- 4) Kepala Bagian Tata Usaha (TU), bertugas :
- a) Menyusun rencana dan program kerja bagian tata usaha.
 - b) Mendistribusikan tugas kepada bawahan.
 - c) Memberikan petunjuk dan arahan pelaksanaan tugas kepada bawahan.
 - d) Mengkoordinasikan Kegiatan Kasubbag Akademik, Umum, Kepegawaian dan Keuangan.
 - e) Menilai prestasi kerja Kasub dilingkungan fakultas
 - f) Menelaah Peraturan Perundang-Undangan dibidang Pendidikan, Kemahasiswaan, Keuangan dan Kepegawaian, Umum dan perlengkapan
 - g) Menghimpun, mengolah dan menganalisis data dan informasi yang berhubungan dengan kegiatan fakultas.

5) Kepala Sub Bagian Umum

- a) Menyusun rencana dan program kerja Sub Bagian Umum dan Perlengkapan fakultas sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
- b) Membagi tugas dan memberi petunjuk kepada bawahan sesuai dengan bidangnya.
- c) Menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karier.
- d) Merencanakan, membuat usulan, mendistribusikan dan mempertanggung jawabkan penggunaan ATK, APK dan kebutuhan rumah tangga sesuai dengan ketentuan yang berlaku .
- e) Menginventarisasikan dan mencatat barang inventaris kantor sesuai ketentuan yang berlaku.
- f) Melaksanakan pemeliharaan barang inventaris kantor dan membuat usula penghapusan barang inventaris kantor.

6) Kapala Sub bagian

- a) Menyusun rencana dan program kerja Sub Bagian Akademik & Kemahasiswaan fakultas sebagai pedoman pelaksanaan tugas.

- b) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidangnya.
- c) Memberikan petunjuk kepada bawahan untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
- d) Menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karier.
- e) Menyiapkan, melaksanakan dan memantau kegiatan registrasi, perkuliahan, ujian semester, skripsi, yudisium, dan wisuda.
- f) Memantau kegiatan kemahasiswaan yang meliputi bidang penalaran, bakat dan minat, kesejahteraan serta pengabdian kepada masyarakat.
- g) Memberikan layanan teknis administrasi bidang akademik & kemahasiswaan secara cepat, tanggap dan ramah.
- h) Menyiapkan dan mengirim berkas usulan berbagai macam beasiswa dan mendistribusikan serta mempertanggung jawabkan beasiswa mahasiswa
- i) Melakukan pendaftaran mahasiswa baru, setelah pendaftaran pada Subag Registrasi bagian akademik dan kemahasiswaan Institut.

- j) Menyusun laporan kerja sesuai dengan hasil yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.

7) Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan

- a) Menyusun rencana dan program kerja Sub Bagian Keuangan dan Kepegawaian fakultas sebagai pedoman pelaksanaan tugas.
- b) Membagi tugas kepada bawahan sesuai dengan bidangnya.
- c) Memberikan petunjuk kepada bawahan untuk kelancaran Pelaksanaan tugas
- d) Menilai prestasi kerja bawahan sebagai bahan pembinaan dan pengembangan karier.
- e) Merencanakan alokasi operasional pembiayaan kegiatan dan memantau penggunaan anggaran di tingkat fakultas.
- f) Menyiapkan usulan mutasi, pembinaan, pengembangan karier, atribut dan kesejahteraan pegawai di tingkat fakultas untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

- g) Menyusun laporan kerja sesuai dengan hasil yang telah dicapai sebagai pertanggungjawaban pelaksanaan tugas.
- 8) Pengelola Laboratorium
- a) Mengelola dan mengembangkan laboratorium.
 - b) Mengkoordinasikan kegiatan praktikum mahasiswa
- 9) Pengelola Laboratorium bertugas merencanakan dan mendesain program kerja laboratorium. Merencanakan dan mengusulkan sarana kelengkapan laboratorium. Memelihara sarana dan prasarana. Melayani dosen dan mahasiswa yang akan melakukan praktik.
- 10) Gugus Penjaminan Mutu Fakultas, mengendalikan dan meningkatkan mutu pendidikan, mengukur, mendiagnosa kelemahan-kelemahan input, proses dan output pendidikan serta membantu prodi dalam meningkatkan mutu pendidikan.
- 11) Pengelola Perpustakaan mempunyai tugas:
- a) Membuat katalogisasi perpustakaan.
 - b) Membuat klasifikasi buku perpustakaan.
 - c) Membuat data statistik perpustakaan

- d) Melayani sirkulasi buku perpustakaan.
- e) memberikan layanan bahan pustaka untuk keperluan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.
- f) Memelihara buku pustaka. Memelihara bahan pustaka.⁸

12) Tugas dan Fungsi Dosen

Dosen adalah Dosen berkedudukan sebagai pejabat fungsional dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi. Tugas pokok dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pengajaran pada perguruan tinggi, penelitian serta pengabdian kepada masyarakat. Tugas dan fungsi tersebut dijabarkan sebagai berikut:

Dalam bidang pendidikan:

- a) Perkuliahan/ tutorial dan menguji serta menyelenggarakan kegiatan pendidikan di

⁸ SK Dekan Fakultas Dakwah No. 19.a. Tahun 2011. Tentang Tugas Pokok dan Fungsi Pimpinan dan Unit Kerja Fakultas Dakwah Tahun 2011

laboratorium, praktek bengkel/ studio/ kebun percobaan/ teknologi pengajaran

- b) Membimbing seminar mahasiswa;
- c) Membimbing KKN, PPL, PKL;
- d) Membimbing tugas akhir penelitian mahasiswa termasuk membimbing, pembuatan laporan hasil penelitian tugas akhir;
- e) Penguji pada ujian akhir;
- f) Membina kegiatan mahasiswa di bidang akademik dan kemahasiswaan;
- g) Mengembangkan program perkuliahan;
- h) Mengembangkan bahan pengajaran;
- i) Menyampaikan orasi ilmiah;
- j) Membimbing dosen yang lebih rendah jabatannya;
- k) Melaksanakan kegiatan datasering dan pencakokan dosen.

Dalam bidang penelitian:

- a) Menghasilkan karya penelitian
- b) Menerjemahkan/ menyadur buku ilmiah
- c) Mengedit/ menyunting karya ilmiah

- d) Membuat rancangan dan karya teknologi
- e) Membuat rancangan karya seni

Dalam bidang pengabdian kepada masyarakat:

- a) Menduduki jabatan pimpinan dalam lembaga pemerintahan/ pejabat negara sehingga harus dibebastugaskan dari jabatan organik
- b) Melaksanakan pengembangan hasil pendidikan dan penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat
- c) Memberikan latihan/ penyuluhan/ penataran pada masyarakat
- d) Memberi pelayanan kepada masyarakat atau kegiatan lain yang menunjang pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pembangunan
- e) Membuat/ menulis karya pengabdian kepada masyarakat.

Untuk melaksanakan tugas dan fungsinya, dosen harus memiliki kualitas kompetensi Tridharma PT sebagaimana ditunjukkan dalam kegiatan profesional dosen. Dosen yang kompeten untuk melaksanakan tugasnya secara profesional adalah dosen yang memiliki kompetensi

pedagogik, profesional, kepribadian, dan sosial yang diperlukan dalam praktek pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.⁹

3. *Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab*

a. Landasan/Dasar Pendelegasian Tugas dan Fungsi atau Wewenang dan Tanggung Jawab

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dapat dikategorikan kepada dua macam, yakni pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang melekat pada tugas dan fungsi jabatan serta yang bersifat temporer sesuai dengan kebutuhan.

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang melekat pada tugas dan fungsi jabatan didasarkan pada:

- 1) Statuta IAIN Raden Intan Lampung (NOMOR: 35 Tahun 2014), khususnya pasal 41-46, tentang persyaratan pengangkatan Dekan dan Wakil Dekan, pasal 52 dan 53,

⁹ UU No 14 Tahun 2005 Tentang Guru Dan Dosen, *Dokumentasi*, dicatat pada tanggal 25 Oktober 2016

tentang persyaratan pengangkatan Ketua dan Sekretaris Jurusan. Dalam pasal-pasal tersebut memuat persyaratan umum sebagai pimpinan dan persyaratan khusus bagi Ketua/Sekretaris Jurusan dan Tenaga Teknis (Laboratorium), seperti; berlatarbelakang pendidikan sesuai dengan jurusan terkait atau memiliki kemampuan manajerial dan kompetensi keahlian bidang yang dipimpinnya.¹⁰

2) Pedoman Akademik (Tahun 2014)

Pasal 6 ayat (4), berbunyi: “penyelenggaraan system SKS dilaksanakan dengan terprogram melalui kegiatan akademik terstruktur dan kegiatan akademik nonstruktur, yang dilaksanakan dan diasuh oleh dosen sesuai dengan kompetensi keilmuan dan keahlian”.

Pasal 52 ayat (3.a) tentang dosen tidak tetap (dosen luar biasa), berbunyi: “Dosen Luar Biasa adalah Dosen yang bekerja paruh waktu yang diberi tugas mengasuh mata kuliah yang sesuai bidang keahliannya dengan kualifikasi akademik minimal lulusan magister”.

Pasal 54-58, mengatur tentang beban kerja dosen.

Pasal 59-64, mengatur tentang pembimbing akademik.

Pasal 78-81, mengatur tentang seminar akademik dan bimbingan penelitian.

¹⁰ Peraturan Menteri Agama RI, No. 35 Tahun 2014, Tentang Statuta IAIN Raden Intan Lampung, *Dokumentasi*, dicatat pada Tanggal 30 September 2016

Pasal 86-91, mengatur tentang dosen penguji komprehenship dan ujian munaqosah.¹¹

3) Standar Operasional Prosedur (SOP)

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan memiliki SOP dalam bidang akademik, seperti SOP registrasi mahasiswa baru dan lama, penyusunan KRS, Pengajuan Judul Penelitian mahasiswa, Seminar Akademik, Komprehenship, Ujian Munaqosah, Semester Pendek, Ujian Semester, Ujian Tengah Semester dan belum ada SOP tentang tata pamong (Kepemimpinan)¹²

4) Tugas Pokok Dan Fungsi Pimpinan Dan Unit Kerja Di Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung Tahun 2011

5) UU No. 14 tahun 2005, Tentang Guru dan Dosen .

b. Proses Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang melekat pada tugas dan fungsi jabatan di FDIK dapat dijabarkan sebagai berikut:

¹¹ Buku Pedoman Akademik IAIN Raden Intan Lampung Tahun 2014, *Dokumentasi*, dicatat pada Tanggal 30 September 2016

¹² R-7, Unsur Pimpinan FDIK, *Interview*, pada tanggal 29 Sep.

Dekan mendelegasikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab jabatannya kepada masing-masing *leading sector*, yakni (1) bidang akademik dan alumni kepada Wakil Dekan I; (2) bidang administrasi umum, keuangan, dan kepegawaian kepada Wakil Dekan II, dan; bidang kemahasiswaan dan kerja sama kepada Wakil Dekan III. Dan, masing-masing bidang mengkoordinasikan program kerja, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kepada masing-masing satuan kerja.¹³

Pernyataan di atas, diakui oleh R-6, bahwa sejak definitifnya kepemimpinan periode 2015/2019, Dekan melalui rapat pimpinan dalam rangka mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsinya kepada masing-masing bidang, sekaligus menjelaskan system pertanggung jawaban kepada Dekan, komunikasi, dan koordinasi yang harus dijalankan.¹⁴ Dan, pendelegasian wewenang tersebut dilakukan secara penuh, kecuali dalam hal penandatanganan Surat Keputusan dan Surat-Surat Penting lanjut beliau.

¹³ R-1, Kepala Bagian Tata Usaha Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 12 Oktober 2016

¹⁴ R-6, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 24 Oktober 2016

Sedangkan pernyataan responden lainnya, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari *top leader* kepada pemimpin level di bawahnya bersifat penuh terkendali. Dalam pengertian penuh dalam hal-hal tertentu, dan dalam hal-hal tertentu pula tidak penuh tetap dalam kendali dan atau tidak ada, tanpa koordinasi.¹⁵ Dimaklumi, karena pimpinan level di bawahnya merupakan jabatan sebagai pembantu pimpinan pada level di atasnya.¹⁶

Karena para wakil dekan berkedudukan sebagai pembantu dekan, maka tugas dan fungsi wakil dekan bersifat koordinatif, yakni mengkoordinasikan tugas masing-masing bidang pada tingkatan dibawahnya. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan tugas masing-masing bidang, juga didelegasikan kepada satuan-satuan kerja di bawahnya dengan menjalankan system koordinatif. Misalnya, bidang 1 (satu)/bidang akademik dan alumni, Wakil Dekan I, mendelegasikan sebahagian tugas dan wewenangnya kepada Ketua dan Sekretaris Jurusan, seperti; perencanaan, pelaksanaan, dan

¹⁵ R-6, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 24 Oktober 2016

¹⁶ R-7, Unsur Pimpinan FDIK, *Interview*, pada tanggal 29 September 2016

penetapan tim pelaksana program kerja Jurusan; perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi perkuliahan; perencanaan dan pelaksanaan pembahasan judul penelitian mahasiswa; perencanaan pelaksanaan, dan penetapan tim seminar penelitian mahasiswa; perencanaan dan pelaksanaan dan penetapan tim penguji ujian komprehensif; perencanaan pelaksanaan, dan penetapan tim ujian penelitian mahasiswa, diskusi dosen.¹⁷ Sedangkan program kerja yang sifatnya ke fakultasan, direncanakan, dilaksanakan, oleh Wakil Dekan I berdasarkan usulan Jurusan lanjut R-7, seperti; penyusunan buku dasar, penulis jurnal, PPI, pengembangan SDM Dosen dan lain sebagainya.

Kendatipun demikian, dalam prosesnya, tidak semua program didelegasikan secara penuh kepada bidang dan satuan kerja. Gambaran tentang proses pelaksanaan tugas dan fungsi Bidang Akademik dan Alumni, Bidang Administrasi Umum, Keuangan, dan Kepegawaian, serta Bidang Kemahasiswaan dan Kerja Sama adalah sebagai berikut:

¹⁷ R-7, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 27 Oktober 2016

1) Bidang Akademik dan Alumni

- a) Perencanaan program kerja bidang akademik yang dilaksanakan setiap jurusan sebagai satuan pelaksana kerja dengan berkoordinasi dengan Wakil Dekan I.
- b) Dalam melaksanakan program kerja yang telah disepakati dalam rapat pimpinan fakultas dan disetujui dalam rapat koordinasi pimpinan tingkat rektorat dilaksanakan masing-masing satuan kerja.¹⁸
- c) Dalam perencanaan kurikulum, terjadi penambahan mata kuliah berdasarkan azas kebutuhan oleh Wakil Dekan I dan Jurusan.¹⁹ Hal ini diakui oleh pimpinan, bahwa itu sepenuhnya tanggung jawab Wadek I.²⁰
- d) Dalam perencanaan perkuliahan (pendistribusian mata kuliah) pada setiap semester, khususnya DLB tidak sesuai dengan aturan yang berlaku, walaupun telah dibahas dalam rapat dosen. Misalnya; banyak DLB yang masih berkualifikasi pendidikan S-1, tidak

¹⁸ R-8, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 12 Oktober 2016

¹⁹ R-2, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 November 2016

²⁰ R-6, Unsur Pimpinan, Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 24 Oktober 2016

sesuai dengan bidang keilmuannya, dan atau belum pernah mengampu mata kuliah tersebut.²¹ Menurut R-7, semua itu tanggung jawab Jurusan, Wakil Dekan I hanya mengkoordinasikan empat jurusan yang ada dan memberikan pengarahan sesuai dengan aturan. Mungkin karena banyaknya pelamar dan untuk memberdayakan alumni.²² Dan, menurut R-5 tuntutan dari para dosen yang mempertanyakan tentang banyaknya jumlah sks yang dibebankan kepada sebahagian dosen tetap dan tuntutan agar dosen tetap dibebankan minimal 12 sks, juga usulan dari para dosen agar dosen tidak tetap (DLB) dibatasi maksimal 8 sks.²³

- e) Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi, Tim Seminar Akademik, Tim Ujian Munaqosah banyak yang tidak sesuai dengan keahlian pembedangan dosen jurusan, misalnya; yang ditunjuk sebagai Penguji Utama

²¹ Jadwal Kuliah Semester Genap Tahun Akademik 2015/2016 dan Semester Gazal Tahun Akademik 2016/2017, *Dokumentasi*, Dicatat pada tanggal 30 September 2016

²² R-7, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 November 2016

²³ R-5, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 25 Nopember 2016. Juga, Pernyataan R-2, R-3, *Interview*, pada tanggal 25 Nopember 2016

dalam Ujian Munaqosah pada setiap Jurusan, harus mendapatkan persetujuan Dekan, sehingga dosen jurusan kurang berfungsi.²⁴ Proses tersebut diakui oleh R-7,²⁵ dan R-3.²⁶ Dan menurut R-9, R-10, R-11 (dosen), akhir-akhir ini, mereka jarang sekali mendapat tugas membahas seminar proposal dan menguji skripsi, kecuali sisa surat keputusan lama.²⁷

f) Menulis Buku Daras dan Jurnal Ilmiah

Buku daras dan jurnal ilmiah merupakan wadah bagi dosen dalam mengembangkan kreatifitas akademis dan budaya ilmiah juga untuk membantu mahasiswa dalam menelusuri literatur sesuai dengan bidang keilmuan yang ditekuni. Untuk itu, menurut R-7, setiap dosen harus diberi kesempatan secara bertahap untuk menulis buku daras dan artikel ilmiah yang diterbitkan. Kalau ada dosen yang berulang menulis

²⁴ R-2, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 6 Oktober 2016

²⁵ R-7, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 November 2016

²⁶ R-3, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 24 Oktober 2016

²⁷ R-9, R-10, -11, Dosen Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 Nopember 2016

buku dasar dan artikel ilmiah dan atau pembagian tidak merata pada setiap jurusan, itu karena keinginan pihak-pihak tertentu, walaupun itu dalam koordinasi bidang I.²⁸

g) Praktikum

Kegiatan praktikum merupakan kegiatan akademik yang bernilai sks dan kegiatan penunjang akademik yang tidak bernilai sks. Praktikum yang bernilai sks adalah praktikum mata kuliah sebagai bagian dari sks mata kuliah dan kegiatan Praktik Kuliah Lapangan (PPL/PKL). Sedangkan, praktikum yang tidak bernilai sks adalah Praktikum Pengamalan Ibadah (PPI).²⁹ Dalam pelaksanaannya, kegiatan praktikum merupakan tugas dan tanggung jawab jurusan di bawah koordinasi Wakil Dekan I. Menurut R-7, kegiatan Praktikum Mata Kuliah dan PKL

²⁸ R-7, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 November 2016

²⁹ R-5, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 November 2016

sepenuhnya menjadi kewenangan jurusan.³⁰ R-3 mengakui, kegiatan PKL merupakan program jurusan, tetapi karena pelaksanaannya dilaksanakan secara bersamaan antar empat jurusan, maka pelaksanaannya dilaksanakan dan dikelola sepenuhnya oleh Panitia Pelaksana yang ditunjuk oleh dekan.³¹

2) Bidang Administrasi Umum, Keuangan, dan Kepegawaian

Wakil Dekan II atau disebut bidang II bertugas memimpin dan mengkoordinasikan bidang administrasi umum, keuangan, dan kepegawaian. Menurut Wakil Dekan II, bidang II bekerja sesuai dengan arahan dan delegatif dari dekan, mulai dari mengkoordinasikan rencana usulan program kerja semua satuan kerja ditingkat fakultas hingga kelengkapan administrasi umum, keuangan, dan kepegawaian. Menurut R-8, yang berkenaan dengan

³⁰ R-7, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 November 2016

³¹ R-3, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 November 2016

kebijakan keuangan sepenuhnya menjadi wewenang dekan.³² Juga berlaku dalam pengangkatan Tenaga Pendidik, sepenuhnya menjadi wewenang dekan. R-7 mengaku mengetahui setelah kebijakan keuangan telah dilaksanakan dan Surat Keputusan tentang pengangkatan dosen baru telah terbit, dimaklumi Senat Fakultas sebagai lembaga perumusan, pengkajian, dan penetapan kebijakan akademis tingkat fakultas dianggap tidak ada.

3) Bidang Kemahasiswaan dan Kerja Sama

Program kerja bidang kemahasiswaan dan kerja sama banyak bersentuhan dengan kegiatan pembinaan mahasiswa dan menjalin hubungan kerjasama dengan pihak luar. Program kemahasiswaan lebih fokus pada pembinaan dan kemampuan mahasiswa dalam pengelolaan organisasi kemahasiswaan dan pengelolaan sebuah kegiatan, serta peningkatan ketrampilan sebagai pendukung kompetensi sesuai dengan jurusan.

Oleh karena itu, menurut R-6, walaupun Wakil Dekan III lebih sering dinas luar, tetapi program kerja bidang III

³² R-8, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 12 Oktober 2016

tetap selesai sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.³³ Yang terpenting mahasiswa yang telah ditetapkan sebagai pelaksana kegiatan telah diarahkan sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai. Dan, kerap kali bidang III dibantu oleh R-7 dan R-8.³⁴

Dalam melaksanakan program kerja yang bersifat temporer, baik program ke fakultasan maupun program jurusan, pimpinan menunjuk panitia ad hoc sebagai pelaksana tugas. Menurut R-6, person yang ditunjuk untuk melaksanakan tugas kepanitian disesuaikan dengan kemampuan masing-masing orang, baik dari unsur pimpinan maupun unsure dosen.³⁵ Tujuannya adalah lanjut beliau, sebagai upaya untuk memberdayakan sumber daya yang dimiliki oleh Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan.

Sedangkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, yang bersifat sementara waktu, menurut R-6, apabila

³³ R-6, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 24 Oktober 2016

³⁴ R-7 dan R-8, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 10 November 2016

³⁵ R-6, Unsur Pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 24 November 2016

dekan melaksanakan dinas luar, pelaksana tugas didelegasikan kepada Wakil Dekan yang menurut penilaiannya dekan mampu dan cakap melaksanakan tugas, tidak harus berjenjang antara Wakil Dekan I, II, dan III. Dan apabila ada tugas penting pada unit/fakultas lain dan atau instansi lain yang tidak bisa dihadiri oleh Dekan, didelegasikan kepada Wakil Dekan dan atau di bawahnya sesuai bidang atau acara yang dihadiri.³⁶ Misalnya, ketika ada undangan dari TVRI SPK Lampung dalam rangka acara keagamaan, Dekan melimpahkan tugas kepada R-8 untuk mewakili Dekan.³⁷

B. Fungsi Kepemimpinan dan Efektivitas Kepemimpinan Delegatif di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi adalah salah satu unit pelaksana dan pengembangan tri darma perguruan tinggi, yakni; pendidikan-pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat di IAIN Raden Intan Lampung. Sejak definitif sebagai unit pelaksana dan pengembangan keilmuan, Fakultas Dakwah dan

³⁶ R-6, **Unsur Pimpinan** Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada Tanggal 24 Oktober 2016

³⁷ R-8, **Unsur Pimpinan** Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, *Interview*, pada tanggal 12 Oktober 2016

Ilmu Komunikasi mempunyai tugas pokok melaksanakan dan pengembangan keilmuan dalam bidang dakwah, baik dakwah dalam pengertian khusus, seperti tabligh, ceramah, dan tulisan maupun dakwah dalam pengertian umum, seperti dakwah bil-hal, kelembagaan, dan bimbingan atau pembinaan. Pendekatan dakwah dalam pengertian khusus melaksanakan dan mengembangkan keilmuan Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI), pendekatan dakwah dalam pengertian umum melaksanakan dan mengembangkan keilmuan, seperti; keilmuan Pengembangan Masyarakat Islam (PMI, keilmuan Manajemen Dakwah (MD) dalam bentuk pengelolaan kelembagaan, dan keilmuan Bimbingan dan Konseling Islam (BKI).

Secara kelembagaan, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, memiliki visi dan misi yang terukur dan dirumuskan sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan zaman serta terdiri dari unsure civitas akademika yang cukup. Terukur karena dalam waktu tertentu memungkinkan untuk dicapai. Bidang kajian yang dikembangkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat, baik lokal, nasional maupun internasional. Kebutuhan masyarakat akan sumber daya manusia yang profesional, berakhlak al-karimah dan menguasai ilmu pengetahuan, terutama ilmu penyiaran melalui media massa, baik cetak maupun elektronik yang sedang berkembang pesat dalam dunia global, ilmu fasilitator

pengembangan masyarakat Islam, ilmu manajerial kelembagaan Islam, dan ilmu bimbingan dan konseling Islam. Juga, didukung dengan keahlian menganalisa situasi dan kondisi melalui *research* serta kemampuan pengabdian kepada masyarakat.

Civitas akademika Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi terdiri dari, tenaga pendidik (dosen), peserta didik (mahasiswa), dan tenaga kependidikan (tenaga administrasi). Sebagaimana tertera dalam UU Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen, Dosen adalah Dosen berkedudukan sebagai pejabat fungsional dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi. Dan, berkompeten dalam melaksanakan tugasnya secara profesional atau dosen yang memiliki kompetensi pedagogik, profesiomal, kepribadian, dan sosial yang diperlukan dalam praktek pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

Dosen Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi berjumlah 38 dosen, terdiri dari 33 dosen tetap PNS dan 5 dosen tetap non PNS. Ditinjau dari kualifikasi keilmuannya, mayoritas berkualifikasi S3 dan Kandidat Doktor, dan 12 dosen yang berkualifikasi S2. Ditinjau dari kopetensi keilmuannya, semuanya sesuai dengan keilmuan setiap jurusan yang ada. Masing-masing dosen telah mengikuti pelatihan strategi pembelajaran dan penelitian serta pengabdian kepada masyarakat, kecuali dosen tetap Non PNS. Dengan

demikian, sudah memenuhi persyaratan sebagai dosen profesional dalam melaksanakan tri darma perguruan tinggi.

Demikian halnya dengan mahasiswa, secara kuantitas, jumlah mahasiswa sangat memadai, yakni berjumlah 2.198 mahasiswa, yang terbagi pada 4 jurusan. 698 mahasiswa jurusan KPI, 413 mahasiswa jurusan PMI, 596 mahasiswa jurusan MD, dan 495 mahasiswa jurusan BKI. Tetapi, dari segi kualitas perlu peningkatan. Karena, mayoritas merupakan peserta seleksi mahasiswa baru dalam katagori pilihan kedua.

Sedangkan dalam pengelolaan administrasi, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi memiliki tenaga kependidikan atau tenaga administrasi yang cukup handal, yakni 3 orang berkualifikasi S2, 8 orang berkualifikasi S1, dan 2 orang berkualifikasi SLTA.

Tiga unsur civitas akademika Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi tersebut merupakan paduan yang bersinergi dalam menciptakan lulusan yang berkualitas dan profesional. Dari perimbangan antara jumlah dosen dan mahasiswa cukup ideal, yakni 1 dosen berbanding 47 mahasiswa atau melebihi standard kelas belajar efektif. Kendati demikian, dalam proses pembelajaran, ditunjang oleh tenaga-tenaga dosen tidak tetap/DLB dari profesional kurang lebih 45 DLB.

Jumlah dosen, mahasiswa, dan tenaga administrasi yang cukup besar tersebut dipimpin oleh pemimpin yang mempunyai kualifikasi pendidikan yang mumpuni dan berpengalaman. Dekan berkualifikasi Guru Besar (Profesor), Wakil Dekan berkualifikasi S3, ketua dan sekretaris jurusan kandidat doktor.

Kesuksesan dan efektifitas kepemimpinan bukan hanya ditentukan oleh kualifikasi keilmuan semata, tetapi ditentukan faktor lain, seperti; kemampuan manajerial dan ditunjang kemampuan teknis, maka kajian tentang kepemimpinan tidak bisa disamakan dengan kualifikasi keilmuan sebagai sumber keahlian teknis. Apalagi tugas dan fungsi kepemimpinan seorang *top leader* dan kepemimpinan tingkat menengah lebih fokus pada kemampuan atau fungsi manajemen. Sehingga, menghasilkan program kerja yang refresentatif dalam melaksanakan dan mengembangkan lembaga, baik program kerja yang bersifat rutinitas, kontinuyitas, dan pengembangan. Misalnya: *pertama*, program yang bersifat rutinitas seperti, *stadium general*, kegiatan semester, kegiatan seminar proposal, munaqosah, komprehenship, diskusi dosen, dan sosialisasi. *Kedua*, program yang bersifat kontinuyitas seperti, dakwah fair, penerbitan bulletin bagi mahasiswa, dan penerbitan jurnal. *Ketiga*, rogram yang bersifat pengembangan seperti, pelatihan bagi dosen, pelatihan bagi mahasiswa, workshop kurikulum dan silabi,

workshop metodologi penelitian, moneva prodi, eva prodi, seminar nasional, dan lain-lain.

1. Fungsi kepemimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung.

Pemimpin dipilih atau ditunjuk untuk menempati posisi atau kedudukan penting dan sentral dalam lembaga, manajemen, dan administrasi. Teori fungsi kepemimpinan oleh Kartini Kartono menjelaskan, bahwa pemimpin diharapkan mampu menciptakan sistem kegiatan terkoordinasi dalam lembaga (organisasi). Pemimpin diharapkan cakap dalam menentukan tujuan (sasaran) dan mensinergikan sarana-prasarana untuk mencapai sasaran (manajemen). Pemimpin juga diharapkan mampu mengelola keseluruhan proses kerjasama (administrasi). Untuk itu, hanya pemimpin yang mempunyai kemampuan manajerial serta kemampuan teknis yang mampu mengelola berbagai sumber daya yang tersedia pada lembaga. Menurut Rosyad Saleh, kemampuan manajemen, atau juga disebut fungsi manajemen harus sesuai dengan level kepemimpinannya, terutama lembaga yang mempunyai struktur kepemimpinan bertingkat. Kemampuan manajemen dan teknis kepemimpinan *top leader*, mempunyai persentase 66,66 % : 33,33 %, kepemimpinan tingkat menengah 50 % : 50%, kepemimpinan tingkat bawah 33,33% : 66,66%.

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung adalah salah satu unit pelaksana dan pengembangan keilmuan yang mempunyai struktur kepemimpinan akademik bertingkat atau berjenjang. Yakni, Dekan sebagai *top leader*, Para Wakil Dekan sebagai pemimpin tingkat menengah, dan Kajur/Sekjur sebagai pemimpin tingkat bawah.

Dekan, Wakil Dekan, dan Para Ketua Jurusan mempunyai fungsi/kemampuan manajemen dan fungsi Teknis sesuai dengan level kepemimpinannya. Dekan sebagai pimpinan tertinggi ditingkat fakultas lebih dominan dalam fungsi manajemen dibandingkan dengan fungsi teknis. Secara konseptual berdasarkan tupoksi dekan pada bab III, dekan bertugas memimpin penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan keuangan, administrasi, dan kepegawaian. Pembinaan dan koordinasi antar lini. Karena, semua tugas tersebut didelegasikan kepada pimpinan di bawahnya, maka fungsi manajemen yang dilaksanakan adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan fungsi pengawasan. Sedangkan fungsi teknis bagi dekan adalah kemampuan untuk meneliti dan menilai teknis kerja dan pertanggung jawaban bidang-bidang di bawahnya

Wakil Dekan adalah pemimpin tingkat menengah yang mempunyai tugas dan fungsi seimbang antara fungsi manajemen dan fungsi teknis. Berdasarkan tupoksi Para Wakil Dekan, Wakil Dekan I memiliki tugas 9 berbanding 8, Wakil Dekan II memiliki tugas 8 berbanding 7, dan Wakil Dekan III memiliki tugas 5 berbanding 5. Fungsi manajemen dan fungsi teknis Wakil Dekan I dilaksanakan secara bersamaan pada fungsi perencanaan, fungsi koordinatif, dan fungsi pengawasan.

Sedangkan jurusan adalah pemimpin tingkat bawah yang mempunyai fungsi teknis lebih dominan dibandingkan fungsi manajemen. Berdasarkan tupoksi Ketua Jurusan, Ketua Jurusan memiliki tugas pokok 5 berbanding 8 atau 5 item tugas yang berhubungan dengan manajerial dan 8 item tugas yang berhubungan dengan tugas teknis.

Fungsi-fungsi tersebut terlihat dari kata merencanakan/merancang, mengkoordinasikan, melaksanakan/menyusun/penulisan, memantau, dan melaksanakan dalam tupoksi masing-masing bidang. Dengan demikian, tupoksi pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung mempunyai fungsi sesuai dengan teori fungsi yang disampaikan oleh G. R. Terry dan Rosyad Saleh, yakni fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang dalam

operasionalisasinya dilaksanakan secara berjenjang sesuai dengan level kepemimpinan seseorang dalam sebuah lembaga.

2. Efektifitas Kepemimpinan Delegatif dalam Pengembangan Lembaga

Kepemimpinan merupakan inti dari lembaga, manajemen, dan administrasi, karena kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengelola lembaga, manajemen, dan administrasi. Lembaga akan berkembang apabila ada pola hubungan dan kerjasama yang jelas yang dinisiasi oleh pemimpin. Menurut T. Hani Handoko, pola hubungan yang ditandai dengan adanya saling mempengaruhi dan bekerjasama dalam mencapai tujuan lembaga akan tercapai apabila adanya pembagian tugas yang jelas sebagai bagian dari fungsi kepemimpinan, yakni fungsi delegatif. Fungsi delegasi dalam prinsip *scalar* dalam T. Hani Handoko, yakni yang berhubungan dengan wewenang dan tanggung jawab seseorang yang melekat pada tugas dan tanggung jawab pemimpin setingkat di bawahnya, maupun pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dalam istilah Roseni, yakni Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang dilakukan

secara insidental karena adanya tugas yang bersifat sementara waktu.

Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi merupakan bagian dari fungsi pengorganisasian dalam lembaga. Menurut Rosyad Saleh, seorang pemimpin berfungsi menempatkan pelaksana tugas dan memberikan wewenang dan tanggung jawab. Dalam kepemimpinan akademik pada Perguruan Tinggi, proses tersebut diawali dari pelaksanaan regulasi tentang pemilihan dan atau penunjukan Wakil Rektor, Dekan, Wakil Dekan, Ketua Jurusan, dan Sekretaris Jurusan, serta pengelola laboratorium. Penempatan personalia yang termasuk dalam jajaran pimpinan tersebut berdasarkan pada statuta IAIN Raden Intan tahun 2014 yang disetujui oleh Menteri Agama Republik Indonesia, diktum tentang pengangkatan pimpinan dengan cara penunjukan. Model penunjukan langsung bisa efektif apabila dilaksanakan secara selektif dengan mempertimbangkan kemampuan dan pendapat dari pihak-pihak yang secara obyektif dalam mengembangkan SDM lembaga. Tetapi, akan berakibat tidak efektif apabila kualitas SDM dalam berbagai pendekatan dan mengabaikan pendapat pihak-pihak yang tidak obyektif. Proses penunjukan langsung, lebih pada efisien dalam proses, tetapi kurang efektif dalam proses dan hasil, karena menghilangkan system demokrasi bahkan syarat dengan penyimpangan, karena kerja

lembaga adalah kerja tim bukan kerja orang perorang yang ditentukan oleh seseorang. Sehingga, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab akan berimplikasi pada kepemimpinan yang sukses bukan kepemimpinan yang efektif. Kepemimpinan yang efektif adalah apabila bawahan yang diberi delegasi melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran, keikhlasan dan kenyamanan.

Ada beberapa kejanggalan dalam penunjukan jajaran pimpinan tingkat teknis di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan bahkan mungkin di lingkungan IAIN Raden Intan Lampung, misalnya: R-5 selaku ketua jurusan adalah dosen tetap jurusan yang berbeda dan mempunyai kopetensi keilmuan komunikasi pembangunan, R-0 selaku ketua jurusan yang mempunyai kopetensi keilmuan PMI dan sekretaris jurusannya berkopentesi keilmuan manajemen SDM, anggota pengelola laboratorium PMI berkopetensi keilmuan ilmu hukum, anggota laboratorium radio berkopetensi keilmuan PMI dan pengampu mata kuliah ilmu tasawuf. Kejanggalan-kejanggalan tersebut berakibat pada rendahnya kinerja dalam satuan kerjanya masing-masing. Sementara itu, statuta mengamanatkan persyaratan khusus bagi Ketua/Sekretaris Jurusan dan Tenaga Teknis (Laboratorium), harus berlatarbelakang pendidikan sesuai dengan jurusan terkait atau memiliki kemampuan manajerial dan kompetensi keahlian bidang yang dipimpinnya.

Kejanggalan dalam penunjukan jajaran pimpinan tersebut berimbas kepada delegasi wewenang dan tanggung jawab pada level teknis, seperti penunjukan dosen pengampu mata kuliah, penunjukkan pembimbing, pembahas proposal skripsi, dan tim penguji skripsi. Pedoman Akademik Tahun 2014 Pasal 6 ayat (4), berbunyi: “penyelenggaraan system SKS dilaksanakan dengan terprogram melalui kegiatan akademik terstruktur dan kegiatan akademik nonstruktur, yang dilaksanakan dan diasuh oleh dosen sesuai dengan kompetensi keilmuan dan keahlian”. Pasal 52 ayat (3.a) tentang dosen tidak tetap (dosen luar biasa), berbunyi: “Dosen Luar Biasa adalah Dosen yang bekerja paruh waktu yang diberi tugas mengasuh mata kuliah yang sesuai bidang keahliannya dengan kualifikasi akademik minimal lulusan *magister*”. Pasal 59-64, mengatur tentang pembimbing akademik. Pasal 78-81, mengatur tentang seminar akademik dan bimbingan penelitian. Pasal 86-91, mengatur tentang dosen penguji komprehenship dan ujian munaqosah.

Realitas di atas, didukung oleh data tentang proses pendelegasian tugas dan fungsi atau wewenang dan tanggung jawab. Berdasarkan pengakuan R-6, salah seorang unsure pimpinan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan, beliau sebagai pimpinan di tingkat fakultas telah mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada pimpinan di bawahnya sesuai dengan

bidangnya masing-masing secara penuh. Hal-hal yang berhubungan dengan akademik dan alumni didelegasikan secara penuh kepada Wakil Dekan I, yang berhubungan dengan administrasi kepegawaian, keuangan didelegasikan kepada Wakil Dekan II, yang berhubungan dengan kemahasiswaan dan kerja sama antar lembaga didelegasikan kepada Wakil Dekan III. Tujuannya sejalan dengan pendapat T. Hani Handoko tentang sebab-sebab terjadinya delegasi, yakni; memungkinkan pimpinan dapat mencapai lebih apabila pekerjaan didelegasikan kepada orang lain dalam bidangnya, agar proses dalam lembaga dapat berfungsi lebih efisien, *top leader* dapat lebih fokus pada tugas-tugas prioritas, dan sebagai media pengembangan sumber daya manusia. Juga, dengan alasan untuk mempermudah system pelaporan sebagaimana tertera dalam teori prinsip-prinsip delegasi, yakni; delegasi terjadi pada pimpinan setingkat di bawahnya dan laporan hanya pada satu atasan akan lebih efektif. Hal tersebut dilakukan karena masing-masing bidang telah digariskan dalam aturan yang ada, kecuali tentang penandatanganan Surat Keputusan, itupun setelah mempertimbangkan pendapat dan usulan pimpinan setingkat di bawahnya.

Efektifitas pendelegasian pada lembaga dan sebuah tim kerja terjadi apabila ada kepercayaan delegator kepada yang diberi delegasi, yang diberi delegasi menerima tugas dan fungsi yang

diamanahkan kepadanya, yang diberi delegasi mempunyai kompetensi dan keterampilan dalam bidangnya. Karena, kepercayaan merupakan ruh penggerak dan motivasi bagi seseorang untuk melaksanakan tugas seberat apapun, menerima delegasi merupakan berarti menerima tanggung jawab, dan kompetensi atau keterampilan merupakan alat dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diamanahkan kepadanya. Oleh karena, seorang pemimpin membawahi pemimpin-pemimpin secara hirarki yang mempunyai karakter yang berbeda-beda, penerimaan terhadap keputusan atasan tidak sama, dan berlatar belakang keilmuan dan keterampilan yang beragam, maka efektifitas delegasi tugas dan fungsi mengalami hambatan-hambatan.

Data menjelaskan, bahwa delegasi tugas dan fungsi di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi tidak sebagaimana teori yang ada atau tidak sesuai dengan pernyataan R-6. R-7 dan R-6 didukung oleh R-2, R-3, R-4 dan R-5, bahwa delegasi di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan tidak bersifat delegasi penuh, tetapi masih ada intervensi dan atau tanpa ada koordinasi yang jelas.

Perumusan dan perencanaan program kerja atau yang biasa disebut rencana kerja tahunan (RKT) merupakan bidang tugas semua satuan kerja di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN

Raden Intan. Oleh karena itu, dalam perumusan dan perencanaannya didelegasikan secara penuh kepada bidang atau masing-masing satuan kerja di bawah koordinasi Wakil Dekan. Dekan hanya memberikan petunjuk sesuai dengan arah rencana strategis, baik yang bersifat jangka pendek (tahunan) dan menengah (empat tahunan/periodisasi kepemimpinan) maupun rencana jangka panjang (sesuai dengan visi-misi fakultas). Dalam hal ini, R-1, R-2, R-3, R-4, R-5, R-6, R-7, dan R-8 mengakui bahwa delegasi tugas secara penuh, intervensi lebih pada teknis penyusunan.

Pelaksanaan program kerja yang telah diusulkan oleh masing-masing satuan kerja dan disahkan oleh Kementerian Agama RI dalam realisasinya didelegasikan kepada masing-masing satuan kerja dibawah koordinasi masing-masing bidang. Apabila, delegasi yang dilaksanakan bersifat penuh, maka pelaksanaannya sepenuhnya dilaksanakan oleh masing-masing satuan kerja secara penuh, pimpinan hanya berfungsi memberikan ide-ide kreatif sebagai penjabaran dari peraturan atau regulasi yang berlaku dan sekaligus sebagai wujud loyalitas dan kemampuan manajerialnya. Menurut Siswanto, kesuksesan seorang pemimpin dalam pendelegasian tugas dan fungsi dapat diamati dari beberapa hal, seperti: ada respon dari otoritas yang mempribadi dan bukan karena kompensasi; bawahan menghormati, taat, patuh, dan senang hati bekerjasama kepada

delegator; merealisasikan permintaan, bahwa permintaan delegator konsisten dengan beberapa tujuan pribadi delegasi.

Pelaksanaan program kerja pada bidang dan satuan kerja di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung terlaksana dengan baik, semua program kerja yang diusulkan dan disahkan oleh Kementerian agama telah dilaksanakan, sebagai wujud dari penghormatan, ketaatan dan kepatuhan bidang dan satuan kerja yang telah menerima delegasi dari pimpinan. Tetapi, kualitas keikhlasan dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas dan fungsi masih dipertanyakan, karena delegasi tugas dan fungsi tidak sepenuhnya diserahkan. Dalam bidang akademik misalnya, tidak ada kebebasan dalam menetapkan dosen pengampu mata kuliah oleh jurusan terutama dosen tidak tetap yang bekerja paruh waktu, masih ada yang belum memenuhi syarat perundang-undangan (belum S2, jarang masuk, dan bukan kopotensi keilmuannya). Penetapan pembimbing penelitian mahasiswa, tim seminar penelitian, dan tim ujian skripsi harus melalui birokrasi yang panjang, yakni harus mendapat persetujuan dari pimpinan fakultas yang paling tinggi. Penetapan penulis buku dasar dan artikel ilmiah untuk jurnal masih ada intervensi. Program praktek kerja lapangan dilaksanakan oleh jurusan tanpa koordinasi dengan wakil dekan I.

Sama halnya yang terjadi pada bidang administrasi umum, kepegawaian dan keuangan. Bidang dua tidak mengetahui kebijakan yang berhubungan dengan keuangan, tidak mengetahui tentang pengangkatan tenaga pendidik baru. Selaku penanggung jawab bidang atau satuan kerja, baik wakil dengan maupun jurusan hanya melaksanakan tugas administrasi dan cenderung bekerja untuk menghindari konflik dengan atasan.

Jurusan mengalami dilema dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, tidak jelas tentang tugas dan tanggung jawab, tidak jelas kepada siapa harus bertanggung jawab, dan yang penting pekerjaan yang ditugaskan selesai tanpa hambatan. Contoh, proses penyelesaian penelitian mahasiswa, pelaksanaan program penunjang kompetensi mahasiswa jurusan harus melalui aturan birokrasi yang rumit.

Kejanggalan-kejanggalan yang terjadi pada proses delegasi wewenang dan tanggung jawab tersebut menurut R-6, tidak terjadi tanpa ada masalah, tetapi karena ada diantara pimpinan yang tidak loyal dengan kebijakan pimpinan. Selain itu, juga dalam upaya pemberdayaan sumber daya manusia sebagai calon pemimpin masa depan.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Secara konseptual, fungsi kepemimpinan di Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan Lampung memiliki fungsi manajemen dan fungsi teknis yang efektif, yakni fungsi manajemen lebih dominan dibandingkan dengan fungsi teknis. Tetapi, realisasi kedua fungsi tersebut kurang jelas. Fungsi yang dimaksud adalah fungsi perencanaan, fungsi organizing (fungsi pendelegasian wewenang/tanggung jawab, fungsi pengorganisasian sumber daya manusia), fungsi actuating (pengendalian, fungsi pembinaan, koordinasi), dan fungsi monitoring/evaluasi.

Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi IAIN Raden Intan memiliki sumber daya manusia yang cukup berkualitas untuk efektivitas kepemimpinan delegatif, tetapi pendelegasian tugas dan fungsi atau pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang kurang jelas menimbulkan kurang efektifnya kepemimpinan delegatif. Realitas tersebut akibat dari terhambatnya komunikasi, koordinasi, dan kepercayaan.

B. Saran

1. Pemerintah

Lembaga atau organisasi adalah sekumpulan orang yang saling berinteraksi dan saling bekerja sama dalam mencapai tujuan lembaga. Nilai-nilai harmoni, seperti kebersamaan, saling menghargai, saling membantu, dan nilai-nilai demokratis menjadi *urgent* dalam mencapai tujuan bersama. Untuk itu, model pemilihan atau pengangkatan pimpinan di Perguruan Tinggi perlu ditinjau ulang. Karena, model penunjukan menjadi titik awal dari kerdilnya system demokrasi kampus yang berimplikasi terhadap terbelenggunya nilai-nilai harmoni.

2. Pimpinan Fakultas

Pendelegasian wewenang adalah salah satu fungsi kepemimpinan yang berfungsi untuk memperjelas tugas dan fungsi atau memperjelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bidang atau satuan kerja berdasarkan tingkatan hirarki yang ada, serta menetapkan garis wewenang dan pertanggung jawaban atas kinerja yang diberi wewenang. Untuk itu, koordinasi dan transparansi perlu dijaga.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Rosyad Shaleh, *Manajemen Dakwah Islam*, (Jakarta: Bulan Bintang, 1993), cet.ke-3Faizal, *Kepemimpinan Sosial*, (Bandar Lampung: Harakindo Publishing (Anggota IKAPI), 2013), cet. Ke-1
- Al-Barry M.D.J. dan Sofyan hadi AT, *Kamus Ilmiah Kontemporer*, (Bandung: Pustaka Setia, 1999)
- Alex S. Nitisemito, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1983)
- Hadari Nawawi, *Kepemimpinan Menurut Islam*, Yogyakarta: UGM Press, 1993)
- John Adair, *Efective Leadership*: terj. Oleh Andre Asparsayogi dengan judul *Menjadi Pemimpin Efektif*, (Jakarta: Gramedia, 1994)
- Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: PT. raja Grafindo Persada, 2002), cet. Ke-10
- M. Arifin, M.Ed, *Psikologi Dakwah Suatu Pengantar*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), cet. Ke-2, hal. 90Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Ghalia, 1985)
- Muhammad Fathi, *The Art of Leadership in Islam*: terj. Oleh Masturi Ilham dan Malik Supar, (Jakarta: Khalifa, 2009) Cet. Ke-1

Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2012)

T. Hani Handoko, *Manajemen edisi 2*, (BPFE:Yogyakarta, 1995),

Taqiyuddin Ibnu Taimiyah, *Pedoman Islam dalam Bernegara*,
terjemahan H. Firdaus, (t. Tempat: Penerangan Agama,
1960)

The Liang Gie (ed), *Kamus Administrasi*, (Jakarta: Gunung Agung,
1972)

Winardi, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta,
2000), Cet. Ke-2

Satatuta IAIN Raden Intan Lampung Tahun 2014

Peraturan Menteri Agama RI, No. 35 Tahun 2014, Tentang Statuta
IAIN Raden Intan Lampung

Herddy, Pendelegasian Wewenang, <https://herddy.wordpress.com/>, diakses pada 30 Oktober 2016

Kholid Mawardi, *Delegasi Wewenang Bagi Kepemimpinan Yang Sukses Dan Kepemimpinan Yang Efektif* ,
<http://chulit.blogspot.co.id/>, diakses pada tanggal 30 Oktober 2016

Roseni, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Delegatif dan Motivasi berprestasi terhadap Kinerja Guru, <http://roseni-mystory.blogspot.co.id/>, diakses pada tanggal 30 September 2016