

Konsep Penurunan Autoriti (*Delegation*) Menurut Perspektif Islam

Suhaili Sarif *

Abstract

Delegation is an important process in managing an organization. An effective delegation portrays a good manager-subordinate relationship that enables them to achieve organizational goals. This article discusses the concept and process of an effective delegation that should be implemented in each and every single organization.

Pendahuluan

Pengurus dan pekerja memerlukan kerjasama yang rapat dalam melaksanakan tugas mereka. Pengurus secara sendirian tidak mampu untuk menyelesaikan semua tugas dalam bidang kuasanya. Sebaliknya, pekerja juga tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik tanpa sokongan dan tunjuk ajar daripada pengurus. Oleh itu proses pengorganisasian yang baik amat perlu bagi memastikan semua pihak jelas dengan bidang tugas masing-masing.

Dalam melaksanakan tugas, pembahagian dan penurunan kuasa dan tanggungjawab ketua kepada orang bawahan adalah suatu perkara yang lumrah. Selain keperluan organisasi, secara tidak langsung proses ini juga dapat memotivasikan pekerja. Namun, pengurus perlulah mengetahui bagaimana proses delegasi berlaku dan memastikan ianya berkesan. Hal ini amat penting kerana tanpa delegasi yang berkesan pekerja sukar melaksanakan tugas mereka dan organisasi tidak dapat mencapai objektif yang ditetapkan.

* Pensyarah di Jabatan Syariah dan Pengurusan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya

Konsep Autoriti dan Tanggungjawab

Autoriti merupakan kuasa yang dipegang oleh seseorang dalam sesebuah organisasi. Ia merupakan hak untuk membuat keputusan dan memberikan arahan.¹ Autoriti merupakan faktor yang mengikat bahagian-bahagian organisasi sama ada dalam bentuk vertikal ataupun horizontal. Biasanya pegawai atasan mempunyai kuasa untuk membuat keputusan dan memaklumkan orang bawahannya apa yang perlu dilakukan.² Selain itu autoriti juga ditafsirkan sebagai hak atau kuasa untuk memerintah, memutus, mentadbir dan mengendalikannya.³

Kuasa atau autoriti amat perlu untuk memudahkan seseorang pengurus melaksanakan tugasnya di dalam organisasi. Ia merupakan pendorong subordinat untuk patuh dan bersedia memberikan kerjasama kepadanya.

Autoriti lahir daripada kedudukan seseorang dalam rantaian perintah sesebuah organisasi. Bermula daripada hierarki paling atas iaitu pemilik perniagaan atau pemegang saham syarikat, yang seterusnya memilih lembaga pengarah bagi menjaga kepentingan mereka. Lembaga pengarah yang dilantik pula kemudiannya akan menurunkan autoriti kepada presiden atau ketua pegawai eksekutif untuk mengetuai syarikat dalam urusan dan operasi harian.⁴

Konsep autoriti ini biasanya seiring dengan konsep tanggungjawab dan akauntabiliti. Tanggungjawab atau *responsibility* merupakan tugas dan kewajipan melaksanakan sesuatu kerja yang telah diberikan. Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab, pekerja perlulah diberikan autoriti yang cukup.

Tanggungjawab juga biasanya tertakluk kepada kedudukan dan kemampuan seseorang dalam sesebuah organisasi. Para pengurus mempunyai tanggungjawab yang lebih berbanding para pekerja. Ia juga bergantung kepada tahap autoriti yang ada pada seseorang.⁵ Konsep ini disebutkan dalam al-Quran yang bermaksud:

“Wahai orang-orang yang beriman! Peliharalah diri kamu dan keluarga kamu dari neraka yang bahan-bahan bakarannya manusia dan batu

¹ Webster's Unified Dictionary and Encyclopedia, h. 347.

² Sila lihat Hellriegel. Don, Jackson Susan. E dan Slocum John W. Jr (2004), *Management, A Competency-Based Approach*, 10th edition, USA: Thomson Learning, h. 302. Lihat juga Thomson. P and McHugh D. (2003), *Work Organizations*, London: Global Publishing.

³ <http://www.yourdictionary.com/ahd/thes/a/a00111700.html>, 15 Ogos 2004.

⁴ Dessler Gary (2004), *Management, Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3rd edition, USA: Pearson Education Inc, h. 140.

⁵ Naceur Jabnoun (1994), *Islam and Management*, Kuala Lumpur: Institut Kajian Dasar, h. 98.

(berhala). Neraka itu dijaga dan dikawal oleh malaikat-malaikat yang keras kasar (layanannya). Mereka tidak menderhaka kepada Allah dalam segala yang diperintahkanNya kepada mereka dan mereka pula tetap melakukan segala yang diperintahkan” [al-Tahrim (66): 6]

Dengan adanya tanggungjawab yang jelas dan autoriti yang cukup, para pengurus dan pekerja akan dapat menjalankan tugas dengan lebih teratur dan berkesan.

Bentuk-bentuk Autoriti

Secara umumnya autoriti boleh dibahagikan kepada 2 bentuk iaitu:⁶

1. Autoriti Lini
2. Autoriti Staf

1. Autoriti Lini

Autoriti Lini adalah autoriti yang dipegang oleh pengurus-pengurus lini seperti presiden, pengurus pemasaran dan pengurus pengeluaran. Mereka merupakan pegawai-pegawai yang menjalankan tugas-tugas asas organisasi seperti pengeluaran dan jualan. Mereka boleh memberikan arahan yang secara langsung turun melalui rantaian perintah.

2. Autoriti Staf

Kuasa staf dipegang oleh pengurus-pengurus staf. Pengurus-pengurus staf hanya mempunyai kuasa staf iaitu memberi khidmat nasihat dan pandangan sahaja. Mereka tidak menjalankan aktiviti-aktiviti asas perniagaan. Pengurus-pengurus staf tidak berhak menurunkan kuasanya melangkaui batas jabatannya. Sebagai contoh, pengurus sumber manusia hanya berhak memberi pandangan kepada pengurus pengeluaran mengenai ciri-ciri pekerja yang baik tetapi tidak boleh menentukan siapa yang harus diambil bekerja. Sebaliknya, pengurus pengeluaran (lini) boleh mengarahkan jabatan sumber manusia melantik individu yang difikirkan sesuai untuk bekerja di jabatannya.

Walaupun bagaimanapun pengurus staf masih mempunyai aktiviti fungsian di mana dia boleh menurunkan kuasa kepada orang bawahannya selagi masih di dalam jabatan yang sama.

Sumber Autoriti⁷

Autoriti dan kuasa yang ada pada seseorang ketua atau pengurus adalah berdasarkan kepada beberapa sumber:

⁶ Dessler Gary (2004), *op.cit*, h. 140.

⁷ Robbins Stephen P. dan Coulter Mary (2002), *Management*, edisi ketujuh, USA: Prentice Hall, hh. 475-476.

1. Kuasa sah (*legitimate power*)

Kuasa atau autoriti ini diperolehi atas sebab kedudukan seseorang itu di dalam organisasi.

2. Kuasa imbuhan (*reward power*)

Kuasa imbuhan atau *reward power* ini lahir kerana seseorang pengurus itu mempunyai kuasa atau hak untuk memberi imbuhan atau balasan kepada subordinatnya. Imbuhan ini bukan hanya dalam bentuk wang seperti gaji dan bonus, tetapi juga dalam bentuk-bentuk yang lain seperti kenaikan pangkat, penilaian prestasi yang baik dan lain-lain lagi.

3. Kuasa paksaan (*coercive power*)

Kuasa ini wujud kerana kemampuan atau kebolehan seseorang pemimpin atau ketua itu menghukum dan mengawal orang bawahannya.

4. Kuasa rujukan (*referent power*)

Biasanya ketua mempunyai ciri-ciri yang menarik perhatian para pengikutnya. Ciri-ciri seperti kepakaran dan pengalaman yang luas dalam sesuatu bidang menjadikan seseorang ketua itu berbeza berbanding orang lain. Selain daripada itu kebanyakan pemimpin juga mempunyai tarikan dan kebolehan yang tinggi dalam kepimpinan atau lebih dikenali sebagai karisma. Kuasa yang wujud daripada hal ini dipanggil kuasa rujukan atau *referent power*. Kuasa rujukan ini biasanya menjadi ikutan dan panduan kepada pengikut dan orang bawahannya.

Kuasa dan Autoriti Menurut Islam

Islam amat menitik beratkan soal pengagihan dan penggunaan kuasa dalam setiap organisasi. Persoalan kuasa harus bermula dengan mengenali konsep penciptaan manusia di muka bumi ini. Menurut perspektif Islam, manusia mempunyai hak dan taraf yang sama di sisi Allah. Islam tidak membezakan antara sesama manusia melainkan dari sudut ketaqwaannya sahaja. Hal ini dinyatakan melalui firman Allah yang bermaksud:

“.....*Sesungguhnya semulia-mulia kamu di sisi Allah ialah orang yang lebih taqwanya di antara kamu (bukan yang lebih keturunan atau bangsanya). Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mendalam pengetahuannya (akan keadaan amalan kamu).*”
[al-Hujurat (49): 13]

Berdasarkan konsep persamaan ini, kuasa di tangan manusia juga bukanlah suatu yang bersifat mutlak dan boleh digunakan mengikut kehendak peribadi individu. Kuasa mutlak yang wujud hanyalah milik Allah semata-mata. Allah merupakan pencipta dan pemilik segala-galanya di dunia ini. Ini ditegaskan dalam ayat al-Quran yang bermaksud:

“ Dan Dia menjadikan tiap-tiap sesuatu, lalu mengaturnya mengikut aturan tertentu.” [al-Furqān (25): 2]

Peranan manusia di muka bumi ini pula adalah sebagai khalifah Allah bagi mentadbir dan memakmurkannya. Ini dijelaskan melalui firman Allah yang bermaksud:

“(Ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat: sesungguhnya Aku akan menjadikan seorang khalifah di atas muka bumi. Maka jawab mereka: Adakah patut Engkau menjadikan di atas muka bumi orang yang berbuat bencana dan menumpahkan darah sedangkan kami bertasbih memuji Engkau dan mensucikan Engkau? Allah berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui apa-apa yang tidak kamu ketahui.” [al-Baqarah (2): 30]

Atas tanggungjawab untuk memakmurkan bumi Allah inilah, segala pekerjaan dan tanggungjawab harus diurus dengan baik dan sistematik.

Autoriti atau kuasa menurut pandangan Islam adalah suatu tanggungjawab yang perlu dilaksanakan dengan baik dan teratur. Autoriti bukanlah suatu kebanggaan dan tidak sepatutnya menjadi rebutan manusia. Autoriti sebaliknya merupakan amanah dan bebanan yang akan dipersoalkan di hari akhirat. Allah berfirman dalam sebuah ayat yang bermaksud:

“Wahai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan janganlah kamu mengkhianati amanah-amanah yang diberikan kepadamu, sedangkan kamu mengetahui.” [al-Anfāl (8): 27]

Memandangkan tanggungjawab yang berat memerlukan komitmen yang kuat dan kebolehan kepemimpinan yang baik, Islam amat menitikberatkan kemampuan dan kelayakan seseorang. Autoriti atau kuasa serta tanggungjawab seharusnya dianugerahkan kepada orang yang benar-benar layak.

Rasullullah semasa hayatnya amat menitikberatkan soal kelayakan pegawai-pegawai yang dilantik oleh Baginda. Beliau amat berhati-hati dalam memilih pemimpin dalam pentadbirannya. Dalam hal ini Abu Zar (ra) telah meriwayatkan bahawa beliau telah semalaman memujuk Rasullullah supaya melantik beliau sebagai pemimpin. Beliau berkata “Ya Rasullullah, lantiklah aku.” Rasullullah menjawab “Sesungguhnya ianya adalah amanah yang akan menjadi celaan dan penyesalan pada hari kiamat nanti.”⁸

Hal ini berlaku kerana Baginda menyedari kelayakan dan kemampuan Abu Zar untuk memimpin. Baginda juga menegaskan bahawa Baginda tidak akan melantik para sahabat yang memburu sesuatu jawatan.

⁸ Ahmad Ibn Hanbal (1994), *Musnad al-Imām Ahmad Ibn Hanbal*, Hadis Abī Dhar al-Ghifārī. no. hadis 21002, Beirut: Dār Iḥya’ al-Turath al-‘Arabī, h. 219.

Berdasarkan hadis-hadis dan ayat-ayat yang telah dinyatakan tadi, dapatlah kita fahami bahawa autoriti dan kuasa merupakan suatu yang berat dan bukan semata-mata keistimewaan seseorang pemimpin. Oleh yang demikian, bagi mengimbangi tanggungjawab tersebut, Islam telah memerintahkan umatnya untuk taat kepada pemimpin yang telah dilantik. Ini bertepatan dengan kehendak ayat yang bermaksud:

“Wahai orang-orang yang beriman, taatlah kamu kepada Allah dan taatlah kamu kepada Rasulullah dan kepada “uli al-amr” (orang yang berkuasa) dari kalangan kamu.” [al-Nisā’ (4): 59]

Meskipun begitu ketaatan kepada pemimpin ini tidaklah merupakan ketaatan yang mutlak sebagaimana ketaatan kepada Allah dan Rasul. Ketaatan ini hanya dituntut selagi mana pihak pemimpin tidak menyimpang daripada kehendak syariat dan tidak memerintahkan sesuatu yang melanggar syariat Allah s.w.t.⁹

Konsep Penurunan Kuasa (*Delegation*)

Sebagaimana yang telah dinyatakan, autoriti amat diperlukan untuk memastikan sesuatu tugas dapat diselesaikan. Selain daripada itu, ketaatan daripada subordinat juga amat diperlukan oleh seseorang pemimpin atau ketua. Dalam hal ini, Islam memberi jalan yang selesa kepada pemimpin dengan menyeru orang bawahan agar patuh kepada arahan pemimpin mereka.

Walau bagaimanapun, pengurus secara sendirian tidak akan mampu melaksanakan semua tugas dalam organisasi. Di samping itu, objektif organisasi juga adalah objektif kolektif yang perlu dilaksanakan secara bersama dan bukan objektif individu tertentu.

Oleh yang demikian penurunan kuasa atau *delegation* merupakan perkara yang perlu dilakukan oleh seorang pengurus atau ketua. Proses penurunan kuasa yang baik dan tersusun akan memudahkan pencapaian objektif organisasi dan mengurangkan konflik dalam organisasi berkenaan. Penurunan kuasa bermaksud proses menyerahkan autoriti kepada seseorang (atau kumpulan) untuk membuat keputusan dan bertindak dalam situasi tertentu.¹⁰ Dengan menyerahkan tugas kepada orang bawahan maka pengurus dapat menumpukan kepada perkara-perkara lain yang lebih penting.

Penyerahan tugas pula tidak akan sempurna tanpa penyerahan autoriti untuk melaksanakan tugas tersebut. Dalam hal ini, Rasulullah telah menunjukkan contoh yang jelas sebagaimana dalam sabdanya:

⁹ Sila lihat al-Imām Yahyā bin Syaraf al-Nawāwī (1995), *Ṣaḥīḥ Muslim bi Syarḥ al-Nawāwī*, Beirut: Dār al-Kitāb al-‘Ilmiyah, (Kitāb al-Imārah Bab Wujub Ṭā‘at al-Umarā’ fī Ghayr Ma’ṣiah, no. hadith 1834), h. 187.

¹⁰ Hellriegel Don. *et.al.* (2004), *op.cit.*, h. 302.

*Abu Hurairah (RA) telah meriwayatkan bahawa Rasulullah telah bersabda "Barangsiapa yang mentaati aku, maka sesungguhnya dia telah mentaati Allah dan barangsiapa yang mengingkari aku, maka dia telah mengingkari Allah. Dan barangsiapa yang mentaati pemimpin yang aku lantik, maka dia telah mentaati aku dan barangsiapa yang mengingkari pemimpinku, maka dia telah mengingkari aku."*¹¹

Dalam melantik para sahabat untuk melaksanakan sesuatu tugas, Rasulullah menurunkan juga autoriti bersama tugas tersebut. Walau bagaimanapun, Baginda sering memberikan amanat dan pesan sebelum menyerahkan tugas. Ini penting agar orang bawahan yang bertanggungjawab faham tugas sebenar mereka dan jelas mengenai ruang lingkup autoriti yang diberi kepada mereka.

Kelebihan-kelebihan Penurunan Kuasa

Antara kelebihan-kelebihan melaksanakan penurunan kuasa ini adalah seperti berikut:¹²

1. Penurunan kuasa dapat membantu organisasi agar lebih efisien. Pengurus juga dapat menjimatkan masa yang banyak tanpa terlibat secara langsung dengan perkara-perkara kecil dan operasi harian. Dengan ini pengurus dapat memberi fokus kepada keseluruhan proses dan aktiviti organisasi seperti perancangan, pengorganisasian dan pengawalan.
2. Keputusan dapat dibuat dengan cepat tanpa sentiasa merujuk kepada pengurus atasan. Hal ini dapat meningkatkan kualiti kerja kerana pekerja yang pakar mengenai sesuatu tugas diberi kuasa membuat keputusan berkenaan bidangnya sendiri. Selain daripada itu, kualiti juga akan meningkat kerana pekerja dapat merasai lebih autonomi dan berasa lebih dihargai.
3. Memberi latihan kepada orang bawahan bagaimana untuk mentadbir dan mengurus organisasi. Ini secara langsung atau tidak akan membantu melahirkan pemimpin-pemimpin yang berkemahiran pada masa depan.

Dengan adanya pelbagai kelebihan delegasi, pengurus dapat melaksanakan proses ini dengan baik agar pengurusan syarikat dapat berjalan dengan lancar dan berkesan.

Penurunan Kuasa Yang Efektif

Konsep penurunan kuasa memerlukan hubungan dua hala yang baik di antara ketua dan orang bawahannya. Langkah-langkah berikut perlu dilakukan untuk memastikan proses penurunan kuasa yang efektif dapat dicapai. Langkah-langkah tersebut adalah:

¹¹ Al-Imām Yahyā bin Syaraf al-Nawāwī, *op.cit.*, (no. hadith 1835), h. 187.

¹² Naceur Jabnoun (1994), *op.cit.*, h. 100.

1. *Mengenalpasti tugas yang akan diserahkan kepada orang bawahan.*

Pengurus perlulah mengetahui tugas yang boleh diserahkan kepada pekerjaanya. Tidak semua tugas boleh diturunkan kepada orang bawahan. Tugas-tugas yang strategik dan penting seperti mengadakan hubungan strategik dengan syarikat lain hendaklah dilaksanakan sendiri oleh pengurus. Ini mengelakkan daripada berlakunya sebarang kesilapan dan menjamin penakatan (*survival*) syarikat.¹³

2. *Menentukan tujuan dan piawaian*

Sesuatu tugas yang hendak dilaksanakan perlulah mempunyai tujuan dan matlamatnya. Matlamat yang jelas memudahkan tugas untuk diselesaikan. Selain daripada itu, set piawaian untuk mengukur tahap prestasi juga haruslah ditentukan terlebih dahulu. Sebaik-baiknya piawaian untuk penilaian ini perlulah dipersetujui oleh pekerja yang terlibat.

3. *Memastikan pekerja jelas dan faham mengenai tugas yang diamanahkan*

Individu atau kumpulan yang menerima tanggungjawab perlulah jelas dan faham mengenai tugas yang perlu dilaksanakan. Mereka juga harus diberi penjelasan yang secukupnya mengenai apakah keputusan yang diharapkan dan bila sesuatu tugas itu perlu disiapkan. Selain itu mereka juga perlulah dijelaskan mengenai ruanglingkup tanggungjawab dan kuasa mereka serta menerima ketertanggungjawabapan (*accountability*) terhadap keputusan atau hasil tugas mereka.

4. *Mengalakkan penyertaan*

Cabaran yang wujud dalam sesuatu tugas tidak cukup untuk memberikan motivasi kepada pekerja untuk melaksanakan tugas. Mereka harus dilibatkan dalam proses membuat keputusan. Di samping itu, pengurus perlulah memberikan maklumat-maklumat terkini dan membantu mereka mempertingkatkan kemahiran dan kebolehan diri. Proses-proses tersebut secara langsung atau tidak akan meningkatkan motivasi mereka untuk melaksanakan tugas yang diberi.

5. *Anggapan tugas akan diselesaikan*

Pekerja atau kumpulan yang dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan tugas seharusnya dijangka akan menyiapkan tugas tersebut. Pengurus hendaklah memberi tunjuk ajar, bantuan dan informasi tetapi bukan menyiapkan tugas tersebut. Pengurus harus berhati-hati dengan *backward delegation* iaitu situasi di mana pengurus terpaksa menyelesaikan pekerja bawahannya ekoran mereka tidak dapat melaksanakannya. Dalam hal seperti ini, pengurus seharusnya memberikan beberapa pilihan, nasihat dan tunjuk ajar. Pengurus tidak harus membuat kerja bagi pihak orang bawahannya.

¹³ Dessler Gary (2004), *op.cit.*, hh. 185-186.

Ramai pengurus yang mengambil alih kembali tugas yang telah diserahkan kepada pekerja bawahan akibat kurangnya kebolehan pekerja. Hal ini tidak akan memberi kelebihan kepada pekerja kerana mereka akan terlalu bergantung kepada bantuan orang lain dalam menyelesaikan tugas mereka sendiri.

6. *Menyediakan latihan yang cukup*

Penurunan kuasa yang efektif hanya akan wujud apabila pekerja benar-benar berkebolehan menyempurnakan tugas yang diberi. Pengurus haruslah sentiasa memantau prestasi tugas yang dijalankan dan memberikan latihan kepada pekerja dengan secukupnya. Dengan latihan yang baik, kekuatan dalam diri mereka dapat dipertingkatkan dan kelemahan yang wujud dapat diatasi.

7. *Memberikan maklumbalas berkala*

Maklumbalas hendaklah sentiasa diberi kepada pekerja dari semasa ke semasa. Dengan adanya maklumbalas ini mereka akan dapat membuat perbandingan antara pencapaian sebenar dengan jangkaan pengurus. Tindakan pembetulan juga dapat dilakukan dengan cepat sekiranya terdapat sebarang kekurangan.¹⁴

8. *Pekerja harus mempunyai ketertanggungjawapan (accountability) terhadap keputusan atau hasil*

Pekerja harus bertanggungjawab dan mempunyai ketertanggungjawapan terhadap keputusan atau hasil daripada tugas yang mereka jalankan. Jika berjaya mereka harus diberikan ganjaran dan penghargaan yang sewajarnya. Sebaliknya jika mereka gagal mereka harus bertanggungjawab dan tidak bersikap lepas tangan. Pengurus berhak mengambil tindakan yang sewajarnya atas kegagalan mereka.

9. *Pengurus tetap bertanggungjawab terhadap tindakan yang dilakukan oleh orang bawahannya*

Autoriti yang wujud adalah milik pengurus sebelum ianya diturunkan kepada orang bawahannya. Oleh yang demikian, pengurus masih lagi bertanggungjawab ke atas hasil atau keputusan daripada tugas yang dilaksanakan oleh pekerjanya. Ini jelas kerana orang bawahan bekerja untuk pengurus dengan autoriti yang diturunkan kepada mereka. Pengurus tidak boleh mengambil pendirian melepaskan diri sekiranya sesuatu yang tidak diinginkan berlaku. Pengurus boleh mengambil tindakan terhadap pekerjanya tetapi dalam masa yang sama beliau harus bertanggungjawab atas apa yang berlaku. Beliau harus mempunyai sikap ketertanggungjawapan (*accountability*) terhadap tugas mengurus orang bawahan apabila berhadapan dengan pegawai atasan. Proses ini akan

¹⁴ Hellriegel Don *et.al.* (2004), *op.cit.*, h. 303.

berterusan sehingga ke peringkat tertinggi dalam organisasi.¹⁵ Konsep ini bertepatan dengan hadis Rasulullah yang bermaksud:

Daripada 'Abd Allāh bin 'Umar (ra) sesungguhnya beliau mendengar Rasulullah bersabda: "setiap daripada kamu adalah pemimpin dan bertanggungjawab atas apa yang dipimpin. Maka ketua adalah pemimpin dan bertanggungjawab atas orang bawahannya dan suami adalah pemimpin dalam keluarganya dan bertanggungjawab atas ahli keluarganya. Dan isteri di dalam rumah suaminya adalah pemimpin dan bertanggungjawab atas apa yang di bawah jagaannya, dan seorang hamba adalah pemimpin (penjaga) kepada harta tuannya dan bertanggungjawab di atas apa yang di bawah jagannya.¹⁶

Kesimpulan

Organisasi merupakan badan yang bergerak dengan wujudnya hubungan antara individu-individu di dalamnya. Objektif yang ditentukan bagi sesebuah organisasi itu akan lebih mudah dicapai dengan adanya kerjasama dua hala antara pengurus dan subordinat.

Pengurus secara bersendirian tidak mampu melaksanakan tugas dengan berkesan tanpa sokongan dan bantuan daripada rakan dan orang bawahannya. Oleh yang demikian, konsep penurunan kuasa ini merupakan konsep yang wajar dilaksanakan oleh setiap pengurus atau pemimpin. Selain daripada melancarkan pelaksanaan kerja, konsep ini juga dapat meningkatkan motivasi para pekerja.

Walau bagaimanapun pengurus harus tahu bagaimana proses menurunkan autoriti dengan lebih teratur dan berkesan. Antara langkah yang perlu diambil adalah menentukan objektif dan piawai, memastikan kefahaman pekerja, latihan yang mencukupi, maklumbalas berterusan dan lain-lain lagi.

Dengan kefahaman yang mendalam mengenai proses penurunan kerja ini, adalah diharapkan urusan pembahagian autoriti dan tanggungjawab kepada pekerja dapat berjalan dengan teratur dan lancar. Sehubungan dengan itu juga, ketidakpuashatian di kalangan pekerja juga dapat dikurangkan.

¹⁵ Dessler Gary (2004), *op.cit.*, h. 186.

¹⁶ Muḥammad bin Ismā'īl al-Bukhārī (t.t.), *Ṣaḥīḥ Bukhārī*, (Kitāb al-'Itq, Bāb al-'Abd Ra'in fī mā' sayyidih, no hadis 2371), Istanbul: al-Maktabah al-Islamiyyah, h. 125.