

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap pengembangan karir atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya.

Kepemimpinan terjemahan dari istilah "*leadership*" yang berasal dari kata "*leader*," Seorang pemimpin adalah seseorang yang mengambil kendali. Menurut etimologinya, kata "kepemimpinan" berasal dari kata kerja "memimpin", yang berarti memimpin atau mengarahkan. Kalimat tersebut berasal dari timbal kata "memimpin" maknanya menunjukkan membina dan memandu (Djunawir Syafar, 2017).

Adapun pengertian kepemimpinan menurut para ahli :

- a. Henry Pratt dalam Dr. Kartono (2016), Pemimpin adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasi atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dan Pemimpin ialah seseorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas - kualitas persuasifnya, dan penerimaan secara sukarela dari pengikutnya.
- b. Tzu dan Cleary berpendapat bahwa kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian, dan ketegasan (Suwatno, 2014).
- c. Griffin dan Ebert dalam jurnal Puji Khamdani, kepemimpinan merupakan proses memotivasi orang lain untuk bekerja agar menuju tujuan yang ditetapkan. Secara terminologi banyak para ahli

memberikan definisi mengenai kepemimpinan yang diartikan sebagai kemampuan menggerakkan atau memotivasi beberapa orang bersama-sama agar serentak melakukan kegiatan dengan tujuan yang sama dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi (Khamdani, 2014).

- d. Thoha menyatakan kepemimpinan merupakan kegiatan mempengaruhi perilaku orang lain untuk mengarahkan mereka mencapai tujuan tertentu (Fahmi, 2017).
- e. Robbins & P Stephen, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian suatu visi atau tujuan (Marjaya & Pasaribu, 2019).

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan merupakan konsep yang kompleks dan multi-dimensional, yang melibatkan berbagai aspek seperti gaya, keterampilan, karakteristik pribadi, situasi, pengaruh, dan etika. Pemimpin yang sukses biasanya memiliki kombinasi kualitas ini dan mampu beradaptasi dengan berbagai tuntutan dan tantangan yang mereka hadapi.

2. Kepemimpinan dalam Prespektif Islam

Kepemimpinan dalam Islam mengajarkan konsep yang tercantum dalam alQur'an and as-Sunnah. Kepemimpinan merupakan fitrah bagi setiap manusia yang diamanahi Allah untuk menjadi Khalifah di bumi. Kepemimpinan Islam merupakan suatu proses untuk mengarahkan dan memotivasi perilaku orang lain untuk bekerjasama sesuai dengan al-Qur'an dan Hadis untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Prasetyo, 2014).

Konsep kepemimpinan dalam Islam sebagaimana halnya yang tercantum pada QS. Shad Ayat 26 sebagai berikut:

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ

اللَّهِ إِنَّ الدِّينَ يَصِلُونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ لِّمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

Artinya: “Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah SWT. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah SWT akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.” (QS. Shad: 26).

Dalam ayat 26 surah Shad diatas menjelaskan bahwa kekhalifahan mengandung tiga unsur pokok yaitu: pertama, manusia yakni sang khalifah; kedua, wilayah yaitu yang ditunjuk oleh ayat di atas dengan al-ardh: dan ketiga, adalah hubungan kedua unsur tersebut.

Dalam ayat di atas Nabi Daud sebagai khalifah diperintahkan Allah untuk tidak bersikap adil dan tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan. Hal tersebut dikarenakan khalifah berpotensi dalam melakukan kekeliruan akibat mengikuti hawa nafsu (M. Quraisy Shihab, 2022). Demikian juga pemimpin dalam lembaga harus bersikap adil dan berhati-hati dalam mengambil keputusan sehingga akan terhindar dari kesalahan atau kekeliruan.

3. Tipologi Kepemimpinan

Tipologi kepemimpinan adalah suatu ilmu yang diyakini oleh seorang pemimpin, yang meliputi; persepsi, nilai, sikap, perilaku, dan gaya pemimpin dalam memimpin dan mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan tertentu (Syaefudin & Santoso, 2018).

Linkert mengutip sumber dari (James A.F Stoner, 1982), terdapat 8 tipe kepemimpinan yaitu :

1) Tipe Kharismatis

Tipe kepemimpinan kharismatis memiliki kekuatan energi, daya tarik dan wibawa yang luar biasa sehingga ia mempunyai pengikut yang berjumlah sangat besar. Kesetiaan dan kepatuhan pengikutnya timbul dari kepercayaan terhadap pemimpin itu. Pemimpin dianggap mempunyai kemampuan yang diperoleh dari kekuatan Tuhan Yang Maha Esa.

2) Tipe Paternalistis dan Maternalistis

Tipe kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis beranggapan bahwa bawahan atau pengikutnya belum dewasa. Tipe kepemimpinan Paternalistis dan Maternalistis, dengan sifat-sifat antara lain:

- 1) Bersikap terlalu melindungi.
- 2) Jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri.
- 3) Tidak pernah memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri.
- 4) Selalu bersikap maha tahu dan maha benar.

3) Tipe Otokratis

Pemimpin tipe Otokrasi merupakan pemimpin yang berpikir bahwa organisasi adalah miliknya. Seorang pemimpin Otokrasi lebih bertindak diktator dan menggerakkan bawahannya dengan paksaan dan ancaman. Mendasarkan diri pada kekuasaan dan paksaan yang mutlak harus dipatuhi. Pemimpin selalu mau berperan sebagai pemain tunggal, setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya.

4) Tipe Militeristis

Tipe kepemimpinan ini mirip sekali dengan tipe kepemimpinan Otokratis tapi bukan kepemimpinan organisasi militer. Pemimpin tergantung pada pangkat dan jabatan, senang pada formalitas yang berlebihan dan senang ceremonial untuk berbagai keadaan. Lebih banyak menggunakan sistem perintah atau komando terhadap bawahannya, menurut adanya disiplin keras dan kaku, tidak menghendaki saran, usul, sugesti dan kritikankritikan dari bawahan.

5) Tipe Laissez-Faire

Dalam tipe kepemimpinan ini sebenarnya pemimpin yang tidak memberikan kepemimpinannya. Pemimpin sama sekali tidak memberikan kontrol dan koreksi terhadap pekerjaan bawahannya.

Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok, dan bukan karena pengaruh dari pemimpin. Struktur organisasinya tidak jelas dan kabur, segala kegiatan dilakukan tanpa rencana dan tanpa pengawasan dari pimpinan.

Kebebasan penuh diberikan kepada kelompok dalam menentukan kebijakan dimana peran pemimpin sangat minim, pemimpin tidak ikut serta dalam membahas kegiatan, non partisipasi pemimpin dalam pemberian tugas, pemimpin tidak berusaha untuk mengatur jalannya kegiatan.

6) Tipe Populistik

Berpegang teguh pada nilai masyarakat tradisional. Kepemimpinan ini mengutamakan penghidupan Nasionalisme. Misalnya Soekarno dengan pemahaman Marhaenisme. Tipe kepemimpinan Populistik ini memberi kesan tidak fleksibel, karena masih menggunakan nilai masyarakat tradisional sedangkan jaman semakin maju dan dunia perekonomian juga terus berkembang. Belum tentu nilai tradisional tersebut dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada saat ini dengan berbagai kebutuhan karyawan maupun perusahaan yang meningkat.

7) Tipe Administratif dan Eksekutif

Kepemimpinan yang mampu menyelenggarakan tugas-tugas administrasi secara efektif dengan pengaturan waktu, fasilitas dan bahan di tempat kerja. Pemimpin tipe Administratif dan Eksekutif ini mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan. Tipe ini mengikuti perkembangan perekonomian sehingga dinilai lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan.

8) Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan Demokratis mendasarkan bahwa manusia adalah makhluk termulia. Pimpinan Demokratis senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahan. Pemimpin memberi kebebasan

pada bawahan apabila melakukan kesalahan untuk kemudian diperbaiki agar tidak membuat kesalahan yang sama, berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya dan memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan kapasitas pribadinya.

Berdasarkan beberapa pengertian tipe – tipe kepemimpinan di atas dapat disimpulkan, semua kebijakan dibahas dan diputuskan dalam kelompok dengan pemimpin sebagai pendorong. Langkah-langkah umum perspektif kegiatan dibahas bersama demi kepentingan kelompok dengan pemimpin memberikan beberapa alternatif, pemberian tugas diberikan kepada kelompok, pemimpin cenderung bersifat objektif. Pemimpin yang efektif biasanya mampu mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka sesuai dengan situasi dan kebutuhan kelompok. Kemampuan untuk beralih antara berbagai gaya kepemimpinan menunjukkan fleksibilitas dan pemahaman yang mendalam tentang dinamika tim dan organisasi.

4. Fungsi Kepemimpinan

Undang-undang yang mengatur tentang tugas Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota di Indonesia adalah bagian dari peraturan perundang-undangan yang lebih luas mengenai Kementerian Agama. Berikut ini adalah beberapa peraturan terkait yang relevan:

- 1) Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara: Mengatur tugas, fungsi, dan wewenang kementerian negara, termasuk Kementerian Agama.
- 2) Peraturan Presiden Nomor 98 Tahun 2018 tentang Kementerian Agama: Mengatur organisasi dan tata kerja Kementerian Agama, termasuk struktur organisasi sampai ke tingkat kabupaten/kota.
- 3) Peraturan Menteri Agama Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama: Menjelaskan tugas dan fungsi dari Kantor Kementerian Agama di tingkat provinsi dan kabupaten/kota.

Peraturan-peraturan ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk pelaksanaan tugas Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten/Kota,

yang bertujuan untuk memastikan penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang agama berjalan efektif dan efisien di tingkat daerah (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2011 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, 2010).

Adapun fungsi-fungsi pokok kepemimpinan menurut Rivai, V., & Sagala (2016) adalah sebagai berikut :

a. Fungsi Instruktif

Pimpinan berperan dalam memutuskan apa, bagaimana, kapan, dan dimana perintah akan dilaksanakan untuk mengambil keputusan secara efektif dari suatu masalah. Kepemimpinan yang komunikatif mampu mempengaruhi dan menginspirasi bawahan untuk mengikuti instruksinya untuk menjadi pemimpin yang efektif.

b. Fungsi Konsultatif

Komunikasi dua arah merupakan bagian dari proses konsultatif. Pemimpin seringkali perlu mempertimbangkan materi atau informasi yang dibutuhkan sebelum mengambil keputusan. Pertimbangan yang dilakukan pimpinan mengharukannya untuk berkonsultasi terlebih dahulu dengan karyawannya yang dianggap memiliki berbagaisumber informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan keputusan. Setelah keputusan dibuat dan dilaksanakan, pimpinan dan karyawannya dapat melakukan musyawarah lebih lanjut. Tujuan dari konsultasi adalah untuk mengumpulkan umpan balik sehingga keputusan yang telah dibuat dan dilaksanakan dapat ditingkatkan. Komunikasi dua arah ini mendorong kebijakan yang diputuskan pimpinan lebih mudah diintruksikan kepada karyawan dan pelaksanaannya berlangsung efektif.

c. Fungsi Partisipasi

Pemimpin bekerja untuk melibatkan orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya baik dalam membuat maupun melaksanakan keputusan. Partisipasi karyawan tidak serta merta melaksanakan apapun sesuai keinginan, melainkan dilakukan dengan cara yang terkendali dan

terarah melalui kerja sama, tanpa campur tangan atau memikul tanggung jawab utama orang lain. Partisipasi pemimpin harus tetap dalam kapasitas sebagai pemimpin, bukan sebagai pelaksana.

d. Fungsi Delegasi

Delegasi merupakan pemberian wewenang kepada bawahannya dengan jabatan tertentu untuk memutuskan atau mengambil keputusan, baik melalui persetujuan apapun tanpa persetujuan pimpinan. Kepercayaan pada dasarnya adalah fungsi delegasi. Delegasi harus diterima oleh individu yang memiliki nilai, pandangan, dan aspirasi yang sama dengan para pendamping pemimpin.

e. Fungsi Pengendalian

Upaya memaksimalkan pencapaian tujuan bersama, kepemimpinan yang berhasil/efektif harus mampu mengarahkan dan mengoordinasikan kegiatan anggotanya secara efektif. Tugas mengarahkan, mengoordinasikan, membimbing, dan mengawasi dapat digunakan untuk mencapai fungsi pengendalian ini.

Dari fungsi-fungsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfokus pada satu aspek tertentu, melainkan mencakup berbagai peran dan tanggung jawab yang saling terkait. Pemimpin yang sukses adalah mereka yang mampu menjalankan semua fungsi tersebut secara seimbang dan adaptif, sesuai dengan kebutuhan organisasi dan anggota tim. Kepemimpinan yang baik mampu mengarahkan, mendukung, dan memberdayakan tim untuk mencapai tujuan bersama secara efisien dan harmonis.

5. Teori Kepemimpinan

Ada beberapa teori kepemimpinan menurut (Masram, 2018) :

1) Teori Genetis

Seorang akan menjadi pemimpin karena dia dilahirkan untuk menjadi pemimpin, dengan kata lain ia mempunyai bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin. Menurut teori ini tidak setiap

orang menjadi pemimpin, hanya orang-orang yang mempunyai bakat dan pembawaan untuk menjadi pemimpin.

2) Teori Sosial

Seorang akan menjadi pemimpin kalau lingkungan, waktu atau keadaan memungkinkan ia menjadi pemimpin. Setiap orang bisa bermimpi menjadi pemimpin asal diberi kesempatan dan diberi pembinaan untuk menjadi seorang pemimpin walaupun ia tidak mempunyai bakat atau pembawaan.

a. Teori Ekologis

Merupakan gabungan dari teori yang pertama dan yang kedua untuk menjadi seorang pemimpin perlu bakat dan bakat itu perlu dibina supaya berkembang. Kemungkinan untuk mengembangkan bakat ini tergantung kepada lingkungan, waktu, dan keadaan.

b. Teori Situasi

Setiap orang bisa menjadi pemimpin, tetapi dalam situasi tertentu saja, karena ia mempunyai kelebihan-kelebihan yang diperlukan dalam situasi itu. Dalam situasi lain dimana kelebihan-kelebihan itu tidak diperlukan, ia tidak akan menjadi pemimpin, bahkan mungkin hanya menjadi pengikut saja. Dengan demikian seorang pemimpin yang perlu mengetahui ruang lingkup gaya kepemimpinan yang efektif.

Dari berbagai teori tersebut, kesimpulannya adalah bahwa kepemimpinan adalah fenomena yang kompleks dan multi-dimensi. Pemimpin yang efektif harus memiliki pemahaman yang baik tentang berbagai pendekatan kepemimpinan dan mampu mengadaptasinya sesuai dengan konteks, kebutuhan organisasi, dan karakteristik tim yang dipimpin. Integrasi berbagai teori kepemimpinan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan meningkatkan efektivitas dalam praktik kepemimpinan.

6. Indikator Kepemimpinan

Tenner, A.R. dan DeToro (1992) Indikator kepemimpinan yaitu :

1. Visi (*Vision*)

Yaitu kemampuan untuk merumuskan pandangan atau gambaran yang tepat untuk masa datang mengenai keberadaan lembaga. Pola kepemimpinan yang dapat menciptakan, mengomunikasikan dan mengimplementasikan suatu visi yang jelas dan dapat dipercaya untuk masa depan suatu organisasi dengan memberikan arahan dan bimbingan kepada bawahan agar dapat melaksanakan tugasnya berdasarkan visi tersebut.

Visi adalah wawasan ke depan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu. Visi yang jelas dapat mendorong terjadinya perubahan dalam organisasi. Visi inilah yang mendorong sebuah organisasi untuk senantiasa tumbuh, belajar, serta berkembang dalam mempertahankan keberadaannya sehingga bisa bertahan sampai beberapa generasi. Visi tersebut dapat mengikat seluruh anggotanya, juga mampu menjadi sumber inspirasi dalam menjalankan tugas mereka. Oleh karena itu, visi yang diciptakan bersama juga berfungsi membangkitkan dan mengarahkan kerja para anggotanya. Menjalankan visi secara benar akan memberikan dampak yang mencerahkan organisasi.

Pemimpin yang memiliki visi memerlukan kompetensi tertentu. Pemimpin yang memiliki visi setidaknya harus memiliki empat kompetensi kunci sebagaimana dikemukakan oleh Burt Nanus yaitu (Sanusi, 2014):

- a) Seseorang pemimpin yang memiliki harus memiliki kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif dengan manajer dan karyawan lainnya dalam organisasi. Kemampuan berkomunikasi sangat dibutuhkan oleh seorang pemimpin, sebab untuk mengetahui segala sesuatu yang terjadi di dalam organisasi perlu adanya proses komunikasi. Selain itu seorang pemimpin yang

memiliki kemampuan berkomunikasi dengan baik akan menumbuhkan iklim organisasi yang baikpula.

- b) Seorang pemimpin yang memiliki harus memahami lingkungan luar dan memiliki kemampuan bereaksi secara tepat atas segala ancaman dan peluang. Lingkungan luar merupakan pihak yang akan menikmati hasil dari kerja organisasi, sehingga seorang pemimpin visioner dituntut untuk paham dan segera bertindak untuk mengantisipasi perubahan lingkungan luar organisasi dengan harapan layanan yang akan diberikan akan sesuai sengan perubahan yang terjadi.
- c) Seorang pemimpin harus memegang peran penting dalam membentuk dan mempengaruhi praktek organisasi, prosedur, produk dan jasa. Seorang pemimpin dalam hal ini harus terlibat dalam organisasi untuk menghasilkan dan mempertahankan kesempurnaan pelayanan, sejalan dengan mempersiapkan dan memandu jalan organisasi ke masa depan.
- d) Seorang pemimpin harus memiliki atau mengembangkan kemampuan untuk mengantisipasi masa depan. Pemimpin pasti memiliki pengalaman yang lebih banyak dibanding anggota organisasi yang lain, diharapkan dengan adanya kelebihan itu pemimpin mampu menjadi evaluator rencana sebelum rencana tersebut dilaksanakan sebagai program kerja sesuai dengan pengalaman yang telah dimiliki oleh pemimpin.

2. Misi (*Mission*)

Yaitu bahwa pemimpin mempunyai tugas untuk mempromosikan kualitas baik di dalam maupun di luar organisasi terutama menyangkut eksistensi dan maksud dari aktivitas perusahaan. Seseorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan misi organisasinya kepada semua bagian yang ada dalam organisasinya.

Misi merupakan titik referensi, pedoman dan sumber pengharapan pada masa-masa perubahan. Jika dihubungkan dengan nilai-nilai manusia, akan memberikan tujuan dan arti kepada mereka yang memenuhi misi dan memberikan dorongan bagi kreativitas, produktivitas dan kualitas dalam pekerjaan serta pengembangan pribadi (E. Mujiasih, 2014).

Misi dan visi merupakan sebuah rangkaian filosofi atau tujuan yang ditetapkan suatu organisasi sebagai arah tujuan kemana organisasi atau perusahaan akan dibawa.

Misi kepemimpinan akan selalu memberi petunjuk kepada organisasi arah mana yang harus ditempuh. Karena itu jalannya organisasi akan lebih pasti dan mengurangi tindakan-tindakan coba-coba. Dengan misi yang baik organisasi juga diberi kekuatan untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang fokus sehingga rangkaian kegiatan yang dilakukannya berakumulasi pada hasil yang signifikan.

Misi kepemimpinan yang baik memberikan batasan-batasan pembuatan kebijakan mengenai apa yang dapat dan tidak dapat ditempuh oleh para pemimpin organisasi. Dengan demikian kesalahan membuat kebijakan yang tidak sesuai dengan tujuan organisasi akan jauh berkurang.

Misi kepemimpinan yang baik akan memberikan makna terhadap apa yang dilakukan oleh orang-orang dalam organisasi. Sebagaimana diketahui manusia yang menggerakkan organisasi pada dasarnya bukan mesin. Mereka dapat bekerja sepenuh hati jika memahami apa makna tindakan-tindakan itu bagi organisasi dan bagi keyakinan-keyakinan mereka sendiri.

3. Nilai (*Value*)

Yaitu suatu usaha meningkatkan kualitas dengan membangun kepercayaan antar personal dan kepatuhan dari setiap orang dalam organisasi terhadap peraturan-peraturan yang berlaku.

Core value sendiri diartikan sebagai nilai inti suatu hal yang menjiwai sebuah organisasi, sehingga core value dihargai dan dijadikan panduan nilai dasar dalam melaksanakan tugas diorganisasi.

Nilai- nilai pribadi (*values*) yang menjadi dasar dalam pelaksanaan kepemimpinan, semua pemimpin harus memiliki nilai dasar (*core values*) dalam melaksanakan kepemimpinannya. *Core values* akan menjadi bekal bagi pimpinan (kepala lembaga), memegang teguh Amanah, jujur dapat, di percaya dan tauladan adalah *core values* bagi seseorang pemimpin.

Semuanya bisa dan ada dalam diri setiap orang berupa potensi, hanya kadang Ketika dimunculkan dalam bentuk instrumental values (transparan, akuntabilitas, demokrasi, *empowerment*, *decision making*, dan *sharing authority*) tidak memperlihatkan adanya *core values* (Nurmala, 2022).

Nilai dalam kepemimpinan adalah prinsip-prinsip yang dipegang oleh seorang pemimpin dalam penerapan kepemimpinannya. Berikut beberapa nilai dalam kepemimpinan (Perizade & Hadjri, 2022) :

1) Integritas

Nilai integritas mempunyai makna bahwa pemimpin harus berpikir, berkata, berperilaku, dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip-prinsip moral.

2) Profesionalisme

Nilai profesionalisme mempunyai makna bahwa dalam bekerja, pemimpin harus melakukannya dengan tuntas dan akurat berdasarkan kompetensi terbaik dan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

3) Keterbukaan terhadap Perubahan

Nilai keterbukaan terhadap perubahan mempunyai makna bahwa pemimpin harus dapat menerima dan menghadapi perubahan dengan terbuka dan positif.

4) Kerjasama

Nilai kerjasama mempunyai makna bahwa pemimpin harus dapat bekerja sama dengan tim dan anggota organisasi untuk mencapai tujuan.

5) Komitmen

Nilai komitmen mempunyai makna bahwa pemimpin harus dapat menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasi dan anggota.

6) Keterbukaan

Nilai keterbukaan mempunyai makna bahwa pemimpin harus dapat terbuka dan transparan dalam berbagai aspek organisasi.

7) Prestasi

Nilai prestasi mempunyai makna bahwa pemimpin harus dapat meningkatkan prestasi organisasi dan anggota melalui berbagai cara.

8) Keamanan

Nilai keamanan mempunyai makna bahwa pemimpin harus dapat menjaga keamanan dan keselamatan anggota organisasi

9) Arah Diri

Nilai arah diri mempunyai makna bahwa pemimpin harus dapat memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam penerapan kepemimpinannya.

10) Keyakinan Diri

Nilai keyakinan diri mempunyai makna bahwa pemimpin harus dapat memiliki keyakinan diri yang tinggi dalam penerapan kepemimpinannya.

4. Kebijakan (*Policy*)

Adalah kemampuan merumuskan pedoman bagi setiap orang dalam organisasi bagaimana produk dan jasa sampai ke tangan pelanggan.

Kebijakan pemimpin adalah seperangkat tindakan pemimpin yang di desain untuk mencapai hasil-hasil tertentu yang diharapkan oleh pegawai sebagai konstituen pemimpin yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan urusan organisasi dan tugas-tugas yang dikemangkan sesuai situasi dan kondisi (Zaini Miftach, 2018).

Didalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin mengeluarkan kebijakan-kebijakan antara lain melalui visi dan misi yang digariskan pemimpin. Visi mengandung pengertian kearah mana organisasi selama masa kepemimpinan sebagaimana telah ditentukan. Pelaksanaan kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang pemimpin harus ditangani, dikendalikan dan dievaluasi dari waktu ke waktu sehingga tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan baik, tepat sasaran, tepat waktu dan mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan kata lain pemimpin menjalankan fungsi manajemen secara efektif dan efisien untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan kebijakan yang telah dikeluarkannya.

Kebijakan-kebijakan yang telah di keluarkan oleh seorang pemimpin dalam pelaksanaannya harus terukur dalam mencapai hasilnya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, yaitu berdasarkan sasaran atau target yang akan dicapai, berdasarkan waktu yang tersedia, berdasarkan biaya yang tersedia, serta berdasarkan keterampilan dan kemampuan pegawainya dalam melaksanakan kebijakan.

5. Sasaran dan Tujuan (*Goals and Objective*)

a) Tujuan

Adalah rencana jangka panjang dan jangka pendek yang sesuai dengan visi dan misi (Amir & Parmitasari, 2023). Tujuan merupakan target kualitatif organisasi, sehingga pencapaian target ini dapat merupakan ukuran kinerja faktor-faktor kunci keberhasilan organisasi.

Tujuan sifatnya lebih konkrit daripada misi dan mengarah pada suatu titik terang pencapaian hasil. Dengan adanya pernyataan tujuan, maka akan jelas bagi organisasi mengenai arah yang akan dituju dalam rangka mempertahankan eksistensi dimasa datang.

Dengan adanya pernyataan tujuan, maka akan lebih jelas bagi organisasi mengenai arah yang akan dituju dalam rangka mempertahankan eksistensi dimasa datang. Dengan demikian, tujuan merupakan penjabaran secara lebih nyata dari perumusan visi dan misi yang unik dan idealistik berdasarkan atas visi dan misi yang telah dijelaskan sebelumnya.

Beberapa Kriteria Tujuan antara lain:

- a. Tujuan harus serasi dan mengklarifikasikan misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
 - b. Pencapaian tujuan akan dapat memenuhi atau berkontribusi memenuhimi, program dan sub program organisasi.
 - c. Tujuan cenderung untuk esensial tidak berubah, kecuali terjadi pergeseran lingkungan, atau dalam hal isu strategik hasil yang diinginkan.
 - d. Tujuan biasanya secara relatif berjangka panjang
 - e. Tujuan menggambarkan hasil program.
 - f. Tujuan menggambarkan arahan yang jelas dari organisasi.
 - g. Tujuan harus menantang, namun realistik dan dapat dicapai.
- b) Sasaran

Adalah sasaran merupakan penjabaran dari tujuan secara terukur yang akan dicapai secara nyata dalam jangka waktu

tahunan. Sasaran merupakan bagian internal dalam proses kepemimpinan. Sasaran harus bersifat spesifik, dapat dinilai, diukur, menantang namun dapat dicapai.

Sasaran yang ditetapkan merupakan gambaran yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan operasional dalam kurun waktu yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan dalam menetapkan sasaran berorientasi pada hasil dan dapat dicapai, berdasarkan uraian diatas dapat dijabarkan tujuan dan sasaran dari masing-masing visi dan misi.

Sasaran dalam kepemimpinan sangat penting karena memungkinkan seorang pemimpin untuk:

1) Mengarahkan

Sasaran membantu seorang pemimpin untuk mengarahkan anggota organisasi ke tujuan yang telah disepakati.

2) Menginspirasi

Sasaran dapat menginspirasi anggota organisasi untuk bekerja keras dan mencapai tujuan yang telah disepakati.

3) Mengukur

Sasaran memungkinkan seorang pemimpin untuk mengukur kemajuan organisasi dan menyesuaikan strategi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

Sasaran ini dapat berupa tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, dan biasanya disepakati bersama oleh anggota organisasi. Sasaran ini dapat berupa:

1) Tujuan Strategis

Sasaran strategis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang, seperti meningkatkan kinerja, meningkatkan kepuasan pelanggan, atau meningkatkan keberhasilan bisnis.

2) Tujuan Operasional

Sasaran operasional adalah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dalam jangka pendek, seperti meningkatkan efisiensi, meningkatkan kualitas produk, atau meningkatkan kepuasan karyawan.

3) Tujuan Pribadi

Sasaran pribadi adalah tujuan yang ingin dicapai oleh seorang pemimpin, seperti meningkatkan kemampuan, meningkatkan kepercayaan diri, atau meningkatkan reputasi.

6. Metodologi (*Methodology*)

Adalah metode untuk merumuskan bagaimana langkah selanjutnya terhadap misi dalam mencapai tujuan dan sasaran. Pada saat perumusan visi misi biasanya merupakan proses yang melelahkan bahkan sering menjadi perdebatan sendiri antar anggota organisasi.

Tetapi pada saat visi dan misi sudah terbentuk, pelaksanaannya menjadi tidak sesuai. Jadi sungguh disayangkan sekali jika proses perumusan visi misi yang melelahkan pada akhirnya hanya menjadi hiasan dinding semata.

Cara membuat pernyataan visi dan misi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang baik selain dengan mempelajari bagaimana seharusnya pernyataan visi dan misi kepemimpinan ditulis, harus memperhitungkan unsur apa saja, juga penting untuk mempelajari pernyataan visi dan misi kepemimpinan organisasi lain yang telah ada, terutama pernyataan visi dan misi kepemimpinan dari organisasi yang sudah terbukti dengan sukses. Dengan demikian pembuat visi dan misi kepemimpinan tidak semata-mata dibekali pengetahuan teoretis tentang visi dan misi kepemimpinan ideal, melainkan juga diberi perspektif lapangan bagaimana orang-orang pandai dan bijak terdahulu merumuskan visi dan misi

kepemimpinan yang baik dan terbukti berjalan sukses (Hakim et al., 2021).

Ada beberapa pendekatan yang dilakukan oleh leader dalam hal ini biasanya manajer dalam melakukan suatu pengambilan keputusan umumnya dilakukan pada salah satu dari beberapa tipe yang ada dalam pengambilan keputusan yaitu :

a) Model Klasik

Pengambilan keputusan pada model klasik ini dilandasi pada asumsi, asumsi yang melandasi model ini adalah sebagai berikut:

- 1) Pengambilan keputusan bertujuan untuk mencapai target yang telah diketahui dan disetujui,
- 2) pengambilan keputusan berusaha keras membuat kepastian, dan menghemat informasi dengan lengkap,
- 3) Memahami kriteria untuk perkiraan alternatif, dan
- 4) Pengambil keputusan yaitu orang yang logis dalam memutuskan nilai guna membuat keputusan yang bisa mengoptimalkan target sasaran organisasi.

Model klasik ini tidak secara detail menerangkan tentang bagaimana seorang pengambilan keputusan melakukan keputusan. Model ini hanya memberikan gambaran pembuat keputusan agar lebih logis. Pengambil keputusan yaitu orang yang logis dalam memutuskan nilai guna membuat keputusan yang bisa mengoptimalkan target sasaran organisasi.

b) Model Administratif

Model klasik ini tidak secara detail menerangkan tentang bagaimana seorang pengambilan keputusan melakukan keputusan. Model ini hanya memberikan gambaran pembuat keputusan agar lebih logis. Pengambil keputusan yaitu orang yang logis dalam memutuskan nilai guna membuat keputusan yang bisa mengoptimalkan target sasaran organisasi.

c) Model Politis

Model politis biasanya terjadi pada kondisi yang tidak pasti dan terbatasnya informasi maka manajer bisa menggunakan model ini dengan tahapan dalam proses pengambilan keputusan dilakukan melalui:

- 1) identifikasi masalah,
- 2) mendefinisikan masalah,
- 3) memformulasikan dan mengembangkan alternative,
- 4) pelaksanaan keputusan, dan
- 5) evaluasi keputusan

B. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi(I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, 2017). Bernadin, H. Jhon & Joice E.A Russel (2013) karier adalah persepsi sikap pribadi dan perilaku seseorang yang terkait dengan aktivitas-aktivitas dan pengalaman-pengalaman dalam rentang perjalanan pekerjaan seseorang.

Menurut pendapat para ahli tentangan pengembangan karir :

- a. Kasmir (2015) menyatakan bahwa keberhasilan pengembangan karir dipengaruhi oleh kinerja, motivasi kerja, komitmen, kepuasan kerja, kedisiplinan, kompensasi, loyalitas, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, upaya kerja dan semangat kerja.
- b. Rivai, Veithzal dan Sagala (2015) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.
- c. Marwansyah (2016) mengemukakan sarana pengembangan karir meliputi keterampilan, pendidikan, dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku yang memberikan nilai

tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik lagi.

- d. Mangkunegara (2017) pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membanu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Berdasarkan defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses dalam meningkatkan dan penambahan kemampuan seseorang pegawai yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan untuk mencapai sasaran dan tujuan kariernya.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Sutrisno (2017) menjelaskan pengembangan karier bertujuan untuk:

- a. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organsiasi.
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas.
- c. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan programprogram pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

Dari kesimpulan yang dapat di ambil dari tujuan secara keseluruhan, pengembangan karir tidak hanya bermanfaat bagi pegawai, tetapi juga sangat penting bagi keberhasilan dan pertumbuhan jangka panjang organisasi.

3. Tahap Pengembangan Karir

Tahapan pengembangan karir menurut (Masram, 2018) yaitu :

- a. Fase awal, menekankan perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.
- b. Fase lanjutan, di mana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.
- c. Fase mempertahankan, pada fase ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun financial.
- d. Fase pensiun, individu telah menyelesaikan satu karier, dan akan berpindah ke karier lain, dan individu memiliki kesempatan mengekspresikan aktualisasi diri.

Berdasarkan kesimpulan tentang tahap-tahap pengembangan karier adalah proses berkelanjutan yang memerlukan perencanaan, tindakan, dan evaluasi. Memahami dan menjalani setiap tahap dengan baik membantu individu mencapai kesuksesan dan kepuasan dalam karier mereka.

4. Bentuk- Bentuk Pengembangan Karir

Bentuk pengembangan karier yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan disesuaikan dengan jalur karier yang direncanakan, perkembangan, kebutuhan dan fungsi perusahaan itu sendiri. Bentuk pengembangan karier menurut Veithzal Rivai (2016), dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

- a. Pengembangan karier pribadi

Setiap karyawan harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karier atau kemajuan karier yang dialami.

- b. Pengembangan karier yang didukung departemen SDM

Pengembangan karier seseorang tidak hanya tergantung pada usaha karyawan tersebut, tetapi juga tergantung pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM terutama dalam penyediaan informasi tentang karier yang ada dan juga didalam

perencanaan karier karyawan tersebut. Departemen SDM membantu perkembangan karier karyawan melalui program pelatihan dan pengembangan karyawan.

c. Peran pimpinan dalam pengembangan karier

Upaya-upaya departemen SDM untuk meningkatkan dengan memberikan dukungan perkembangan karier para karyawan harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Tanpa adanya dukungan mereka, maka perkembangan karier karyawan tidak akan berlangsung baik.

d. Peran umpan balik terhadap pengembangan karier

Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karier, maka relatif sulit bagi karyawan bertahan pada tahun-tahun persiapan yang terkadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan karier. Departemen SDM bisa memberikan umpan balik melalui beberapa cara didalam usaha pengembangan karier karyawan, diantaranya adalah memberikainformasi kepada karyawan tentang keputusan penempatan karyawan.

Berdasarkan kesimpulan dari bentuk-bentuk pengembangan karir merupakan proses multifaset yang memerlukan kombinasi berbagai bentuk pembelajaran dan pengalaman. Dengan memanfaatkan berbagai metode ini, individu dapat secara efektif mengembangkan keterampilan, meningkatkan kinerja, dan mencapai tujuan karir pegawai.

5. Indikator Pengembangan Karir

Gomes (1999) indikator pengembangan karir yaitu :

1) Perencanaan karir

Perencanaan karir adalah proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karir dan jalur karir dengan telah menyesuaikan antara kemampuan dan minat diri dengan kesempatan untuk mengisinya.

Perencanaan karir merupakan suatu komponen yang penting dalam memepersiapkan diri untuk memilih pendidikan lanjutan atau

pekerjaan yang diinginkan. Perencanaan karir terdiri dari persiapan diri dan menyusun daftar pilihan karir dengan lebih baik, yang dapat dilakukan dengan cara memperbanyak informasi tentang persyaratan peluang kerja yang dibutuhkan, menambah keterampilan, dan lain sebagainya

Melalui perencanaan karir (*career planning*), seseorang mengevaluasi kemampuan dan minatnya, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama perencanaan karier haruslah pada matching tujuan pribadi dan kesempatan yang tersedia secara realistis. Perencanaan karir sepatutnya tidak hanya terkonsentrasi pada kesempatan promosi. Di beberapa titik, perencanaan karier perlu pula terfokus pada pencapaian keberhasilan psikologis yang tidak harus memerlukan promosi (Simamora, 2014).

Adapun beberapa tujuan perencanaan karier yaitu :

- a) Menyadari akan diri sendiri dari pilihan-pilihan, peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, konsekuensi-konsekuensinya maupun pilihan-pilihannya.
- b) Menentukan dari tujuan-tujuannya yang akan berkaitan dengan karirnya.
- c) Membuat program kerja, pendidikan dan yang berhubungan dari pengalaman-pengalaman yang memiliki sifat pengembangan untuk menyediakan urutan, arahan dan waktu dari tahapan-tahapan yang akan diambil dalam meraih tujuan karirnya.
- d) Mengurangi pergantian (*lower turnover*).
- e) Menyaring potensi pegawai (*taps employee potential*).
- f) Meneruskan pertumbuhan pribadi (*further personal growth*).
- g) Mengurangi penimbunan (*reduce hoarding*).
- h) Memuaskan kebutuhan pegawai (*satisfies employee needs*).

Jadi program perencanaan karir ditujukan untuk menserasikan keahlian, pengetahuan, kemampuan, dan tuntutan kerja dengan kepribadian, minat, preferensi dan imbalan pekerjaan. Individu-individu merasa tergerak untuk terikat dalam perencanaan karir karena lingkungan kerja saat ini sangatlah kompetitif. Namun dewasa ini para karyawan menghendaki kendali atas pencarian pekerjaan dan yang bukan pekerjaan. Selain itu, makna sukses juga telah melebar tidak hanya meliputi gaji dan status saja, namun juga kontribusi pribadi dan realisasi potensi diri. Para pegawai juga semakin memperhatikan keseimbangan antara tuntutan kerja, keluarga, dan aktivitas waktu senggang.

Proses atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas hal-hal berikut:

a) Menilai Diri Sendiri

Mengenali kesempatan-kesempatan, keterampilan, bakat dan nilai yang berhubungan pada kesempatan karir. Kesempatan karir dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh pertumbuhan atau keadaan dari bisnis, kebijakan organisasi tentang pengembangan dan promosi karyawan dari dalam dan kebijakan dari internal kantor.

b) Menetapkan Tujuan Karir

Setelah seseorang dapat menilai kekuatan, kelemahan, bakat dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat dibentuk.

c) Menyiapkan Rencana-Rencana

Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan.

d) Melaksanakan Rencana- Rencana

Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Banyak hal yang menjadi penyebab sukses ataupun gagalnya seseorang dalam

karirnya. Salah satunya adalah terkait dengan perencanaan karir. Perencanaan itu mesti ada sebelum kita melakukan kegiatan apapun, tentu saja agar kegiatan tersebut berjalan dengan lancar.

Suatu proses sengaja yang berlangsung secara sadar agar (1) menjadi tahu akan diri, (2) mengidentifikasi tujuan- tujuan yang berkaitan dengan karir, (3) Penyusunan program kerja, pendidikan dan pengalaman – pengalaman pengembangan- pengembangan yang terkait untuk memberi arah, waktu dan urutan dari berbagai langkah untuk mencapai tujuan karir yaitu:

a. Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan

Minat untuk dipromosikan sangat individualistik dan memerlukan pendekatan yang paling tepat. Individu harus memahami bahwa minat untuk dipromosikan harus didasarkan pada potensi dan kemampuan yang dimiliki.

b. Peluang pengembangan karir di dalam organisasi

Regulasi ini sebagai instrumen untuk memberikan peluang pengembangan karier agar organisasi tetap dapat berjalan dengan sistem karier yang efektif. Peluang pengembangan karier ini membantu meningkatkan kinerja dan pengembangan karir pegawai.

c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek

Suatu proses yang mencakup penentuan pilihan dan persiapan diri dalam berkarir untuk masa depan yang lebih jauh, biasanya berupa tujuan karir yang ingin dicapai dalam beberapa tahun ke depan.

Perencanaan karir dari seseorang dapat dilihat dengan aspek-aspek yang dimiliki sesuai dengan aspek-aspek dari perencanaan karir, berikut ini aspek-aspek dalam perencanaan karir:

a. Winkel & Hastuti dalam (Masturina, 2018) aspek-aspek yang wajib dipenuhi dalam proses perencanaan karir, yaitu:

a) Wawasan dan pemahaman diri

Wawasan dan pemahaman mengenai bakat, minat, kepribadian, potensi, prestasi akademik, ambisi, hambatan serta referensi yang dimiliki.

b) Wawasan dan pemahaman dunia kerja

Persyaratan dan situasi yang diperlukan dalam meraih sukses pada suatu pekerjaan, keuntungan/kerugian, kompensasi, kesempatan serta peluang diberbagai macam bidang pekerjaan yang harus diketahui dan dipahami.

c) Penalaran yang realistis terhadap hubungan wawasan dan pemahaman diri dengan wawasan dan pemahaman dunia kerja

Membuat suatu penalaran realistis ketika menyusun rencana, memilih bidang pekerjaan dan pendidikan lanjutan dengan memperhatikan serta mempertimbangkan mengenai wawasan juga pemahaman mengenai diri dan dunia kerja.

Menurut penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir seseorang dapat dilihat dari kemampuan dalam memahami serta seberapa jauh wawasan yang dimiliki mengenai diri dan dunia kerja. Kemampuan tersebut juga didukung dengan kemampuan membuat penalaran yang nyata mengenai gambaran dunia kerja.

b. Dillard dalam (Wahyuningsih, 2016) berikut ada aspek-aspek yang wajib dipenuhi dalam proses perencanaan karir, yaitu :

a) Memperhatikan minat dan bakat

Seseorang dalam merencanakan karirnya harus dapat mengenali minat dan bakat. hal tersebut sebagai kesadaran mengenai kelebihan dan kelemahan pada dirinya sebagai acuan untuk memprediksi keberhasilan yang akan dicapai dalam tujuan karirnya.

b) Memperhatikan nilai-nilai kehidupan

Nilai-nilai pada diri yang perlu diidentifikasi, hal tersebut berkaitan dengan karir tertentu yang akan menjadi pilihannya kelak.

c) Memperhatikan kepribadian

Kesesuaian kepribadian dengan karir yang akan dipilih guna menunjang dalam keberhasilan menjalani karir yang telah dipilih kelak.

d) Kesempatan karir

Seseorang perlu memperhatikan setiap kesempatan karir yang ada dengan mengembangkan kemampuan yang sesuai.

e) Memperhatikan penampilan karir

Konsisten dalam berpenampilan dan harapan untuk karirnya guna mempertahankan pekerjaannya.

f) Memperhatikan gaya hidup

Mengintegrasikan gaya hidup dengan karir tertentu yang telah dipilih guna menunjang dalam keberhasilan perencanaan karir.

Berdasarkan penjelasan di atas, perencanaan karir seseorang dapat dilihat bagaimana kemampuan untuk mengenali bakatnya, menyesuaikan nilai kehidupan dengan pilihan karirnya, menyesuaikan kepribadian dengan pilihan karirnya, cara melihat kesempatan karir, cara dalam berpenampilan dan gaya hidupnya.

c. Ada aspek-aspek yang wajib dipenuhi dalam proses perencanaan karir, yaitu (Andreas Handojo et al., 2014):

a) Penilaian pada diri

Merujuk pada seseorang yang memiliki kemampuan dalam mengumpulkan informasi tentang keterampilan, minat, bakat dan jenis kepribadian. Penilaian diri ialah proses yang wajib dalam mencari tahu mengenai bakat, minat, keterampilan dan kelebihan yang ada pada dirinya.

b) Identifikasi tujuan karir

Merupakan aspek yang menunjukkan kemampuan seseorang dalam membuat keputusan. Keputusan yang dibuat berdasarkan informasi yang telah didapat tentang diri dan menentukan tujuan jangka pendek, menengah serta panjang.

c) Perencanaan kegiatan pengembangan

Merupakan sebuah penerapan rencana dan tujuan yang telah dibuat dalam meraih karir. Penerapan dalam hal penentuan sejak awal dan tahap-tahap mencapai tujuan karir, kemudian difokuskan pada proses (1) kesiapan bekerja dan pendidikan, yaitu usaha yang dilakukan seperti mengikuti program-program pelatihan dan pendidikan, (2) mencari dan mengumpulkan pengetahuan mengenai perusahaan, (3) mengembangkan strategi dalam mencari pekerjaan, (4) meningkatkan kualitas resume dan cover letter, dan (5) mempersiapkan diri sebaik mungkin untuk proses wawancara kerja.

Menurut penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir seseorang dapat dilihat dari pengetahuannya akan kemampuan diri dan informasi terkait karir dan dunia kerja, perilaku dan tindakan untuk mencari informasi- informasi terkait dunia kerja, kemampuan dalam menyusun rencana karir, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan merencanakan kegiatan-kegiatan untuk pengembangan diri.

2) Manajemen karir

Manajemen karir adalah proses di mana perusahaan memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para pegawainya guna mendapatkan sekumpulan karyawan berkualitas tinggi agar dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

Manajemen karir dapat mengurangi ketidaksesuaian antara individu dengan peranannya, mengembangkan kompetensi, dan menumbuhkan tersedianya individu yang akan menciptakan kombinasi bakat yang harmonis bagi team work yang optimal, pengembangan bakat yang fleksibel dan pembelajaran yang dinamis.

Manajemen karir melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempat si pegawai bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Dalam implementasinya manajemen karir antar organisasi bisa berlainan, ada manajemen yang kaku, otoriter, tersentralisasi, tertutup tidak demokratis. Ada juga manajemen karir yang cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis.

Jika manajemen karir suatu organisasi bersifat kaku dan tertutup maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal, sebaliknya apabila manajemen karir dalam organisasi bersifat terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karirnya cenderung besar.

Dengan demikian manajemen karir secara singkat dapat diuraikan sebagai proses di mana individu dapat (Mariana Simanjuntak., 2021):

- a. Mengumpulkan informasi yang sesuai tentang kemajuan dirinya didunia kerjanya.
- b. Mengembangkan gambaran secara tepat tentang bakat, nilai dan gaya hidup yang diinginkan sebagaimana juga tentang pekerjaan alternatif, jabatan, dan organisasi.
- c. Mengembangkan dan menerapkan strategi yang dirancang untuk mencapai tujuan.
- d. Memperoleh umpan balik tentang efektifitas strategi dan tujuan yang tepat dan sesuai

Selain itu karir seorang karyawan tidak hanya tergantung pada dirinya sendiri (faktor internal), akan tetapi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal manajemen. Karena banyak karyawan yang pekerja keras, loyal, dan cerdas, akan tetapi karirnya buruk hanya karena “ terjebak “ dalam sistem manajemen karir yang buruk.

Manajemen karir dilakukan dengan membantu individu dalam perencanaan karirnya dan pengembangan aktivitas untuk menjamin bahwa perencanaan karir sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jadi, manajemen karir meliputi perencanaan dan pengembangan karir individu dan organisasi.

Perencanaan dan pengembangan karir yang disediakan organisasi bukan untuk menjamin kesuksesan karir karyawannya, tetapi dimaksudkan untuk membantu karyawannya dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, tugas, dan keputusan karirnya baik di dalam maupun diluar organisasi. Dengan kata lain individu dituntut untuk melakukan kontrol terhadap karir mereka, sehingga tanggung jawab pengembangan karir akan berpindah dari organisasi kepada karyawan. Kondisi ini memberikan penekanan pada kemampuan individu dalam mengembangkan karirnya (Rosyda, 2019).

Dari penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa kegiatan manajemen karir memiliki beberapa tujuan dan manfaat antaranya adalah (Melati, 2021):

- a. Tujuan Manajemen Karir
 - a) Untuk mencapai tujuan karyawan dan perusahaan.
 - b) Membuktikan kesejahteraan karyawan.
 - c) Membantu karyawan dalam mengidentifikasi potensi/skill.
 - d) Menjalin hubungan yang erat antara karyawan dan perusahaan.
 - e) Bukti untuk tanggung jawab sosial.
 - f) Memperkuat pelaksanaan tujuan perusahaan

b. Manfaat Manajemen

Karir Proses manajemen karir dalam perusahaan adalah kegiatan yang sangat penting. Karena dari proses ini akan memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan itu sendiri, di antaranya:

- a) Mengembangkan kualitas kinerja karyawan dan memahami manfaat dari membangun kerja sama dengan perusahaan.
- b) Meningkatkan moral karyawan untuk proses pengaplikasian karir mereka disuatu organisasi atau perusahaan.
- c) Mengidentifikasi keterampilan, minat, dan tujuan karir pegawai.
- d) Memperluas wawasan yang dibutuhkan untuk meningkatkan komitmen dan kepuasan pegawai.
- e) Menciptakan dan mempertahankan lingkungan belajar di perusahaan secara terus menerus.
- f) Meraih hasil dari kinerja pegawai dengan memberikan beberapa fasilitas
- g) Untuk mendukung proses kerja mereka.
- h) Pengelolaan SDM yang lebih baik
- i) Menumbuhkan dan mengumpulkan pemimpin dan spesialis masa depan
- j) Menyehatkan iklim perusahaan
- k) Mencari dan mempertahankan best people
- l) Meningkatkan keterlibatan pegawai
- m) Meningkatkan kinerja organisasi
- n) Meningkatkan motivasi bekerja
- o) pegawai lebih mengenal diri sendiri

Proses berkelanjutan berupa penyiapan, penerapan dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau bersama-sama dengan sistem karir yaitu:

- a. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumberdaya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan.

Perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

- a) Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
 - b) Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
 - c) Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia.
 - d) Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.
- b. Menyebarkan informasi karir

Informasi yaitu berbagai keterangan, fakta dan ide mengenai karir yang disajikan dalam bentuk kuantitatif, kualitatif atau gabungan keduanya. Berbagai informasi karir mencakup informasi tentang kesuksesan kerja seseorang dalam berbagai bidang, macam-macam kerja, kondisi aktivitas kerja (aktivitas kerja yang memberikan pelayanan kepada manusia, aktivitas kerja yang menggunakan peralatan atau teknologi, dan aktivitas kerja yang berada diruang terbuka), kompensasi kerja seperti gaji, jaminan kesehatan dan hati tua atau pensiun, syarat pekerjaan yaitu kompetensi yang dimiliki, jenjang pendidikan, pengalaman kerja dan informasi berbagai perguruan tinggi yang terkait dengan jenis pekerjaan (Lestari Dina, 2016).

c. Publikasi lowongan pekerjaan

Informasi lowongan kerja sangat dibutuhkan bagi mereka yang belum mendapatkan pekerjaan. Informasi detail sangat dibutuhkan oleh mereka. Namun masih banyak terjadi kesulitan untuk mendapatkan informasi tentang lowongan kerja. Disisi lain para pemberi kerja pun mengalami kesulitan dalam mencari tenaga kerja yang memenuhi kriteria sesuai yang dibutuhkan.

Publikasi lowongan pekerjaan adalah salah satu bentuk kerja sama antara perusahaan dan institusi pendidikan. Tujuan dari publikasi ini adalah memfasilitasi kebutuhan akan sumber daya manusia yang diperlukan oleh perusahaan serta menyalurkan informasi untuk mahasiswa dan alumni yang sedang mencari lapangan pekerjaan sesuai kualifikasi yang dibutuhkan (Adi Nugroho,Dimas, 2019).

Kemajuan suatu perusahaan memiliki beberapa faktor salah satunya dengan adanya sumber daya manusia yang bermutu. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang bermutu terletak pada pelaksanaan rekrutmen pegawai.

d. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia sesuai dengan keinginan karyawan dari perusahaan yang bersangkutan (Yusman Edi, 2021). Pendidikan umumnya berkaitan dengan usaha untuk meningkatkan keahlian atau kecakapan manajerial karyawan dalam suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional. Pendidikan atau pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang berkembang harus memperhatikan

masalah pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya. Dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan, ada sasaran yang ingin dicapai yaitu:

- a) Memperbaiki kinerja kerja, memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- b) Mengurangi batas waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi karyawan yang kompeten.
- c) Membantu memecahkan masalah operasional.
- d) Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- e) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perkembangan Karir

Sihombing, S., Gultom, R. S. (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai adalah:

a. Prestasi Kerja

Prestasi Kerja faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi pekerjaan dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar mempertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

b. Pengenalan oleh pihak lain

Pengenalan oleh pihak lain adalah berbagai pihak yang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang melihat kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

c. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkreasi dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

d. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam pendidikan yang dapat menciptakan lapangan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

e. Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang ditangani.

f. Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

g. Pengunduran Diri

Pengunduran diri merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih pada instansi lain yang diyakini dapat memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan pengembangan karir dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Memahami dan memanfaatkan faktor-faktor ini secara efektif dapat membantu individu mencapai kesuksesan dan kepuasan dalam karir pegawai.

C. Relevansi Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama dan Pengembangan Karir Pegawai dalam Ruang Lingkup MPI

Manajemen Pendidikan Islam (MPI) merupakan sebuah disiplin yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dalam konteks pendidikan Islam. Salah satu komponen penting dalam MPI adalah kepemimpinan, khususnya kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama (Kakankemenag). Peran Kakankemenag sangat krusial dalam menentukan arah dan kebijakan pendidikan Islam di daerahnya. Selain itu, pengembangan karir

pegawai di lingkungan Kementerian Agama juga merupakan factor penting yang mempengaruhi kinerja dan kualitas layanan pendidikan Islam (Arifin, 2016).

1) Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama dalam Kajian MPI

1. Peran Strategis dalam Pembinaan SDM

a. Pembinaan Berkelanjutan

Kepala kantor Kementerian Agama memegang tanggung jawab besar dalam pembinaan SDM. Pembinaan yang efektif membutuhkan pemimpin yang memiliki visi jangka panjang mengenai kebutuhan pengembangan pegawai. Kepala kantor harus memastikan adanya program pelatihan berkelanjutan yang tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan manajerial dan kepemimpinan.

b. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan

Pemimpin yang efektif akan melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara berkala untuk memastikan program yang diselenggarakan sesuai dengan perkembangan terbaru dalam pendidikan dan pelayanan keagamaan. Ini termasuk pelatihan berbasis kompetensi yang diarahkan pada peningkatan kinerja individu dan organisasi.

c. Peran dan Tanggung Jawab Kepala Kantor Kementerian Agama

Kepala Kantor Kementerian Agama memiliki berbagai peran dan tanggung jawab strategis, antara lain:

a) Perencanaan Strategis

Kakankemenag bertanggung jawab menyusun rencana strategis pendidikan Islam di wilayahnya yang sejalan dengan kebijakan nasional. Ini mencakup identifikasi kebutuhan pendidikan, alokasi sumber daya, dan penetapan prioritas program.

b) Pengorganisasian

Mengatur struktur organisasi dan memastikan bahwa setiap pegawai memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas. Hal ini penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang efisien dan produktif.

c) Pengarahan

Memberikan arahan dan bimbingan kepada staf agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Ini melibatkan komunikasi yang efektif dan pengambilan keputusan yang tepat waktu.

d) Pengawasan dan Evaluasi

Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan program dan kegiatan, serta mengevaluasi kinerja pegawai. Pengawasan ini bertujuan memastikan bahwa semua program berjalan sesuai rencana dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Kepemimpinan yang efektif dari Kepala Kantor Kementerian Agama (Kekankemenag) adalah kunci untuk mencapai keberhasilan dalam bidang pendidikan Islam. Gaya kepemimpinan yang inklusif, komunikatif, dan visioner diperlukan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memotivasi pegawai.

2) Pengembangan Karir Pegawai dalam Ruang Lingkup MPI

Pengembangan karir pegawai di lingkungan Kementerian Agama adalah aspek penting yang mempengaruhi kualitas pelayanan pendidikan Islam. Beberapa strategi pengembangan karir yang dapat diterapkan antara lain:

1. Meningkatkan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan yang baik dan program pengembangan karir yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik.

2. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Kondusif

Kepemimpinan yang komunikatif dan transparan dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif. Ini penting untuk mendorong kerjasama dan semangat kerja tim.

3. Meningkatkan Kualitas Pendidikan Islam

Dengan adanya kepemimpinan yang visioner dan pengembangan karir yang berkelanjutan, kualitas pendidikan Islam di daerah dapat ditingkatkan. Ini mencakup peningkatan kualitas pengajaran, kurikulum, dan layanan pendidikan.

4. Menghadapi Tantangan Globalisasi

Dalam era globalisasi, kepemimpinan yang adaptif dan pengembangan karir yang proaktif diperlukan untuk menghadapi berbagai tantangan dan perubahan. Kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan perubahan global akan membantu pendidikan Islam tetap relevan dan kompetitif.

Kepemimpinan Kepala Kantor Kementerian Agama dan pengembangan karir pegawai memainkan peran yang sangat penting dalam Manajemen Pendidikan Islam. Kepemimpinan yang efektif dapat memberikan arah yang jelas dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, sementara pengembangan karir yang berkelanjutan dapat meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Kedua aspek ini bersama-sama dapat meningkatkan kualitas pendidikan Islam dan menjawab tantangan global yang semakin kompleks. Oleh karena itu, perhatian terhadap kepemimpinan dan pengembangan karir dalam ruang lingkup MPI harus menjadi prioritas utama bagi setiap Kakankemenag.

Henry Pratt dalam Dr. Kartono (2016), Pemimpin adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasi atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dan Pemimpin ialah seseorang yang membimbing memimpin dengan bantuan kualitas - kualitas persuasifnya, dan penerimaan secara sukarela dari pengikutnya.

Kepemimpinan kepala instansi peranannya sangat penting dalam mengadakan pengembangan karir guna untuk meningkatkan kualitas kerja seorang pegawai. Seorang pemimpin harus mampu memahami setiap kebutuhan pegawainya dalam hal kinerjanya seperti pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan, dll. Pegawai akan lebih merasa diperhatikan jika hal-hal tersebut mereka dapatkan, sebaliknya jika hal tersebut tidak dilakukan maka akan berdampak pada kinerja pegawai. Pegawai akan bekerja dengan seadanya dan merasa tidak diperhatikan, hal tersebut akan berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal dan semangat kerja pegawai akan menurun.

Pengaruh kepemimpinan kepala kantor kementerian agama terhadap pengembangan karir pegawai di dukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Komartela (2021) dengan berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Di Badan Narkotika Nasional Kabupaten Pelalawan” serta penelitian yang dilakukan oleh Yanti & Sinollah (2023) dengan berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Pengembangan Karir dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan” menyatakan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap pengembangan karir pegawai.