

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Analisis Perencanaan

2.1.1 Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran dan tujuan organisasi, menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dan mengembangkan hierarki rencana secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan fungsi atau sarana manajemen organisasi perusahaan.

Menurut M. Anang dkk (2018:35) Perencanaan adalah cara berpikir mengenai persoalan-persoalan sosial dan ekonomi, terutama yang berorientasi pada masa depan dan berkembang dengan hubungan antara tujuan dan keputusan-keputusan kolektif serta mengusahakan kebijakan dan program. Dapat dikatakan bahwa perencanaan menyangkut keseluruhan strategi, tindakan, dalam konteks lingkungan organisasi dan tujuannya.

Menurut Jana siti dkk (2023:24) Perencanaan diartikan sebagai suatu proses menetapkan tujuan dan sasaran, menentukan pilihan-pilihan tindakan yang akan dilakukan dan mengkaji cara-cara terbaik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya

Menurut G.R Terry (2022:10) Planning atau Perencanaan adalah tindakan memilih dan menghubungkan fakta, dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Dari berbagai uraian pengertian perencanaan menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa planning atau perencanaan adalah penentuan serangkaian ide, gagasan, dan tindakan komprehensif untuk menetapkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai mengenai masa yang akan datang serta merumuskan aktivitas

yang di usulkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, termasuk penentuan tujuan itu sendiri agar kebijakan hingga program yang harus dilakukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan pencapaian tujuan dengan efektif dan efisien. serta menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang ditetapkan, dan mengembangkan hierarki rencana serta menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan dalam suatu organisasi perusahaan.

2.1.2 Tahap-Tahap Perencanaan

Menurut Suhardi Dkk (2018:86) Dalam bukunya yang berjudul Pengantar ilmu manajemen. Ada 4 tahapan-tahapan kegiatan perencanaan perusahaan di uraikan sebagai berikut:

1. Menetapkan visi misi dan serangkaian tujuan

Pernyataan visi menggambarkan dimana organisasi perusahaan ingin berada pada masa depan, pernyataan misi menggambarkan apa yang perlu di lakukan organisasi perusahaan sekarang untuk mencapai visi tersebut. Pernyataan visi dan misi harus saling mendukung guna untuk menetapkan target dan tujuan yang jelas dalam perencanaan organisasi perusahaan

2. Merumuskan keadaan sekarang/saat ini.

Merumuskan keadaan saat ini pemahaman akan posisi atau keadaan organisasi sekarang ini atau tujuan yang hendak di capai atau sumber-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan

3. Mengidentifikasi segala peluang dan hambatan yang dapat terjadi pada lingkungan perusahaan.

Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan ini maksudnya adalah untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan

4. Mengembangkan rencana ataupun serangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan

berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Menurut Ghosh (2021:96) dalam bukunya *Principles and practices of management* mengemukakan 8 langkah perencanaan. Langkah-langkah tersebut di sarikan sebagai berikut :

1. Mendefenisikan masalah.

Mendefenisikan masalah artinya, perusahaan harus mengidentifikasi masalah yang mungkin muncul baik pada masa sekarang maupun pada masa depan yang memerlukan perencanaan yang tepat.

2. Menetapkan tujuan.

Menetapkan tujuan artinya setiap perusahaan harus dengan jelas menetapkan visi, misi dan tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan.

3. Menetapkan konteks perencanaan.

Menetapkan konteks perencanaan artinya, setiap rencana harus di didasari pada asumsi tertentu yang mempertimbangkan dengan cermat dan di prediksi yang di kenal sebagi konteks perencanaan.

4. Menentukan tindakan alternatif.

Menentukan tindakan alternatif artinya, mencari dan memeriksa tindakan alternatif yang dapat dipilih jika apa yang telah di rencanakan tidak sesuai dengan kenyataan di lingkungan perusahaan.

5. Evaluasi tindakan alternatif.

Evaluasi tindakan alternatif artinya, setiap tindakan alternatif harus di evaluasi, dan kepentingan relatif dari masing-masing tindakan perusahaan harus di pastikan.

6. Memilih arah tindakan setelah menganalisis dan mengevaluasi alternatif yang tersedia. Artinya manajer harus memilih tindakan terbaik. Merumuskan rencana turunan, setiap rencana besar harus di dukung dan dikembangkan oleh penyusunan rencana lainnya yaitu rencana turunan.

7. Waktu dan urutan operasi.

Waktu dan urutan operasi artinya, untuk setiap pekerjaan perusahaan harus menentukan jangka waktu kapan suatu pekerjaan harus di mulai dan di selesaikan.

8. Partisipasi dan tindak lanjut.

Partisipasi dan tindak lanjut artinya, setiap rencana harus di komunikasikan dan dijelaskan secara rinci kepada bawahan sehingga mereka tetap mendapat informasi yang lengkap dan dapat membantu dalam melaksanakan partisipasi dalam melaksanakan rencana.

2.1.3 Manfaat Perencanaan

Menurut mila sari & Ardi Purwoti dkk (2023:12) Manfaat perencanaan ada 9 yaitu :

1. Perencanaan dapat membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan
2. Membantu dalam kritalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama
3. Memungkinkan organisasi memahami keseluruhan gambaran tugas lebih jelas
4. Membantu organisasi dalam penempatan tanggung jawab lebih tepat
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk bertugas
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah di pahami
8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti
9. Menghemat aktu usaha dan dana

Menurut Bakri (2017:38) Mengemukakan bahwa manfaat perencanaan ada 7 yaitu :

1. Standar dalam melaksanakan kegiatan dan dalam melakukan pengawasan

2. Untuk dapat melakukan pemilihan alternatif terbaik
3. Penyusunan skala prioritas
4. Menghemat pemanfaatan sumber daya organisasi
5. Membantu pemimpin menyesuaikan diri dengan lingkungan
6. Memudahkan berkoordinasi dengan pihak terikat
7. Alat meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti

2.1.4 Tujuan Perencanaan

Menurut Arifin & Hadi pada buku (Edison Siregar 2022:20) Bahwa beberapa tujuan-tujuan perencanaan organisasi atau perusahaan secara umum adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi resiko dan perubahan yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang.
2. Memfokuskan kegiatan pada sasaran yang telah ditetapkan
3. Menjamin proses pencapaian tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien
4. Memudahkan pengawasan.

Menurut Ida (2021:144) Tujuan mendasar dari perencanaan adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Tanpa adanya perencanaan biasanya disertai ketidakadanya koordinasi sehingga akhirnya menimbulkan terjadinya ketidakefisienan.

Dari uraian pengertian para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan perencanaan adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan, memfokuskan pada tujuan dan sasaran dan serta untuk mengetahui apa yang ingin dicapai dalam menetapkan tujuan organisasi itu sendiri secara efektif dan efisien.

2.1.5 Fungsi Perencanaan

Menurut Fachrurazi Dkk dalam buku Pengantar manajemen (2022:31) Fungsi perencanaan dalam fungsi manajemen merupakan

fungsi yang paling utama di karenakan fungsi perencanaan mengandung arti bahwa setiap kegiatan yang di lakukan seseorang atau kelompok orang harus di dasarkan pada rencana yang telah di buat sebelumnya. Apabila perencanaan telah di buat dan di lakukan maka fungsi dari manajemen yang lain akan mengikuti sebagai suatu sistem manajemen secara keseluruhan.

Menurut Darwin (2022:32) Fungsi perencanaan Merupakan tahap awal yang di lakukan perusahaan dalam merencanakan sumber daya manusia secara efektif dan efesien. Tujuannya adalah untuk menemukan sumber daya manusia yang sesuai dengan organisasi atau perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah di tetapkan.

Menurut Henry Eryanto & Marsofiyati (2022:132) Fungsi perencanaan merupakan sebuah inti atau dasar sebuah kegiatan, perencanaan di lakukan sebelum memulai kegiatan untuk di buat secara matang dan kokoh untuk menjadi sebuah acuan dalam melakukan kegiatan sehingga kegiatan yang di lakukan dapat terlaksana dengan semestinya.

Dari beberapa pengertian para ahli di atas maka dapat di simpulkan bahwa fungsi perencanaan adalah tahap awal yang di lakukan oleh sebuah organisasi perusahaan dalam merencanakan apa saja kegiatan yang ingin di buat dan arah tujuan kemana kegiatan tersebut untuk mencapai hasil yang di inginkan secara efektif dan efesien.

2.1.6 Indikator Perencanaan

Menurut hasil penelitian Hardianto dalam buku (Harsuko Riniwati 2016:51) bahwa indikator dari suatu perencanaan adalah sebagai berikut:

1. Penetapan tujuan organisasi

Sebelum organisasi menentukan tujuan-tujuan terlebih dahulu harus menetapkan misi atau maksud organisasi. Misi merupakan perwujudan dasar filsafat para pembuat keputusan strategi

organisasi atau perusahaan

2. Penyusunan strategi

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Kata program dari definisi tersebut menyangkut aktif sadar dan rasional di mainkan oleh manager dalam perumusan strategi organisasi.

3. Penyusunan kebijakan

Kebijakan (*policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Keputusan merupakan batas bagi keputusan untuk menentukan apa yang dapat di buat dan menutup apa yang tidak dapat di buat. Dengan cara ini kebijaksanaan menyalurkan pemikiran para anggota organisasi agar konsisten dengan tujuan organisasi.

4. Penyusunan program

Penyusunan program meliputi serangkaian kegiatan yang relatif luas. Program menunjukkan langkah-langkah pokok yang di perlukan untuk mencapai tujuan satuan atau para anggota organisasi yang bertanggung jawab atas setiap langkah, urutan, dan waktu setiap langkah.

2.2 Suksesi Pimpinan

2.2.1 Pengertian Suksesi Pimpinan

Menurut Rattray (2013:44) dalam buku (Betty Riadini & Abdul bari). Suksesi kepemimpinan adalah suatu proses terstruktur yang melibatkan identifikasi dan penyiapan penerus potensial pada suatu peran baru.

Menurut Joseph F.Aiyeku (2018:21) Perencanaan suksesi sebagai suatu proses dinamis yang memerlukan kepemilikan saat ini untuk merencanakan masa depan perusahaan kemudian mengimplementasikan rencana yang di hasilkan.

Menurut Bohlander Snell & Sherman dalam (2019) Mendefenisikan suksesi sebagai perencanaan, identifikasi,

pengembangan dan penempatan individu yang paling mungkin mengisi posisi kunci di masa depan organisasi untuk memastikan kelangsungan organisasi secara efektif.

Dari berbagai uraian pengertian suksesi menurut para ahli di atas maka dapat di tarik kesimpulan bahwa suksesi pimpinan adalah proses pemilihan dan persiapan calon pemimpin organisasi perusahaan masa depan yang mampu memimpin dengan penuh tanggung jawab dan memastikan bahwa kelangsungan organisasi perusahaan berjalan secara kompetensi yang memadai serta menempatkan orang yang tepat di waktu yang tepat guna keberlangsungan organisasi itu sendiri.

2.2.2 Perencanaan suksesi pimpinan

Hal utama dalam perencanaan suksesi adalah dengan mengembangkan instrumen pengembangan, penilaian, dan seleksi. Dengan dengan mengacu pada profil kompetensi yang di butuhkan untuk mengisi posisi atau jabatan tinggi dalam perusahaan.

Menurut Dwi Ekasari dkk (2020:38) Perencanaan suksesi terdiri atas 3 tahapan yaitu :

1. Identifikasi kebutuhan utama

Berdasarkan strategi dan rencana bisnis perusahaan, manajemen puncak (*top management*) dan manager SDM mengidentifikasi posisi yang menjadi kebutuhan utama di masa depan. Selain itu perlu juga diidentifikasi potensi-potensi besar yang di miliki perusahaan, membuat daftar dari kebijakan manajemen, dan melakukan review terhadap bakat yang ada dalam perusahaan saat ini.

2. Pencarian kandindat internal

Setelah perusahaan berhasil mengidentifikasi kebutuhan utama pada tahapan pertama, selanjutnya di dilakukan pencarian kandindat internal yang memiliki kualifikasi yang sesuai untuk mengisi posisi yang menjadi kebutuhan utama tersebut.

3. Penilaian dan pemilihan

Tahapan terakhir dalam perencanaan suksesi adalah pelaksanaan penilaian terhadap keseluruhan kualifikasi yang dimiliki kandidat dan memilih kandidat yang paling tepat untuk mengisi posisi yang menjadi kebutuhan penting bagi perusahaan.

Menurut Yohanes Arianto (2020:81) dalam mendukung organisasi atau dalam mengembangkan *talent department* (bakat) sebaiknya lebih profesional untuk mendukung perencanaan suksesi agar berhasil dengan baik ada beberapa hal minimal yang dilakukan organisasi perusahaan antara lain :

1. Melaksanakan proses rekrutmen secara profesional
2. Menggunakan perangkat seleksi seperti tes wawancara, dan perangkat seleksi yang lain secara objektif.
3. Terus mengembangkan karyawannya secara konsisten karena jaman terus berubah dan menuntut SDM yang unggul di segala bidang
4. Melakukan evaluasi kinerja dan evaluasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkesinambungan.
5. Mengidentifikasi dengan cermat faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan suksesi di masa yang akan datang.

Sedangkan Menurut Gabriel dkk (2020:17) Terdapat 3 Jenis perencanaan suksesi meliputi :

1. Pengganti yang ditunjuk

Penggantian yang ditunjuk adalah seseorang yang sudah memenuhi syarat dan terlatih, dapat masuk segera untuk menggantikan peran bila pemilik atau pemimpin meninggal dunia atau lumpuh sementara atau permanen

2. Penggantian target

Penggantian target adalah wujud perencanaan ini mirip dengan perencanaan yang ditunjuk kecuali bahwa rencana paling sering

menunjuk lebih dari satu karyawan dan tidak mengharuskan karyawan untuk sudah di latih. Perencanaan suksesi dengan tanggal target di gunakan ketika bisnis atau perusahaan mengetahui jauh sebelumnya kapan seorang staf kunci akan meninggalkan perusahaan biasanya dengan pensiunan atau hal lainnya untuk penggantian kandindat baru.

3. Penggantian situasional

Penggantian situasional dalam rencana suksesi situasional berpusat pada ketidakpastian, keberangkatan yang di harapkan, tiba-tiba atau situasi yang memburuk, dan bahkan kehilangan arah.

2.2.3 Tahapan Perencanaan Suksesi

Menurut Betty Riadini & Abdul Bari dalam bukunya perencanaan suksesi (2018:51) Mengemukakan ada 5 Tahapan Perencanaan suksesi antara lain :

1. Membangun persejajaran strategis

Hal ini di lakukan dengan menganalisis arah atau persyaratan strategis dan mengembangkan kasus bisnis.

2. Identifikasi target suksesi dan menganalisis *talent pool*

Mengidentifikasi siapa saja dari anggota organisasi yang akan mengalami suksesi.

3. Membangun rencana manajemen suksesi

Hal ini di lakukan lewat 4 kegiatan antara lain :

- a. menganalisis program, kebijakan, dan praktik saat ini
- b. mengidentifikasi strategi manajemen suksesi
- c. mengembangkan rencana implementasi
- d. mengembangkan rencana evaluasi

4. Mengimplementasikan rencana manajemen suksesi dilakukan dengan :

- a. Mengimplementasikan strategi komunikasi dan manajemen perubahan
- b. Mengimplementasikan strategi-strategi suksesi, mencakup

rekrutmen, pengembangan, dan retensi

c. Mengumpulka data metrik

5. Mengevaluasi strategi suksesi

Di lakukan dengan bentuk menganalisis hasil dan memberikan rekomendasi perbaikan.

2.2.4 Tujuan Perencanaan Suksesi

Menurut Tetra Hidayati dalam Bukunya dasar-dasar MSDM (2022:16) Tujuan utama dari perencanaan suksesi adalah untuk memastikan bahwa manajer yang cocok tersedia untuk mengisi lowongan yang di ciptakan oleh promosi, pensiun, kematian atau keberangkatan, dan menyelami kader manajer yang tersedia untuk mengisi pengangkatan baru yang mungkin di buat di masa depan.

Ali et al (2014:16) Tujuan lain dari suksesi pimpinan adalah untuk mencocokkan bakat organisasi yang tersedia dengan bakat masa depan yang di butuhkan.

Menurut Betty Riadini & Abdul Bari (2018:78) Tujuan dan sasaran perencanaan suksesi antara lain:

1. Menyesuaikan strategi manajemen suksesi dengan misi,tujuan,dan sasaran orgaisasi
2. Mengembangkan rencana manajemen suksesi tahunan berdasarkan tujuan dan sasaran organisasi yang di perlukan.
3. Menyusun rencana aksi dan anggaran manajemen suksesi yang di jadikan dijadikan bagian dari rencana kinerja keseluruhan organisasi.

Dari beberapa pengertian para ahli di atas maka dapat di tarik kesimpulan bahwa tujuan perencanaan suksesi adalah untuk membantu organisasi dalam melakukan perencanaan suksesi bagi setiap perusahaan organisasi dan menyusun rencana kinerja manajemen dalam organisasi untuk mengisi pengangkatan baru dalam memimpin organisasi perusahaan di waktu yang tepat guna menjalankan tugas dan fungsi tujuan perusahaan itu sendiri.

2.2.5 Proses perencanaan suksesi

Menurut Saihudin (2019:38) Proses perencanaan suksesi terdapat 3 langkah proses perencanaan suksesi antara lain :

1. Mengidentifikasi kebutuhan kunci, yang meliputi pendefinisian posisi kunci dan potensi tinggi, meninjau bakat perusahaan yang ada sekarang/berdasarkan pada strategi perusahaan profil keterampilan untuk posisi-posisi kunci tersebut.
2. Mengembangkan kandidat dari dalam, berarti mengidentifikasi terlebih dahulu kandidat dari dalam atau dari luar dan selanjutnya memberi mereka pengalaman perkembangan yang mereka butuhkan untuk menjadi kandidat yang dapat berjalan terus.
3. Menilai dan memilih mereka yang akan mengisi posisi-posisi kunci tersebut.

Menurut Agung prasetyo (2011:50) Proses perencanaan suksesi adalah kegiatan mengidentifikasi karyawan yang dinilai mampu mengisi posisi pemimpin di masa mendatang. Posisi ini berupa posisi yang baru yang di rencanakan untuk di adakan. Perencanaan suksesi bisa membantu memastikan terjadinya kesinambungan kepemimpinan dengan tidak membiarkan sebuah posisi kosong dalam waktu lama.

Dari pengertian para ahli diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa proses perencanaan suksesi ini adalah kegiatan mengidentifikasi karyawan atau pegawai untuk mengisi posisi kosong pada suatu organisasi perusahaan dan dinilai mampu dalam memimpin suatu organisasi perusahaan di masa depan dengan memiliki bakat dan keterampilan dalam memimpin.

2.2.6 Peran Perencanaan Suksesi

Menurut Dalitso dalam buku (Betty Riadini & Abdul Bari 2016:21) Peran perencanaan suksesi adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki *talent pool* pemimpin muda yang di siapkan untuk naik pada posisi kepemimpinan ketika kebutuhan muncul sehingga

organisasi dapat memenuhi tujuan bisnis dan memenuhi misinya.

Menurut Yoensoo Kim dalam buku (Betty Riadini & Abdul Bari 2018:19) Peran Perencanaan suksesi adalah sebagai upaya yang dirancang untuk memastikan kinerja efektif berkelanjutan dari suatu organisasi, departemen, atau kelompok kerja, dengan membuat persediaan dan penggantian orang-orang kunci seiring waktu.

Dari pengertian para ahli diatas dapat di simpulkan bahwa peran perencanaan suksesi adalah untuk memastikan bahwa setiap organisasi berkelanjutan menyiapkan pemimpin di masa depan dengan memiliki kemampuan diri dalam organisasi untuk memimpin berdasarkan tujuan organisasi perusahaan itu sendiri.

2.2.7 Manfaat Perencanaan suksesi

Menurut Betty Riadini & Abdul bari dalam Bukunya perencanaan suksesi (2018:28) beberapa manfaat perencanaan suksesi yang dapat di temukan dalam organisasi–organisasi yang menyelenggarakan proses suksesi secara efektif antara lain :

1. Penempatan pada posisi yang kosong di perusahaan.

Hal ini adalah konsekuensi logis dari perencanaan suksesi dan konsep suksesi itu sendiri.

2. Orang yang benar tersedia pada waktu yang tepat untuk memuaskan tujuan organisasi.

artinya dalam bagian manapun organisasi kita tidak menemukan orang yang tidak kompeten, semua profesional dan semua memiliki kesesuaian dengan kondisi yang ada.

3. Karyawan siap untuk peran kepemimpinan baru ketika ia muncul.

Hal ini bermakna bahwa ketika pemimpin personil kunci atau seorang karyawan bawah meninggalkan posisinya ada keberlanjutan manajemen dan kerja

4. Penerimaan dari orang yang di gantikan. Orang yang di gantikan dapat mengajukan keberatan kepada orang yang di pilih menggantikannya.

1.3 Kepemimpinan dan Pimpinan

2.3.1 Kepemimpinan

Menurut Suwatno (2019:5) Mengemukakan bahwa Kepemimpinan adalah untuk memengaruhi orang lain dalam pencapaian tujuan dengan antusias atau suatu kumpulan proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik-teknik manajemen.

Menurut Sutarto Wijono (2018:4) Kepemimpinan adalah suatu usaha dari seorang pemimpin untuk dapat merealisasikan tujuan individu ataupun organisasi dalam memengaruhi, mendukung, dan memberikan motivasi agar para pengikutnya tersebut mau melaksanakannya secara antusias dalam mencapai tujuan yang diinginkan baik secara individu maupun organisasi.

Dari berbagai uraian pengertian para ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah untuk mempengaruhi orang lain, individu, atau organisasi, dalam mencapai sejumlah pekerjaan dalam organisasi perusahaan melalui proses mendukung, menginspirasi dan memberikan motivasi, agar apa tujuan yang diinginkan bisa tercapai.

2.3.2 Pemimpin

Menurut suwatno (2019:4) Pemimpin adalah seseorang yang berada dalam kelompok, mengordinasikan kegiatan kelompok yang relevan, sebagai pemberi tugas atau atau pengarah dan penanggung jawab utama dalam kelompok terdapat orang yang member tugas (pemimpin) dan orang lain yang di beri tugas yaitu (pegawai).

Menurut Hersey & Blanchard (2021) Pemimpin adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi.

Dari pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa

pemimpin adalah seseorang yang berada dalam satu organisasi perusahaan tersebut untuk mengarahkan dan memberi tugas dan tanggung jawab kepada bawahan dalam melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan yang di harapkan oleh organisasi perusahaan tersebut.

2.3.3 Fungsi Pemimpin

Menurut Aspizain Chainago (2021) Fungsi pokok pemimpin dalam management organisasi di bagi dalam empat kategori yaitu:

1. *Planing* (Perencanaan)

Fungsi perencanaan bagi pemimpin dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang melaksanakan dan mengendalikannya, agar tujuan organisasi dapat dicapai.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi pengorganisasian bagi pemimpin sebagai suatu proses pembagian kerja melihat bahwa ada unsur-unsur yang saling berhubungan, yakni sekelompok orang atau individu, ada kerja sama, dan ada tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

3. *Actuating / Leading* (Kepemimpinan)

Fungsi kepemimpinan bagi pemimpin adalah implementasi aransemen yang sudah disusun pemimpin melalui dukungan orang lain. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan berlangsung dalam interaksi antara pemimpin dan pengikut dalam situasi tertentu.

4. *Controlling* (Pengawasan / Pengendalian)

Fungsi pengendalian/ pengawasan bagi pemimpin adalah kemampuan pemimpin dalam melakukan fungsi – fungsi pengendalian sebagai suatu proses untuk menjamin bahwa tujuan – tujuan organisasi dan manajemen dapat tercapai.

2.3.4 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Reza (2015) secara operasional ada 5 fungsi pokok kepemimpinan antara lain:

1. Fungsi instruktif

instruktif pimpinan dalam hal ini pimpinan sebagai seorang komunikator dalam memberikan suatu perintah, pimpinan mengadakan sosialisasi kepada pegawai terkait tata cara dan sopan santun dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, pimpinan juga bersikap tegas dan memberikan teguran langsung kepada bawahan apabila ada kesalahan dalam hal menjalankan perintah, adanya sosialisasi terkait dengan pentingnya semangat kerja dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai

2. Fungsi konsultatif

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya

4. Fungsi delegasi

Fungsi delegasi adalah kepercayaan seseorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang

efektif harus berusaha mampu mengatur aktifitas anggota-anggotanya secara dengan terarah dalam mengkoordinasi yang efektif, sehingga dapat memungkinkan tercapainya tujuan itu bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.3.5 Indikator kepemimpinan

Menurut Susi Adiwati (2020:401) Adapun beberapa indikator dari kepemimpinan pada budaya organisasi perusahaan sebagai berikut :

1. Mampu melihat permasalahan secara menyeluruh
2. Mampu menyusun hubungan antar peristiwa secara dinamis
3. Mampu mengambil inisiatif untuk melakukan perbaikan
4. Mampu membuat ketertiban dan peraturan
5. Melayani dan berempati
6. Melakukan persuasi dalam mencapai tujuan
7. Membangun komitmen
8. Kecermatan dalam menyelesaikan masalah
9. Keterampilan dan ketelitian dalam bekerja
10. Komitmen pada tugas dan tanggung jawab.

Menurut Abdul hakim dkk (2015) indikator kepemimpinan yaitu :

1. kecakapan pimpinan dalam pengambilan keputusan
2. tingkat kepercayaan terhadap pimpinan
3. adanya bimbingan mengenai suatu pekerjaan
4. dan sikap adil dan bijaksana terhadap pegawai tidak memberikan dampak peningkatan terhadap komitmen organisasi.

2.4 Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan di jelaskan hasil-hasil penelitian terdahulu yang bisa di jadikan acuan dalam topik penelitian. Penelitian terdahulu telah di pilih sesuai dengan permasalahan dalam penelitian ini. Berikut di jelaskan beberapa penelitian terdahulu yang telah di pilih :

1. Hendra Karunia dan Ronny H. Mustamu (2015). Penelitian ini membahas “Analisis Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga Industri Baja”. Hal yang sering dirasakan incumbent dalam hal suksesi adalah beratnya melepas kepemilikan yang sudah dibangun dan dimiliki dalam waktu lama. Masalah lain yang dihadapi adalah ketidakpercayaan incumbent pada suksesornya. Sering kali incumbent merasa takut apabila bisnis yang telah dibangunnya dengan susah payah berakhir buruk hanya karena kesalahan suksesi yang dilakukan. Perbedaan dalam pandangan hidup dan dalam menentukan visi misi juga salah satu penyebab gagalnya suksesi di suatu perusahaan, sedangkan masalah yang sering di hadapi suksesor adalah kurang terlatihnya suksesor yang akan mewarisi bisnis. Para suksesor juga biasanya mengalami *lack of motivation* karena seringkali dipaksa untuk meneruskan bisnis tanpa memperhitungkan minat mereka terhadap bisnis. Hal-hal ini merupakan inti dari gagalnya suksesi yang dialami oleh pelaku bisnis keluarga.

Metode penelitian yang di gunakan yaitu menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data menggunakan wawancara dan observasi.sumber data utama di dapat melalui pengamatan secara langsung.

Hasil yang diperoleh dari penelitian perencanaan suksesi di perusahaan keluarga industri baja adalah perencanaan suksesi berjalan dengan baik.Perencanaan suksesi dilakukan dalam tempo waktu yang lumayan lama.Persiapan calon suksesor sangat diperhatikan dalam perencanaan suksesi ini dengan pemberian pelatihan - pelatihan sehingga nantinya suksesi dapat berjalan dengan baik.

2. Yohanes Leonardo (2016). Penelitian ini membahas ”Analisis

perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PDBintang Di Situbondo” Fenomena ini terjadi pada perusahaan keluarga PD Bintang. Dalam penelitian ini membahas tentang perusahaan yang mengalami masa transisi dari pemimpin yang lama ke pemimpin yang baru dan berbeda generasi. Perusahaan PD Bintang merupakan perusahaan industri makanan yang memproduksi bahan pangan berupa mie sohon bakso. Perusahaan ini terletak di Jalan Raya Klatakan KM. 181, Situbondo, Jawa Timur. PD sohon Bintang ini berdiri sejak tahun 1987 yang didirikan oleh Susanto. Saat ini suksesi di PD Bintang sedang direncanakan. Perencanaannya telah dilakukan sejak tahun 2009. Calon suksesor yang nantinya akan menggantikan pemilik untuk memimpin perusahaan juga telah banyak diberi pelatihan dan pendampingan. Calon suksesor adalah anak laki pertama dari 4 bersaudara dalam Susanto yaitu Andy Susanto. Salah satu tujuan dari Susanto sebagai pemilik sekaligus pendiri dari PD Bintang untuk mencari calon pengganti kepemimpinan di perusahaannya dikarenakan faktor usia dan perlunya generasi penerus yang mampu melanjutkan sebagai pemimpin di perusahaan.

Dalam penelitian ini, menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, dan pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan observasi. Artinya sumber data utama yang di dapat melalui pengamatan secara langsung. Teknik analisis data yang di gunakan yaitu: Reduksi data, penyajian data, dan *Verivication*.

Hasil yang diperoleh dari penelitian perencanaan suksesi di PD Bintang dari 8 tahapan yang ada telah dilakukan yaitu tahapan mempersiapkan keluarga, menentukan luas kepemilikan dan tatakelola manajemen, menetapkan kriteria suksesor, mengembangkan potensi suksesor, persiapan pemilik sebelum melepaskan bisnis, dan menentukan timing suksesi yang tepat untuk merealisasikan suksesi kepemimpinan. Tahapan dalam mengatur tugas kelompok suksesi dan proses bimbingan dilakukan sendiri oleh pemilik.

3. Freddie Sondakh (2016). Judul penelitian adalah “ proses perencanaan

suksesi pada PT.SINAR INTAN JAYA”Dalam menjalankan suatu proses suksesi, keluarga tentu akan berhadapan dengan konflik yang beragam. Konflik yang dapat terjadi selama proses suksesi adalah konflik akibat perbedaan nilai yang dianut oleh pendiri yang telah lama berada dan berperan dalam perusahaan dengan anggota keluarga yang baru saja terlibat dalam bisnis keluarga tersebut. Umumnya konflik ini juga disebabkan karena antara pendiri dengan generasi penerus memiliki cara pandang yang berbeda yang dipengaruhi jaman dimana mereka bertumbuh, selain itu umumnya juga disebabkan oleh perbedaan jenjang pendidikan antar generasi.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yang menggunakan wawancara semi terstruktur. Wawancara dilakukan dalam penelitian ini untuk mencari data awal yang diperlukan untuk mendalami atau merumuskan perencanaan suksesi yang ingin diteliti, teknik wawancara juga digunakan untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam analisa penelitian sesuai dengan topik penelitian. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara seksama dan hati-hati sehingga peneliti mendapatkan data yang dibutuhkan dengan jelas dan tepat. Teknik wawancara yang akan dilakukan dengan panduan namun dapat berkembang ke pertanyaan-pertanyaan lainnya sesuai dengan perkembangan di saat wawancara sesuai dengan data yang ingin digali lebih dalam.

Hasil bahwa Perusahaan PT Sinar Intan Jaya melakukan proses perencanaan suksesi melalui tahap-tahap seperti pra-bisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembalian fungsi, kedewasaan pengganti dimana persiapan suksesor dimulai dari tahap pembuatan pondasi dasar, pelatihan, seleksi, dan masa transisi. Nilai-nilai dari keluarga dan pandangan keluarga terhadap gender dari calon suksesor juga mempengaruhi penetapan calon suksesor dan perencanaan suksesi yang dilakukan di dalam perusahaan.

2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir ini bertujuan mengarahkan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga tidak terjadi kesalahan data yang diambil maka penulis dapat menggambarkan kerangka berpikir penelitian, sebagai berikut :

Kerangka Berpikir

Gambar 2.4

