

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari Job Performance atau Actual Performance (Prestasi kerja yang akan dicapai oleh seseorang atau prestasi yang telah dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan ataupun Pegawai dalam melaksanakan tugasnyayang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar P.M, 2009 : 67). Kinerja seorang karyawan ataupun pegawai adalah suatu campuran dari kemampuan, usahadan salah satu kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2013:223). Sedangkan menurut (Bernardin dan Russell 2013:223-224), menyatakan bahwakinerjaadalah suatu catatan Outcome yang bisadihasilkan dari fungsi pegawai itu sendiri dalam periode waktu tertentu. Kinerja (Performance) merupakan suatu pencapaian kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok didalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing, tidak melakukan pelanggaran hukum dan sesuai dengan moral maupun etika untuk mencapai tujuan tersebut. (Suyadi, 2011:2) dalam Muhammad Nurjaludin 2020

Sedangkan teori adalah serangkaian asumsi konsep, konstrak, dan proposisi untuk menerangkan suatu fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antara konsep satu dengan konsep lainnya. Oleh karena itu, untuk memperoleh jawaban yang empiris terhadap penelitian, penulis akan menjelaskankerangka teori dalam penelitian. Dalam eraglobalisasi ini sebahagian besar orang belajar atau tumbuh padasuatu lembaga, dan mungkin menghabiskan waktunya dengan bekerja untuk suatu lembaga tertentu. Dengan demikian manusia modern telah menjadi manusia organisasi atau manusialembaga, maka dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa, ilmu pengetahuan yang terdapat di penelitian ini (Musaneef ; 2011 : 77).

1. Suatu ilmu dapat memegang kendali dan memimpin serta menyelidiki unsur- unsur dinas, berhubungan dengan keserasian dan hubungan antara dinas.
2. Suatu ilmu yang mempelajari membuat organisasi yang baik.
3. Suatu ilmu pcngetahuan dan yang mempelajari tentang hubungan antara Pemerintahan yang dapat diatur untuk setiap organisasi menginginkan

pencapaian tujuan sesuatu dengan rumusan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu pembinaan administrasi bagi setiap bidang kerja sangat diperlukan bagi kelangsungan hidup organisasi dan pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Adapun organisasi merupakan suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggung jawab. Tercapainya efektivitas pelaksanaan tugas berbagai bidang organisasi tentunya tidak terlepas dari proses pengorganisasian.

Sedangkan organisasi sebagai tempat yang relatif efektif, antara lain memiliki makna, (Siagian, 2012 : 9).

1. Organisasi dipandang merupakan pengembangan jaringan hubungan kerja yang sifatnya formal serta tergambar pada kotak-kotak kedudukan dan jabatan yang diduduki oleh orang-orang.
2. Organisasi dipandang merupakan rangkaian hirarki antara atasan dan bawahan serta jabatan yang menggambarkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab mereka.
3. Organisasi dipandang untuk digunakan sebagai penentu suatu tujuan yang seharusnya telah ditetapkan di awal.

2.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Salah satu sarana organisasi untuk mencapai tujuan, adalah kinerja para anggotanya dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, sesuai dengan kedudukan dan peranan masing-masing dalam organisasi. Sebuah organisasi instansi Pemerintah, merupakan sebuah lembaga yang menjalankan roda Pemerintahan dan melaksanakan pembangunan Sumber Daya Manusia yang memiliki kinerja yang baik dan dapat memberikan stimulasi yang berpengaruh terhadap banyak orang dalam mewujudkan pekerjaan dalam satu tim. Menurut Muchdarsyah Sinungan (2011 : 145), produktivitas karyawan, mengacu pada pola tingkah laku yang mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Adanya hasrat yang kuat untuk melaksanakan sepenuhnya apa yang sudah menjadi norma, etik dan kaidah yang berlaku.
2. Adanya perilaku yang dikendalikan.
3. Adanya Ketahanan

Kemudian Melayu S.P. Hasibuan (2011 : 69), mengembangkan kinerja merupakan suatu kegiatan yang akan meningkatkan kemampuan

teknis, teoritis, konseptual dan moral Pegawai atau karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis melaksanakan pekerjaan karyawan. Menurut Roger dan Caple dalam (Priansa, 2017) menyatakan bahwa pelatihan merupakan upaya sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan/ keterampilan/ sikap melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan. jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson dalam (Priansa, 2017) : Pelatihan rutin, Pelatihan Teknis, Pelatihan Antarpribadi dan Pemecahan Masalah dan Pelatihan Perkembangan dan Inovatif

Kinerja pegawai dapat dilihat dari beberapa pekerjaan yang telah dilaksanakan dengan penggunaan waktu yang dipakai serta jabatan yang dipangku oleh pegawai dari tingkat keahlian, serta latar belakang pendidikan. Hal ini merupakan dikemukakan oleh Muchdarsyah Sinungan (2009:95), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dapat dilihat dari manusianya yang meliputi :

A. Kuantitas hasil pekerjaan

B. Pendidikan

C. Kemampuan

Berhubungan dengan pendapat diatas, bahwa didalam kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaan Kantor, tetapi juga dari kemampuan manusianya dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah disampaikan kepadanya, sehingga kemampuan pegawai itu tercermin dari hasil dan tingkat keterampilan yang dimilikinya. Dalam uraian yang disampaikan dalam batasan yang dikemukakan diatas, dikatakan kinerja pegawai disetiap instansi atau organisasi adalah ditentukan oleh tingkat atau kemampuan dalam pelaksana pekerjaan tersebut. Jadi setiap pekerjaan dapat dikatakan efektif adalah ditentukan oleh pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, dan kemampuan yang dimiliki. Disamping itu juga ditentukan oleh tingkat semangat kerja dari pegawai yang bersangkutan di dalam melaksanakan pekerjaan tersebut.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka pelaksanaan tugas semaksimal yang dibutuhkan, sangat perlu untuk memfungsikan pegawai yang ada serta memfungsikan yang baik. Dalam menciptakan sistem kerja yang baik, dan menjalankan

fungsinya merupakan suatu tindakan dalam menyempurnakan pekerjaan dan berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

M. Manulang (1996 : 108), ada dua aspek memanfaatkan pegawai yakni yang memperkerjakan pegawai yang memberi manfaat bagi perusahaan dan tidak bermanfaat. Selanjutnya M. Manulang (2011:106), mengemukakan kinerja pegawai kerja dapat dilihat melalui a) Kemampuan, b) Kedisiplinan

2.3 Suksesi Kepemimpinan

Conger and Fulmer didalam Janelle Pritchard and Karen Becker²⁵ mengatakan bahwa, “Succession management is about finding and training tomorrow’s leaders, today”. Menurut Conger dan Fulmer, manajemen suksesi adalah tentang menemukan dan melatih para pemimpin masa depan, padahari ini. Tesa ini menyiratkan kombinasi dua praktik, perencanaan suksesi dan pengembangan kepemimpinan, manajemen suksesi. Sementara itu Mondy²⁶ and Noe memberikan pendapat bahwa, “succession planning has been defined as “the process of ensuring that qualified persons are available to assume key managerial positions once the positions are vacant”. Dalam pandangan Mondy and Noe, perencana suksesi didefinisikan sebagai ‘proses’ untuk memastikan bahwa orang-orang yang memenuhi syarat tersedia untuk mengambil posisi manajerial kunci.

Dalam nada yang lain, Liebman dkk. Didalam Rini Kuswati menyebutkan bahwa, “succession management adalah sebuah perencanaan SDM untuk lingkungan yang lebih dinamik dan dengan pendekatan yang lebih fleksibel. William J. Rothwell mendefinisikan bahwa, “perencanaan suksesi sebagai upaya yang disengaja dan sistematis oleh sebuah organisasi untuk menjamin kelangsungan kepemimpinan dalam posisi-posisi kunci, mempertahankan dan mengembangkan organisasi untuk masa depan, dan mendorong kemajuan individu”. Sedangkan Martin et al mendefinisikan suksesi sebagai pengalihan bisnis yang dihasilkan dari pemilik yang ingin pensiun atau meninggalkan bisnis untuk beberapa alasan. Suksesi dapat melibatkan transfer ke anggota keluarga pemilik, atau pihak eksternal keluarga.

Walsh mengatakan bahwa proses suksesi yaitu serangkaian prosedur yang digambarkan sebagai sebuah seni, karena di dalamnya banyak sekali faktor yang saling terkait membentuk suatu hubungan saling mempengaruhi satu sama lain, dan masing-masing hubungan dan setiap faktor tersebut

harus benar-benar diperhatikan agar calon suksesor menjadi matang dan memang benar-benar memiliki kapabilitas dan pengalaman untuk meneruskan perusahaan milik orangtuanya. Teori Walsh berfokus pada managementsuccession dan ownership successional tersebut yang membuat penelitian ini beda dengan penelitian menggunakan teori yang lain.

Suksesi adalah proses berkelanjutan dari rencana yang bertujuan untuk memastikan keberlangsungan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi memakan waktu lama sampai seseorang suksesor dapat dipersiapkan dengan lebih matang untuk meneruskan suatu perusahaan. Perencanaan yang matang akan membuahkan suatu hasil yang optimal. Makadari itu, dalam mencari suksesor dalam suatu organisasi dibutuhkan tahap-tahap yang matang disertai dengan manajemen yang unggul. Aronoff juga menambahkan yaitu manajemen suksesi tidak hanya menjadi bagian yang terpenting, namun hal itu tidak dapat tercapai sebelum melawati proses perencanaan suksesi. Proses perencanaan suksesi juga dapat menimbulkan organisasi dapat bertahan lebih lama pada masa lifecycle nya.

Definisi suksesi kepemimpinan menurut Aronoff adalah proses berkepanjangan dari perencanaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis antar generasi. Dari definisi tersebut, proses suksesi kepemimpinan membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga calon pengganti dapat dipersiapkan dengan lebih matang. Suksesi kepemimpinan adalah masalah yang memerlukan analisis dari berbagai perspektif, antara lain anggota keluarga yang tergabung dalam bisnis, anggota keluarga di luar bisnis, staf non keluarga, pemilik bisnis, pelanggan, pemasok, dan sebagainya. Transisi pribadi dapat ditandai dengan seberapa baik perencanaan tahap suksesi, masalah yang terjadi antara manajer sekarang dengan penerus yang terlihat dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di dalam keluarga dari waktu ke waktu, masalah yang dialami di dalam keluarga dan oleh staf non keluarga dan lain-lain.

Manajemen suksesi telah berkembang dari "perencanaan suksesi", yang merupakan metode intensif data yang digunakan untuk menentukan kemungkinan penggantian manajer senior. Suasana kerahasiaan sering kali menyertai pendekatan yang terakhir, ekspektasi promosi tidak selalu dibuat jelas dan pengukuran bisa dianggap sangat ambigu (Liebman, Bruer, & Maki, 1996). Perencanaan suksesi tidak mampu secara empiris menunjukkan keberhasilan dalam mempertahankan staf berbakat dan penggantian efektif dari manajemen senior yang keluar; ini dan kurangnya validitas wajah menyebabkan banyak organisasi menghentikan implementasinya.

2.4 Konsep Dasar Kepemimpinan

Stephen Robbins dalam said A (2019) mendefinisikan kepemimpinan adalah sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang di tetapkan. Sedangkan menurut Ken Blanchard (1995:99) dalam samsul H kepemimpinan di definisikan sebagai proses mempengaruhi aktifitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kelmen dalam Garry Yukl berpendapat bahwa kepemimpinan identik dengan mempengaruhi ada tiga jenis proses dalam mempengaruhi, yaitu kepatuhan instrument (instrumental compliance), internalisasi (internalization), dan identifikasi personal (personal identification). Menurut George R. Terry (Sukarna, 2011: 10) di dalam bukunya *Principles of Management* mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan dimana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut. Garry Yukl mendefinisikan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan bagaimana tugas itu, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif guna mencapai tujuan bersama. Peter G. Northouse menyatakan terlepas dari banyaknya cara untuk membuat konsep kepemimpinan, komponen berikut bisa diidentifikasi sebagai pusat fenomena antara lain adalah :

- a. Kepemimpinan adalah proses,
- b. Kepemimpinan melibatkan pengaruh,
- c. Kepemimpinan terjadi dalam kelompok, dan
- d. Kepemimpinan melibatkan tujuan yang sama.

Dengan didasarkan pada komponen ini, menurut Peter G. Northouse kepemimpinan adalah proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama. Istilah pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan (power) dan kewenangan (authority) untuk mengarahkan dan memberdayakan potensi dalam komunitas manusia yang dipimpinnya sehingga tercapai tujuan-tujuan yang di cita-citakan bersama. Teori pengaruh menurut Frenc dan Raven bahwa pengaruh seorang pemimpin bersumber pada kekuasaan dalam kelompok atau organisasi.

Taksonomi kekuasaan (power) French dan Raven yaitu : Reward power, coercive power, legitimate power, expert power, and referent power.

Konsep kekuasaan dengan konsep-konsep lain, seperti pengaruh (influence) dan wewenang (authority). Russel mengartikan kekuasaan sebagai “hasil dari akibat yang diinginkan.” Bierstedt mengidentifikasikan kekuasaan sebagai “kemampuan menggunakan kekuatan.” Wrong membatasi arti kekuasaan sebagai keberhasilan mengendalikan orang lain. French mengartikan kekuasaan yang dimiliki A atas B sebagai “sama dengan kekuatan maksimum yang dapat dilakukan A terhadap B dikurangi dengan kekuatan

maksimum yang dapat dimobilisasi B dalam arah yang berlawanan.” Rogers berupaya memperjelas kesimpang siuranterminologi itu dengan mendefinisikan kekuasaan sebagai “potensi untuk mempengaruhi.” Dengan demikian kekuasaan adalah sumber daya yang dapat atau dapat digunakan.

Penggunaan kekuasaan yang dapat menghasilkan perubahan probabilitas bahwa seseorang atau sekelompok orang akan melakukan perubahan perilaku yang diinginkan didefinisikan sebagai “pengaruh” dengan menerima definisi Rogers, kami membedakan kepemimpinan dengan kekuasaan. Amitai Etzioni dalam Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard bahwa pemimpin memiliki kuasa (power) perbedaan antara kuasa posisi (position power) dengan kuasa pribadi (personal power) ini berkembang dari konsepnya tentang kuasa sebagai kemampuan untuk menimbulkan atau mempengaruhi perilaku. Orang-orang yang bisa memberikan pengaruh terhadap orang lain untuk melakukan pekerjaan tertentu karena posisinya dalam organisasi dipandang memiliki kuasa posisi. Orang-orang yang memperoleh kuasadari pengikutnyadipandang memiliki kuasa pribadi. Sebagian orang dapat memiliki kedua kuasa itu.

Dari beberapa definisi kepemimpinan yang telah dijelaskan oleh beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seseorang yang mempunyai kemampuan (power) dan wewenang (authority) dalam mempengaruhi (influence) aktivitas seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam situasi tertentu. Teori kepemimpinan merupakan generalisasi dari berbagai aspek mulai dari sebab dan munculnya kepemimpinan, aspek perilaku kepemimpinan, sifat- sifat utama kepemimpinan, tugas-tugas pokok utama dan fungsi kepemimpinan. Ada tiga sebab munculnya teori kepemimpinan antara lain adalah;

1. Teori Genetis, teori ini menyebutkan bahwa pemimpin tidak bisa akan tetapi pemimpin itu dilahirkan, karena sejak lahir pemimpin itu memiliki bakat luar biasa yang ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin.
2. Teori Sosial, teori ini kebalikan dari teori genetis. Teori ini mengatakan untuk menjadi pemimpin maka harus dipersiapkan dan dibentuk, oleh karena itu, siapapun bisa untuk menjadi pemimpin dan tentu harus melalui persiapan-persiapan yang matang baik dalam pendidikan atau pengalaman.
3. Teori Ekologis, teori ini sebagai bentuk sintesis terhadap teori genetis dan teori sosial, teori ini menyebutkan pemimpin akan efektif dan sukses bilamana pemimpin semenjak lahir telah memiliki bakat kepemimpinan dan bakat itu ditunjang dengan usaha pendidikan dan pengalaman yang disesuaikan dengan lingkungan/ekologisnya.

2.5 Pengertian Implikasi

Pengertian implikasi adalah akibat langsung yang terjadi karena suatu hal misalnya penemuan atau hasil penelitian. Kata implikasi memiliki makna yang cukup luas sehingga maknanya cukup beragam. Implikasi bisa didefinisikan sebagai suatu akibat yang terjadi karenasuatu hal. Implikasi memiliki makna bahwa suatu hal yang telah disimpulkan dalam suatu penelitian yang lugas dan jelas.

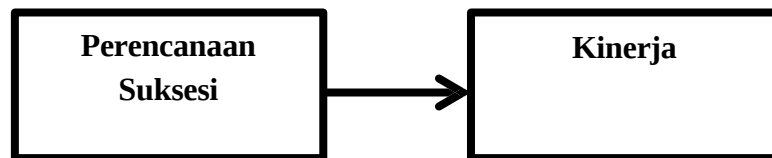
Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) makna kata implikasi adalah keterlibatan atau suasana terlibat. Sehingga setiap kata imbuhan berasal dari implikasi seperti kata berimplikasi atau mengimplikasikan yakni berarti membawa jalinan keterlibatan atau melibatkan dengan suatu hal. Pengertian implikasi dalam bahasa Indonesia adalah efek yang ditimbulkan dimasa depan atau dampak yang dirasakan ketika melakukan sesuatu.

Menurut Islamy yang telah diuraikan lagi oleh Andewi Suhartini implikasi adalah segala sesuatu yang telah dihasilkan dengan adanya proses perumusan kebijakan. Dengan kata lain implikasi adalah akiba-akibat dan konsekuensi-konsekuensi yang ditimbulkan dengan dilaksanakannya kebijakan atau kegiatan tertentu. Menurut Silalahi yang telah diuraikan lagi oleh Andewi Suhartini, implikasi adalah akibat yang ditimbulkan dari adanya penerapan suatu program atau kebijakan, yang dapat bersifat baik atau tidakterhadap pihak-pihak yang menjadi sasaran pelaksanaan program atau kebijaksanaan tersebut. Jadi, dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa implikasi adalah suatu konsekuensi langsung dari hasil penemuan suatu penelitian ilmiah.

2.6 Kerangka Penelitian

Berdasarkan literatur Sugiyono (2018) dalam (Ediyanto, 2022), menyebutkan bahwa kerangka berpikir adalah sebuah konseptual teori berhubungan dengan antarvariabel. Bisadiartikan, kerangkaberpikir adalah sebuah gambaran alur pemikiran untuk lebih memudahkan peneliti dalam melaksanakan penelitian, maka peneliti perlu merumuskan kerangka berpikir sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian



Sumber : Olahan Penulis 2024