BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kepemimpinan Strategik

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan Strategik

Rowe (2001), mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Strategi adalah gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan kelangsungan hidup instansi jangka panjang melalui vsi yang jelas dan juga memelihara stabilitas tingkat kepuasan keuangan jangka pendek.

Penelitian oleh Centre for Creative Leadership (2004) menunjukkan kepemimpinan strategis adalah tentang kemampuan seorang pemimpin mengubah orang melalui visi dan nilai-nilai, budaya dan iklim kerja, serta struktur dan sistem. Kepemimpinan strategis lebih jauh berarti kemampuan yang dimiliki pemimpin untuk mengelola, mengkoordinasikan, memengaruhi serta memotivasi dan meningkatkan kinerja orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan strategik adalah proses pembentukan visi jangka panjang yang dapat mempengaruhi dan memotivasi anggotanya (Elenkov et. Al., 2005)

Hitt dan Ireland (2009) mendefenisikan kepemimpinan strategis sebagai "*the ability to anticipate, envision, maintain flexibility and empower others to create strategic change as necessary".* Atau kepemimpinan strategis adalah "kemampuan untuk mengantisipasi, membayangkan, mempertahankan fleksibilitas, dan

memberdayakan orang lain untuk membuat perubahan strategis yang diperlukan". Serfontein dan Hough (2011) mendefinisikan kempemimpinan strategis sebagai "*the ability to influence others to voluntarily make day-to-day decisions that enchance the long-term viability of the organization, while at the same time maintaining its short-term financial stability*". Atau kepemimpinan strategis adalah "kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela membuat keputusan hari ke hari yang meningkatkan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang, sementara pada saat yang sama menjaga stabilitas keuangan dalam jangka pendek".

Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Strategik adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengarahkan, mengelola suatu organisasi dan juga individu lain tanpa adanya paksaan melalui visi dan misi yang berdampak bagi suatu kelangsungan hidup organisasi.

2.1.1.2 Dimensi Kepemimpian Strategik

Hitt, et all (2009) mengusulkan ada lima komponen utama kepemimpinan strategis yang efektif yaitu:

1. Menentukan arah strategis organisasi (Visi dan Misi)

   Menentukan kemana arah strategis instansi dengan mengembangkan visi jangka panjang instansi.

2. Mengelola sumber daya organisasi

   Perkembangan, memelihara, dan menggali lebih jauh sumber daya yang dimiliki oleh instansi agar dapat mengoptimalkan kinerja instansi.

3. Mempertahankan budaya organisasi yang efektif

   Seorang pemimpin yang baik harus dapat mengembangkan dan memelihara budaya yang dimiliki dalam suatu instansi. Seperti menghilangkan budaya yang buruk di instansi.

4. Menekankan praktek etika

   Etika berfungsi untuk mengatur tindakan dan perilaku karyawan berdasarkan aturan-aturan yang ada.

5. Membangun keseimbangan kontrol organisasi.

   Pengendalian strategi bertujuan untuk mencapai hasil yang diinginkan oleh instansi.

Kepemimpinan strategis memiliki ciri dan karakteristik tersendiri yang membedakannya dengan kepemimpinan transformasional. Dari paparan Yukl (2010) dalam temuan empirisnya dikemukakan beberapa karakteristik perilaku pemimpin strategis yakni:

1. Berani mengambil tindakan tegas terutama disaat menghadapi krisis
2. Memiliki kompetensi melakukan perubahan yang tahan lama
3. Tahu apa yang dilakukan dan mampu mengendalikan peristiwa/situasi
4. Menghargai kinerja yang baik namun tidak menyalahkan kondisi eksternal karena kinerja yang buruk.

Karakteristik lain dari kepemimpinan strategis disebutkan dalam tulisan Whitepaper (2004) adalah:

1. *Loyalty* (kemampuan dan efektivfitas menunjukkan kesetiaan pada visi, kata-kata dan tindakan)
2. *Keeping them updated* (menjaga pembaharuan informasi tentang organisasi)
3. *Judicious use of power* (bijaksana menggunakan kekuasaan dalam mengembangkan persetujuan bagi ide-ide ketimbang memaksakan ide-ide tersebut)
4. *Have wide perspective*/*outlook* (memiliki wawasan, keterampilan dan pengetahuan yang luas)
5. *Motivation* (memiliki semangat untuk bekerja melampaui uang dan kekuasaan)
6. *Compassion* (memahami persepsi dan perasaan bawahan, keputusan diambil setelah mempertimbangkan bawahan)
7. *Self-control (*memiliki potensi untuk mengendalikan suasana hati dan keinginan yang mengganggu; berpikir sebelum bertindak)
8. *Social skill* (ramah dan punya sifat sosial)
9. *Self awareness* (potensi untuk memahami Susana hati dan emosi serta dampaknya terhadap orang lain)
10. *Readiness to delegate and authorize* (menyadari bahwa delegasi akan menghindari *over-loading* tanggungjawab, mengakui kenyataan bahwa bawahan juga punya otoritas untuk membuat keputusan yang akan memotivasi mereka)

11. *Articularly* (artikulasi yang cukup untuk mengkomunikasikan visi kepada anggota organisasi dalam meningkatkan peran para anggota)
12. *Constancy*/*reliability* (menjadikan visi organisasi menjadi komponen budaya organisasi)

Dari beberapa pengertian dan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa karakteristik kepemimpinan strategis adalah:

1. Visioner, misioner dan strategis yakni memiliki, memahami dan mengkomunikasikan visi dan misi, mampu merumuskan dan merealisasikan strategi serta memiliki pengetahuan, terampil dan berwawasan luas.
2. Berorientasi pada perubahan menunjukkan bahwa pemimpin menyukai dan selalu terlibat dalam perubahan, memiliki tujuan dan arah yang jelas, *future-oriented* dan suka menetapkan prioritas.
3. Mampu membangun relasi yang kuat tergambar dari selalu bertindak bijaksana, melibatkan bawahan dalam mengembangkan ide, memberi kesempatan kepada bawahan untuk membuat keputusan, selalu menyelesaikan tanggungjawab dengan segera dan memiliki jejaring sosial luas dengan berbagai pihak
4. Memiliki *personal style* dan *personal skills* seperti proaktif, pengendalian emosi, bersemangat, peduli terhadap bawahan, bekerja melampaui uang dan kekuasaan serta berani mengambil resiko.

2.1.2 Keterlibatan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja adalah sejauh mana orang mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan mereka (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2011:308). Orang-orang dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menganggap pekerjaan mereka merupakan bagian penting dari kehidupan mereka. Melakukan pekerjaan dengan baik di tempat kerjanya akan memberikan kontribusi terhadap harga diri mereka. Untuk pegawai yang tidak puas dengan keterlibatan kerja yang rendah, maka kinerja yang baik atau buruk tidak memengaruhi konsep diri seseorang.

Menurut Robbins & Coulter (2012:377) keterlibatan kerja adalah tingkat pengidentifikasian pegawai dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaanya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah lebih penting untuk kebaikan dirinya sendiri. Pegawai dengan tingkat kerterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat mengenali benar dan memerhatikan jenis pekerjaan yang mereka memerhatikan jenis pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat yang tinggi telah ditemukan terkait dengan tingkat absensi yang lebih sedikit dan tingkat pengunduran diri pegawai yang lebih rendah. Keterlibatan kerja menurut Kanungo dalam Abutayeh * Al-Qatawneh (2012:15) adalah sikap utama yang mengacu pada identifikasi psikologi oleh seorang pegawai terhadap pekerjaannya, di mana pegawai merasa bahwa pekerjaan merupakan perwakilan dari kehidupan mereka dan banyak dari kepentingan serta tujuan hidup berhubungan dengan pekerjaan mereka. Oleh karena itu pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, melihat keberhasilan mereka di

tempat kerja sebagai indikasi kesuksesan dalam hidup secara keseluruhan. Sebaliknya pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah, merasa bahwa hidup mereka dipisahkan dari pekerjaan dan hal-hal lainnya yang jauh lebih penting dari pekerjaan mereka. Rivai dan Mulyadi (2012:246), menyatakan keterlibatan kerja adalah derajat sejauh mana seseorang memihak secara psikologis terhadap pekerjaanya dan menganggap tingkat kinerjanya penting untuk harga diri.

Setelah melihat beberapa pengertian di atas, disimpulkan bahwa keterlibatan kerja adalah suatu tingkat atau sejauh mana seorang pegawai berpartisipasi dalam pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya itu penting demi kehidupan mereka.

2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja (*Job Involvement*) dapat dipengaruhi oleh dua variabel, yaitu variabel personal dan variabel situasional.

a. Variabel Personal

Variabel personal yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja meliputi variabel demografi dan psikologis. Variabel demografi mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, status pernikahan, jabatan, dan senioritas.

Moynihan dan Pandey (2007) juga menemukan bahwa usia memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan keterlibatan kerja, dimana pegawai yang usinaya lebih tua cenderung lebih puas dan terlibat dengan pekerjaan mereka, sedangkan mereka.

Sedangkan variabel psikologis mecakup intrinsic/extrinsic need strength, nilai-nilai kerja, locus of control, kepuasan terhadap karakteristikasil kerja, usaha kerja, performansi kerja, absensi, dan intensi turnover.

b. Variabel Situasional

Variabel situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencangkup pekerjaan organisasi, dan lingkungan sosial budaya. Variabel pekerjaan mencakup karakteristik/hasil kerja, variasi, otonomi, identitas tugas, feedback, level pekerjaan (status formal dalam organisasi), level gaji, kondisi pekerjaan (*work condition*), *job security*, *supervise*, dan iklim interpersonal. Mehta (dalam Srivastava, 2005) mengatakan bahwa faktor-faktor seperti otonomi, hubungan pertemanan, perilaku pengawas, kepercayaan, dan dukungan menuntun pada keteerlibatan kerja yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas.

Ada beberapa penelitian lainnya yang dilakukan mengenai keterlibatan kerja (*Job Involvement*). Penelitian mengenai keterlibatan kerja dan kepuasan kerja menunjukkan hubugan positif antara keduanya. Makvana (2008) menemukan bahwa pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

2.1.2.3 Karakteristik Keterlibatan Kerja

Ada beberapa karakteristik dari pegawai yang memiliki keterlibatan kerja (*Job Involvement*) yang tinggi dan yang rendah (Cohen, 2003), antara lain:

1. Karakeristik pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:
    a. Menghabiskan waktu untuk bekerja.

b. Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan instansi
c. Puas dengan pekerjaannya.
d. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi.
e. Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk instansi
f. Tingkat absen dan intensi turnover rendah
g. Memiliki motivasi yang tinggi.

2. Karakteristik pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah:
    a. Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan instansi.
    b. Tidak peduli dengan pekerjaan maupun instansi.
    c. Tidak puas dengan pekerjaan.
    d. Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun instansi.
    e. Tingkat absen dan intensi turnover tinggi.
    f. Memiliki motivasi kerja yang rendah.
    g. Tingkat pengunduran diri yang tinggi.
    h. Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan instansi.

2.1.2.4 Dimensi Keterlibatan Kerja

Menurut Lodahl dan Kejner yang (dalam Liao & Lee, 2009), keterlibatan kerja memiliki dua dimensi dan indikatornya yaitu:

1. Identifikasi psikologis dengan pekerjaan

    Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana pegawai mengidentifikasikan diri secara psikologis terhadap pekerjaannya.

2. Pentingnya kinerja untuk harga diri

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana rasa harga diri pegawai dipengaruhi oleh kinerja yang dihasilkannya.

2.1.2.5 Indikator Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja seorang pegawai dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap keberhasilan suatu instansi dalam pencapaian tujuan, berikut adalah indikator keterlibatan kerja menurut Robbins (2003).

1. Partisipasi Kerja

   Partisipasi kerja merupakan keikutsertaan pegawai dalam hal operasional pada sebuah instansi dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari.

2. Keikutsertaan

   Dapat diartikan sebagai turut ambilnya pegawai atau ikut dalam suatu kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi.

3. Kerjasama

   Kerjasama adalah keinginan untuk bekerja sama dengan kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaanya (Robbins, 2001). Sementara menurut Bernandi & Russell (2001), dalam Riani (2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode tertentu.

Kinerja menurut As'ad (2002) merupakan ukuran kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja menurut Rivai (2006:309) merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Kinerja menurut Mangkunegara (2009:9) ialah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefenisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Koopmans, *et al* (2014:331) mendefinisikan kinerja individu sebagai perilaku atau tindakan yang berhubungan dengan tujuan instansi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan hasil kerja yang memenuhi persyaratan dan dilakukan untuk memenuhi tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Simamora (1995) dalam Mangkunegara (2009:14) menyebutkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor berikut:

1. Faktor individual, terdiri dari:
    a. Kemampuan dan keahlian
    b. Latar belakang
    c. Demografi
2. Faktor psokologis, terdiri dari:
    a. Persepsi

b. *Attitude*

c. *Personality*

d. Pembelajaran

e. Motivasi

3. Faktor instansi, terdiri dari:

a. Sumber daya

b. Kepemimpinan

c. Penghargaan

d. Struktur

e. *Job design*

2.1.3.3 Dimensi Pengukuran Kinerja secara Individu

Koopmans, *et al* (2014:331) menyebutkan ada tiga dimensi untuk mengukur kinerja pegawai secara individual, yaitu:

1. Kinerja tugas

   Dimensi ini mengacu pada kemampuan dan kecakapan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok. Perilaku yang menggambarkan kinerja tugas antara lain adalah kualitas dan kuantitias kerja, keterampilan kerja dan pengetahuan terhadap pekerjaan.

2. Kinerja kontekstual

   Dimensi ini mengacu pada perilaku yang mendukung lingkungan instansi, lingkungan sosial dan lingkungan psikologis tempat mereka bekerja. Perilaku yang menggambarkan kinerja kontekstual diantaranya adalah mengerjakan

tugas tambahan, upaya dalam memfasilitasi rekan kerja, kemampuan bekerjasama dan berkomunikasi.

3. Perilaku kerja yang tidak produktif

   Perilaku kerja yang tidak produktif mengacu pada perilaku yang menggangu atau membahayakan kesejahteraan instansi. Perilaku kerja yang tidak produktif diantaranya adalah absensi, menyalahgunakan jabatan, dan mencuri di tempat kerja.

2.1.3.4 Indikator Kinerja

Indikator menurut Robbins (2008) dikutip oleh Basthoumi (2012), yang digunakan adalah:

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian-Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1.	Grace Anne & Lieli Suharti (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Strategis dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi kerja Serta Dampaknya pada Peningkatan Kinerja Karyawan	Dengan menggunakan *Sobel Test*, maka diperolehlah p *value* sebesar 0.001 (p < 0.05). artinya bahwa kepemimpinan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh motivasi kerja dapat diterima	Penelitan ini memakai Budaya Organisasi sebagai variabel (X2), dan memakai Motivasi kerja sebagai variabel mediator.	Terdapat persamaan variabel pada variabel dependenya, yaitu Kinerja. Dan pada variabel independennya yaitu Kepemimpinan Strategik (X1).
2.	Yudi Hertawan (2015)	Pengaruh Lingkuangan Bisnis dan Kepemimpinan Stratejik Terhadap Strategi Bersaing dan Kinerja Karyawan	Pengujian variabel kepemimpinan stratejik menghasilkan kesimpulan hipotesis signifikan atau hipotesis menolak hipotesis nol. Hasil menginformasikan bahwa secara umum para manajer menilai bahwa kepemimpinan stratejik dapat dikategorikan tinggi.	Menggunakan analisis path	Terdapat persamaan pada variabel independennya yaitu variabel Kepemimpinan Stratejik (X1).
3.	Siti Safaria (2013)	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. SEASCAPE SURVEYS INDONESIA	Diketahui bahwa nilai-p dari 0,000 t statistic berarti kurang dari 5% jadi berarti dapat dikatakan variabel X (Keterlibatan Kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kinerja)	Hanya menggunakan satu variabel independen yaitu Keterlibatan kerja (X1)	Terdapat persamaan pada variabel depende yaitu Keterlibatan Kerja (X1) dan variabel independen yaitu Kinerja (Y)
4.	Dedy Miswar (2016)	Analisis Pengaruh Budaya	Keterlibatan kerja berpengaruh posited dan signifikan	Penelitian ini menggunakan Budaya	Terdapat persamaan pada variabel

		Organisasi, Keterlibatan kerja, dan Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja karyawan pada PT. Asuransu Sinar Mas Indonesia Makasar	terhadap kinerja karyawan pada PT. Asuransi Sinar Mas Cabang Makasar. Hipotesis tentang keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PT. Asuransi Sinar Mas Cabang Makasar, diterima.	Organisasi (X1) dan Komitmen Organisasi (X3) sebagai variabel independen	independen yaitu Kepemimpinan Strategik (X1) dan pada variabel dependen Kinerja Karyawan (Y)
5.	Vicke Natalia Stevanie, Armanu, Siti Aisjah (2015)	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Gaya Kepemimpinand an Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika tingkat Keterlibatan Pegawai naik maka Komitmen Organisasional pegawai meningkat juga. Ini membuktikan bahwa perubahan tingkat Keterlibatan Pegawai juga mempengaruhi tingkat Kinerja Pegawai.	Terdapat 3 variabel independen yaitu Keterlibatan Pegawai (X1), Gaya Kepemimpinan (X2) dan Komitmen Organisasional (X3)	Terdapat persamaan variabel independen yaitu Keterlibatan Kerja (X1) dan variabel dependen yaitu Kinerja (Y).
6.	Hijrah, Herman Sjahruddin, Heslina (2014)	Pengaruh Penempatan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk Cabang Makassar.	Hasil penelitian menunjukkan bukti bahwa penempatan positif dan signifikan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,630 > 1,9998 (t-tabel). Temuan yang sama ditunjukkan pada variabel Keterlibatan Kerja yang secara positif dan signifikan pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai, dimana t_{hitung} sebesar 5,032 > 1,9998 (t-tabel).	Menggunakan variabel Penempatan (X1) dan Keterlibatan Kerja (X2) sebagai variabel dependen.	Terdapat persamaan pada variabel dependen yaitu Keterlibatan Kerja (X2) dan variabel independen yaitu Kinerja (Y).

7.	Christina Tri, Siti M, Yusriyati N. (2012)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan hubunga positif dan signifikan antara komitmen organisasi, budaya organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan, namun pengaruh variabel keterlibatan kerja lebih kuat dibandingkan dua ariabel independen lainnya	Ada perbedaan di variabel dependennya yaitu Komitmen Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2)	Ada persamaan pada variabel dependen yaitu Keterlibatan kerja (X3), dan pada variabel independen yaitu Kinerja Karyawan (Y)
8.	Merwandi (2014)	Pengaruh *Quality OF Work Life* Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai balai Konservasi Sumber Daya Alam (KSDA) Sumatera Barat	Hasil keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Balai KSDA Sumatera Barat dengan nilai t hitung sebesar 5,862 dan tingkat signifikasi sebesar 0,000.	Menggunakan variabel QWL (X1) dan Keterlibatan Kerja (X2)	Terdapat persamaan pada variabel dependen yaitu Keterlibatan Kerja (X2) dan variabel independen yaitu Kinerja (Y).

2.2 Kerangka Pemikiran

Pemimpin memiliki peran penting dalam memilih dan merencanakan perubahan bagi suatu organisasi. Kepemimpinan diperlukan untuk membawa keberhasilan organisasinya ke depan. Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain, yaitu melalui memotivasi, menetapkan visi dan misi, atau bisa melalui pengambilan keputusan yang terbaik bagi organisasinya. Tentu itu semua harus dilakukan seefektif mungkin, untuk itu diperlukan yang namanya kepemimpinan strategik.

Kepemimpinan stategik merupakan hal krusial bagi organisasi, karena manajemen yang mampu memimpin dengan efektif akan membawa organisasi ke arah

yang lebih baik dan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki. Kepemimpinan strategik yang bagus tentu akan membawa dampak tersendiri bagi para pegawai, karena pegawai tersebut sudah dikembangkan dan diarahkan sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Pegawai yang sudah terarahkan dan mimiliki kinerja yang optimal, tentu akan memiliki keterlibatan yang tinggi dalam bekerja. Keterlibatan kerja sendiri merupakan salah satu faktor yang timbul dari dalam diri sendiri seorang pegawai. Keterlibatan kerja juga perlu ditingkatkan sehingga menghasilkan kerja yang maksimal. Kinerja yang optimal perlu didukung oleh faktor keterlibatan kerja. Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi memiliki kinerja yang tinggi pula.

2.2.1 Keterkaitan Antara Kepemimpian Strategik Terhadap Kinerja Pegawai

Pemimpin pada setiap instansi memliki peran yang sangat penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi atau instansi. Pemimpin harus bisa menjadi contoh dan juga harus bisa menjadi pengarah bagi para bawahan-bawahannya. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang memiliki arah dan tujuan dari organisasi. Untuk itu, pemimpin harus mempunyai keterampilan, kemampuan, dan juga strategi agar di dalam memimpin bawahannya, dapat menjadi lebih efektif.

Hughes dan Beatty (2005) menulis dalam buku mereka "*Becoming a Strategic Leader*" bahwa fokus dari kepemimpinan strategik adalah *"sustainable competitive advantages*" yaitu mendorong dan menggerakkan segenap kemampuan karyawan sehingga berkembang. Lebih lanjut penjelasan keduanya bahwa kepemimpinan strategis adalah kapasitas dan kepabilitas yang dimiliki seseorang atau kelompok yang

bertanggungjawab dan memiliki pengaruh penting untuk menjamin organisasi itu tetap bertahan hidup.

Yukl (2010) juga berpendapat bahwa kemampuan pemimpin melakukan tindakan strategisnya bergantung pada faktor historis organisasi (budaya organisasi) yang dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal (hadirnya competitor baru, perkembangan teknologi, menurunya permintaan jasa/produk, iklim politik/peraturan yang berbeda), penguatan strategi dan peningkatan konsistensi antara strategi, struktur organisasi, budaya dan sumber daya manusia.

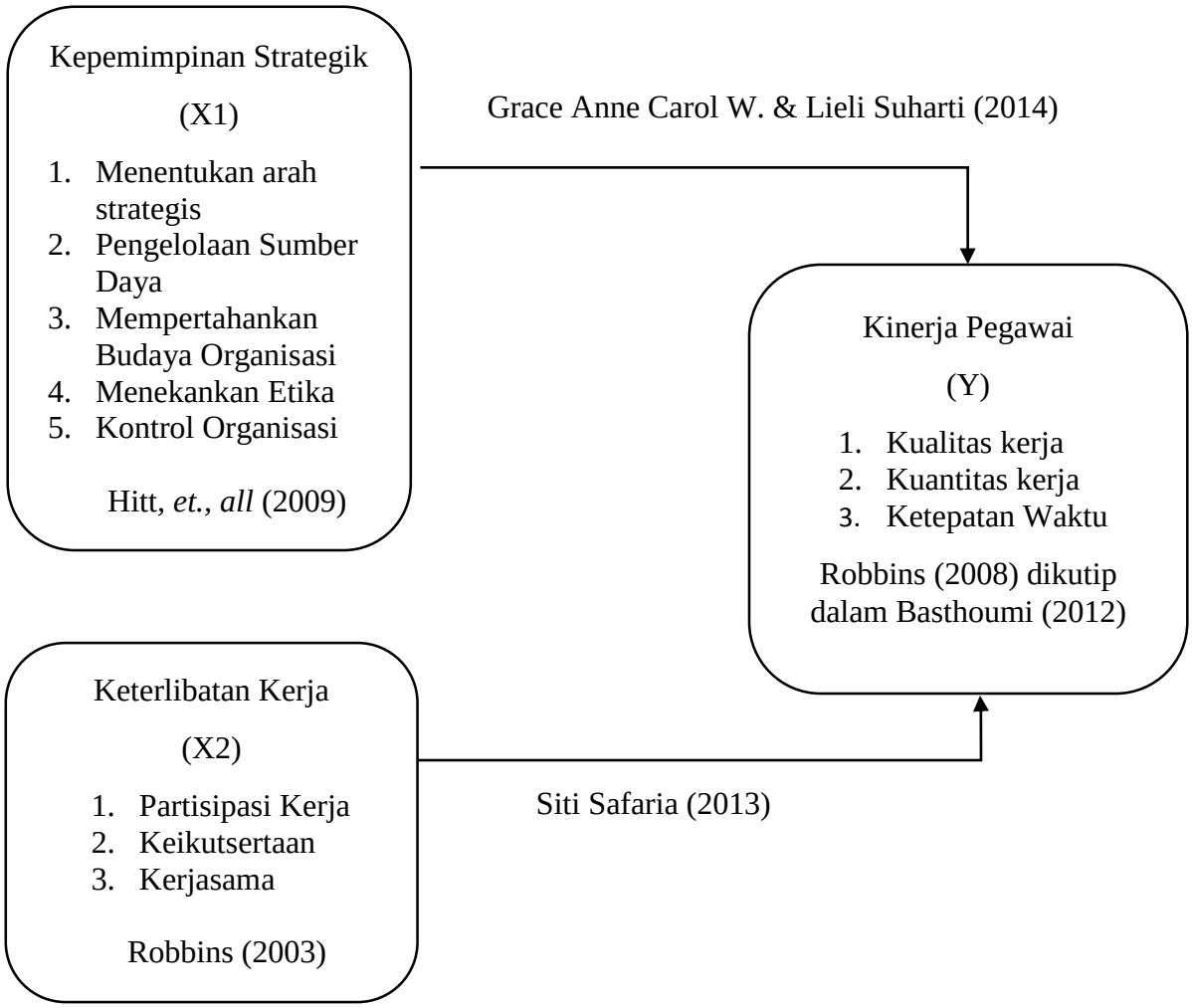
Begitu pentingya peran pemimpin sehingga Hayatuddin (2012) menyarankan dalam penelitiannya bahwa faktor kepemimpinan tidak akan bepengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai apabila pola kepemimpinan yang ditampilkan tidak sesuai dengan dinamika organisasi yang dipimpinnya.

Menurut Grace Anne & Lieli Suharti (2014) kepemimpian strategik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti ketika seorang pemimpin melakukan aktivitas memimpinnya secara strategis, maka hal tersebut memengaruhi kerja karyawan yang dipimpinnya secara langsung. Sebagai seorang pemimpin, tentu harus mampu memengaruhi karyawannya melalui kewenangan dan posisinya; kemampuannya mempertahankan budaya organisasi dan memciptakan keteraturan, keterlibatan bagi karyawannya.

2.2.2 Keterkaitan Antara Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Keterlibatan pegawai mampu memecahkan masalah organisasi yang menantang seperti kinerja dan produktivitas kerja serta meningkatkan penjualan (Macey dan Schneider, 2008, dalam Shuck 2011). Keterlibatan kerja yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik pula. Robbins & Coulter (2012:377) mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah tingkat pengidentifikasian pegawai dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerjanya di pekerjaannya adalah lebih penting untuk kebaikan dirinya sendiri. Seorang pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, akan ikut mengambil peran atau aktif dalam pekerjaannya. Hal ini karena di dalam individu pegawai merasa bahwa pekerjaannya adalah pemenuhan kebutuhan hidupnya, dan pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, melihat keberhasilan mereka di tempat kerja sebagai indikasi kesuksesan dalam hidup secara keseluruhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Siti Safaria (2013) juga menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja. Hal-hal yang mempengaruhi keterlibatan kerja terhadap kinerja adalah minat terhadap pekerjaa, kecintaan terhadap pekerjaa, pengakuan dari orang lain, partisipasi aktif, perilaku extra diluar pekerjaa, dan juga pembelajaran secara sukarela. Hal-hal inilah yang menjadi penyebab adanya pengaruh antara keterlibatan kerja terhadap kinerja.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012:64) mengatakan "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan".

Berdasarkan masalah penelitian yang telah di rumuskan di atas, maka penulis menarik kesimpulan awal sebagai berikut:

H_1 : Kepemimpinan Strategik pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat, belum berorientasi pada tujuan.

H_2 : Pegawai cukup terlibat dalam pekerjaan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat.

H_3 : Kinerja pegawai sesuai dengan standard yang ditetapkan pada Dinas Komunikasi dan Informatika Provinsi Jawa Barat.

H_4 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Strategik terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Prov. Jawa Barat.

H_5 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Prov. Jawa Barat.

H_6 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Strategik dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Prov. Jawa Barat.