

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Kepemimpinan

##### 2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Hamzah B. Uno (2016) mengartikan kepemimpinan sebagai keterampilan untuk memotivasi seseorang. Kepemimpinan diartikan sebagai kegiatan yang memengaruhi perilaku orang lain atau seni memengaruhi orang lain, baik secara individu maupun kelompok (Asbari, 2019). Sementara itu menurut G.R. Terry (2019) kepemimpinan ialah *“Leadership is the relationship in which one person, the leader, influences the others to work together willingly on related task to attain the which the leader desire”*.

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif, tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinnya. Armstrong (2014) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk

mencapai hasil yang diharapkan.

Kepemimpinan menurut Sudarmanto (2015) adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan menurut DuBrin (2015) adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Mengingat besarnya arti kepemimpinan dalam organisasi, maka seseorang pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi. Selain itu, ada peran utama yang diperankan oleh setiap pemimpin, peran tersebut meliputi: hubungan manusiawi, pengambilan keputusan, serta pengendalian.

Dari uraian diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi sekaligus mengarahkan dan mengelola bawahan atau kelompok sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

### 2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan menurut Newstrom, John dan Davis (2014) merumuskan 4 sifat berpengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, antara lain:

- 1) Kecerdasan, seorang pemimpin yang memiliki kecerdasan yang tinggi di atas kecerdasan rata-rata dari pengikutnya tentu akan mempunyai kesempatan aka keberhasilan yang lebih tinggi pula. Oleh karena itu seorang pemimpin umumnya mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pengikutnya.
- 2) Kedewasaan dan keluasan hubungan sosial, di lingkungan internal maupun eksternal umumnya seorang pemimpin melakukan interaksi sosial dan seorang pemimpin yang berhasil memiliki emosi yang matang dan stabil. Tentu hal tersebut membuat seorang pemimpin tidaklah mudah panik dan goyang dalam mempertahankan pendirian yang diyakini kebenarannya. Motivasi diri dan dorongan berprestasi, memiliki motivasi diri yang tinggi dan dorongan untuk berprestasi merupakan jiwa seorang pemimpin. Atas dasar dorongan tersebut kemudian tercermin pada kinerja yang optimal, efektif dan efisien.

Sikap hubungan kemanusiaan, adanya pengakuan terhadap harga diri dan kehormatan sehingga para pengikutnya mampu berpihak kepadanya.

### 2.1.1.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Menurut Hamzah B. Uno (2016) indikator kepemimpinan yang

mendasar dari perilaku sebagai pemimpin istimewa sebagai berikut:

1. Menantang proses.

Menantang proses disini pimpinan selalu mencari kesempatan atau peluang dalam upaya memajukan organisasi.

2. Memberi inspirasi dan semangat.

Pimpinan menggambarkan masa depan organisasi atau memaparkan rencana dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan kepada bawahan. Selain itu, pimpinan juga membantu orang lain atau pegawai dalam upaya pencapaian tujuan. Pimpinan perlu mengakui kontribusi individu atau bawahannya. Pengakuan terhadap pegawai atau bawahan merupakan salah satu bentuk motivasi terhadap bawahannya. Pimpinan juga perlu merayakan prestasi kerja apabila tujuan yang ditentukan telah tercapai.

3. Memungkinkan orang lain untuk bertindak.

Mempercepat kerjasama antara pimpinan dengan pegawai, serta pegawai satu dengan pegawai lainnya. Hal ini pimpinan juga memperkuat pegawainya dalam melakukan pekerjaan.

4. Membuat model pemecahan

Pimpinan bersifat solutif atau memberikan solusi ketika organisasi atau bawahan sedang memiliki permasalahan. Pimpinan dapat memberikan contoh kepada bawahan dalam memecahkan masalah disertai memberikan rencana keberhasilan kecil apabila masalah tersebut dapat diselesaikan.

Dari indikator diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pimpinan perlu memiliki beberapa kemampuan untuk menjadi pemimpin. Pertama, pimpinan perlu memiliki kepribadian yang baik serta pemikiran yang visioner. Kedua, pimpinan perlu memiliki kemampuan komunikasi yang baik kepada bawahan maupun kepada organisasi lain sebagai upaya menciptakan iklim perusahaan yang baik.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Menurut Schein (2019), pengertian budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, dengan maksud agar organisasi elajar mengatasi dan menganggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkanaan dengan masalah-masalah tersebut.

Muda dan Dharsuky (2015), Nurzaimah (2016) dan Lubis (2016) menjelaskan bahwa budaya perusahaan atau budaya manajemen atau disebut juga budaya organisasi merupakan nilai-nilai dominan yang tersebar luas di dalam organisasi sebagai filosofi kerja karyawan..

Budaya organisasi adalah pola nilai, norma, keyakinan, sikap, dan asumsi yang mungkin tidak diartikulasikan tetapi membentuk cara orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan. Keberhasilan organisasi dapat

dinilai dari budayanya, yang dapat menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien. Menurut Sulaksono (2020) indikator budaya organisasi meliputi inovatif memperhitungkan risiko, berorientasi pada hasil, berorientasi pada semua kepentingan karyawan, dan berorientasi detail pada.

### 2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Faktor-faktor yang memengaruhi budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2015) ada enam faktor penting yang memengaruhi budaya organisasi, yaitu:

- 1) *Observed behavioral regularities*. Keberaturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka menggunakan istilah, bahasa umum, atau ritual tertentu yang berkaitan dengan penghormatan serta sikap.
- 2) *Norms*. Berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- 3) *Dominant values*. Adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi.
- 4) *Philosophy*. Adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan.
- 5) *Rules*. Adanya pedoman yang kuat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi.

### 2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Menurut Edgar H. Schein, Peter A. Schein, (2019) Budaya Organisasi dibagi menjadi tiga dimensi diantaranya:

1) Adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*)

Dimensi adaptasi eksternal mencakup indikator-indikator meliputi : misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan

2) Integrasi internal (*internal intergration tasks*)

Dimensi integrasi internal mencakup indikator-indikator, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status/kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

3) Asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*)

Dimensi asumsi dasar mencakup indikator-indikator, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

### 2.1.3. Kompetensi

#### 2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi sumber daya manusia tidak hanya sekadar untuk mengisi dari peran yang diciptakan atas bagaimana terhadap perubahan tuntutan zaman semata, namun kompetensi lebih difokuskan untuk

mendorong melahirkan ide baru dalam menyiasati perubahan tersebut. Berdasarkan definisi diatas sehingga dapat disimpulkan ialah kompetensi kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas dengan mengkombinasikan antara keterampilan, pengetahuan, sikap maupun perilaku individu dan pengalaman sehingga mampu memberikan kontribusi yang positif kepada organisasinya.

Menurut Moeheriono (2018), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

#### **2.1.3.2 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell (2016), Faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Kepercayaan dan Nilai
2. Keahlian atau Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik Personal
5. Motivasi
6. Isu-isu Emosional
7. Kapasitas Intelektual

#### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Dalam Undang–Undang Nomor 05 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bahwa kompetensi di bagi menjadi 3 dimensi:



- a. Kompetensi teknis
- b. Kompetensi manajerial
- c. Kompetensi sosial kultural

Berdasarkan dimensi kompetensi dalam Undang–Undang Nomor 05 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maka dapat diuraikan indikator–indikator yang menjadi penilaian kompetensi pada penelitian ini, sebagai berikut:

- a. Kompetensi Teknis

Kompetensi Teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis dan pengalaman bekerja.

- b. Kompetensi manajerial

*Soft competency* yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan.

- c. Kompetensi sosial kultural

Kemampuan dinamis dalam mengambil beragam perspektif/cara-cara alternatif saat berinteraksi dalam situasi budaya berbeda-beda sehingga dalam bekerja dapat berjalan efektif yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

## **2.1.4 Transformasi Digital**

### **2.1.4.1 Pengertian Transformasi Digital**

Jesse (2018) menjelaskan bahwa transformasi teknologi sebagai

pendorong dan alat untuk perubahan pada saat yang sama, terkoordinasi di semua departemen dengan perspektif *holistic*. Reis (2018) mendefinisikan digitalisasi sebagai perubahan yang terjadi dalam bisnis akibat peningkatan penggunaan teknologi digital, yang mengarah pada peningkatan kinerja bisnis.. Verhoef (2021) mengklaim bahwa bisnis yang mengejar transformasi digital, juga menerapkan BMI. Hess (2016) sependapat dengan hal tersebut, yang menyatakan bahwa salah satu konsekuensi dari transformasi digital adalah terciptanya model bisnis baru. Sebaliknya, Kane (2015) menyatakan bahwa transformasi digital tidak bersumber dari penggunaan teknologi, tetapi lebih bergantung pada strategi digital yang diterapkan oleh para pemimpin bisnis.

Young dan Rogers (2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai "*a technology-driven process of change derived from ubiquitous data, connectivity and decision making*". Transformasi digital tidak hanya mengacu pada perubahan teknologi, tetapi juga berdampak pada bisnis itu sendiri (Hinings, 2018). Matt (2015) menyatakan bahwa transformasi digital mengarah pada "*transformation of key business operations and affects products and processes, as well as organizational structures and management concepts*". Tujuan dari transformasi digital adalah untuk menciptakan kemungkinan-kemungkinan baru untuk masa depan yang bertentangan dengan perubahan teknologi sederhana yang berusaha memperbaiki kesalahan di masa lalu. Orji (2019) sependapat bahwa transformasi digital merupakan proses yang bertujuan untuk menyelaraskan

proses bisnis dan transformasi budaya dengan perubahan kebutuhan lingkungan bisnis. Ini membutuhkan perubahan mendasar dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam bagaimana pekerjaan harus dilaksanakan dan bagaimana informasi harus digunakan. Teknologi digital telah menciptakan lingkungan bisnis yang jauh lebih tidak stabil, kompleks, dan tidak pasti. Oleh karena itu penting untuk memahami bagaimana teknologi ini dapat membawa perubahan dalam model bisnis, struktur organisasi, proses dan sistem (Hess, 2016)

#### **2.1.4.2 Faktor–Faktor yang Memengaruhi Transformasi Digital**

Menurut Osmundsen, Iden dan Bygstad (2018) ada 4 faktor pendorong terjadinya transformasi digital. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Perubahan regulasi
- b. Perubahan lanskap persaingan
- c. Pergeseran/perubahan ke bentuk digital dari industri
- d. Perubahan perilaku dan harapan konsumen.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Transformasi Digital**

Menurut Jesse (2018) transformasi digital terbagi menjadi 3 dimensi diantaranya:

1. Interaksi pelanggan dengan fokus pada: *customer processes, end-to-end support, smart service design*, dan kontrol ekosistem.
2. Mengelola kompleksitas dalam proses penciptaan nilai dengan *Industry 4.0, internet of things*, otomasi pabrik, dan *smart factory*.
3. Kepatuhan dan transparansi dengan keberlanjutan, transparansi

informasi dan penggunaan data.

## **2.1.5 Kinerja**

### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja**

Menurut (Koopmans *et al.*, 2014) mendefinisikan kinerja lebih menekankan pada pola perilaku dan tindakan karyawan dibandingkan dengan hasil dari perilaku itu sendiri. Dalam suatu organisasi kinerja merupakan salah satu bagian terpenting. Pencapaian kinerja seseorang pegawai dapat menentukan kemajuan suatu organisasi, pencapaian tersebut meliputi dari prestasi kerja dan tanggung jawab yang berikan kepada pegawai sehingga sudah dipastikan hampir semua orang yang bekerja tentu ini melaksanakan pekerjaannya dengan semaksimal dan sebaik mungkin. Sejalan dengan hal tersebut definisi kinerja dapat dikemukakan oleh beberapa ahli. Sedangkan menurut Wirawan dalam (Taufiqurokhman, 2016), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Amstrong (2016) manajemen kinerja adalah sebuah proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengembangkan kinerja individu dan tim atau kelompok.

Dari beberapa pengertian di atas sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja ialah sebagai cara atau kemampuan pada setiap individu dalam melakukan pekerjaan untuk dapat memberikan hasil yang memuaskan ditempat bekerja.

### **2.1.5.2 Faktor–Faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Kemampuan seorang pegawai merupakan tolak ukur dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil pekerjaannya. Sehingga dapat di artikan mampu atau tidaknya pegawai melaksanakan suatu pekerjaan akan menentukan kinerjanya. Perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya sangat disadari oleh para pemimpin organisasi. Walaupun pegawai tersebut bekerja di tempat yang sama, namun begitu mereka tetap memiliki kinerja yang berbeda.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Siagian (2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

- a. Kompensasi.
- b. Lingkungan kerja.
- c. Budaya organisasi.
- d. Kepemimpinan, dan motivasi kerja.
- e. Disiplin kerja.
- f. Kepuasan kerja.
- g. Komunikasi dan faktor faktor lainnya.

### 2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja

Konsep *Individual Work Performance* yang disampaikan oleh Koopmans *et al.*, (2014) dipandang peneliti sebagai instrumen yang paling tepat jika ingin melakukan penilaian kinerja pegawai. Skala yang dibuat oleh Koopmans ini disusun dengan menggunakan metodologi yang sangat kompleks dan melewati berbagai tahapan pengujian yang sistematis baik itu dari segi teoritisnya ataupun dari kekuatan psikometrisnya (Koopmans *et*

*al.*, 2014). IWP menggabungkan semua elemen kinerja menjadi tiga hal yang sangat penting untuk diukur, yaitu:

1. *Task Performance* (kecakapan utama)

Kinerja tugas dapat didefinisikan sebagai kecakapan atau kemampuan untuk melakukan tugas inti atau inti dari pekerjaan (Koopmans *et al.*, 2014). Dimensi ini terdiri dari:

- a. *Ability in planning and organizing work.*
- b. *Quality of work.*
- c. *Results-oriented.*
- d. *Ability to work efficiently.*

Widyastuti dan Hidayat (2018) menjelaskan bahwa dalam menilai *Task Performance* dapat menggunakan pertanyaan berikut:

- a. Saya bisa merencanakan pekerjaan sehingga saya menyelesaikannya tepat waktu
- b. Saya mengingat hasil pekerjaan yang harus saya capai.
- c. Saya dapat menetapkan prioritas
- d. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya secara efisien
- e. Saya mengatur waktu saya dengan baik.

2. *Contextual Performance* (kemampuan pendukung)

Kinerja kontekstual dapat didefinisikan sebagai perilaku dan tindakan ekstra di luar tugas utama yang mendukung organisasi (Koopmans *et al.*, 2014). Dimensi ini terdiri dari:

- a. *Skills to perform extra tasks.*

- b. *Having initiative.*
- c. *Taking on challenging tasks.*
- d. *Developing knowledge and skills.*

Widyastuti & Hidayat (2018) menjelaskan bahwa dalam menilai *Contextual Performance* dapat menggunakan pertanyaan berikut:

- a. Atas prakarsa saya, saya memulai tugas baru ketika tugas lama saya selesai.
- b. Saya mengambil tugas menantang ketika ada.
- c. Saya berusaha untuk menjaga pengetahuan tentang pekerjaan saya tetap *actual*
- d. Saya berusaha untuk menjaga keterampilan kerja saya tetap aktual.
- e. Saya menemukan solusi kreatif untuk masalah baru.
- f. Saya mengambil tanggung jawab ekstra.
- g. Saya terus mencari tantangan baru dalam pekerjaan saya.
- h. Saya aktif berpartisipasi dalam pertemuan dan atau konsultasi.

3. *Counterproductive work behavior* (hal-hal yang menghambat kinerja)

Perilaku kerja kontraproduktif menunjukkan kontras dengan perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi (Koopmans *et al.*, 2014). Dimensi ini terdiri dari:

- a. *Complaining.*
- b. *Doing actions endangering the organization.*
- c. *Misusing information.*
- d. *Missing time and resources.*
- e. *Unsafe behavior.*
- f. *Poor quality of work.*

## 2.2 Penelitian Terdahulu

1. Choi, D., Cheong, M. and Lee, J. (2020). "*Leadership influences? It depends on followers! The relationship between the Ohio State leader behaviors, employee self-regulatory focus, and task performance*". Data cross-sectional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di 25 perusahaan swasta di Republik Korea, termasuk dari organisasi keuangan, teknologi, manufaktur, dan penelitian dan pengembangan.

2. Tang, X. and Wei, S. (2021). "*How do ambidextrous leadership and self-efficacy influence employees' enterprise system use: an empirical study of customer relationship management system context*". Data cross-sectional. Para penulis menemukan bahwa kepemimpinan mempengaruhi efikasi diri kreatif dan efikasi diri kinerja karyawan di Chinese financial institusi.

3. Hilton, S.K., Madilo, W., Awaah, F. and Arkorful, H. (2021). "*Dimensions of transformational leadership and organizational*



*performance: The mediating effect of job satisfaction". Data cross-sectional.* Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang dipraktikkan oleh supervisor dan manajer di bank memiliki pengaruh positif terhadap kinerja.

4. Ouakouak, M.L., Zaitouni, M.G. and Arya, B. (2020). "*Ethical leadership, emotional leadership, and quitting intentions in public organizations: Does employee motivation play a role?*". Teknik pemodelan persamaan struktural digunakan untuk menguji hubungan kausal antara konstruksi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan etis dan emosional meningkatkan motivasi karyawan. Selanjutnya, motivasi karyawan memiliki dampak positif terhadap prestasi kerja. Penelitian ini focus pada *public sector* di Kuwait.

5. Zhang, J., van Eerde, W., Gevers, J.M.P. and Zhu, W. (2021). "*How temporal leadership boosts employee innovative job performance*". Structural equation modeling (SEM). Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan berhubungan positif dengan kinerja kerja.

6. Chang, C.-P., & Hu, C. W. (2017). "*Effect of Communication Competence on Self-Efficacy in Kaohsiung Elementary School Directors: Emotional Intelligence as a Moderator Variable*". *Regression*. Hasil penelitian menunjukkan 1) pengaruh positif signifikan kompetensi komunikasi terhadap efikasi diri; 2) pengaruh positif signifikan EI terhadap efikasi diri; dan 3) efek moderasi EI pada hubungan antara kompetensi komunikasi dan *self-efficacy*.

7. Dina Rande. (2019) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika Kabupaten

Mamuju Utara Linear Regression Hasil penelitian menunjukkan; (1) pengaruh kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perhubungan, (2) pengaruh kompetensi secara parsial terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan.

8. Friolina, D. G., Sudarsih, Endhiarto, T., & Musmedi, D. P. (2017). Apakah Kompetensi, Komunikasi, Dan Komitmen Memengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil? Multiple Linear Regression Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di DET Bondowoso.

9. Hutagalung, R. K., Purba, E. N., Silalahi, J. T., & Putri, A. (2020) Pengaruh Kompetensi, Etos Kerja, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Di Dinas Kesehatan Kabupaten Kepulauan Mentawai Multiple Linear Regression Kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri, etos kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri, disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai negeri.

10. Itani, O. S., Agnihotri, R., & Dingus, R. (2017) Social media use in B2b sales and its impact on competitive intelligence collection and adaptive selling: Examining the role of learning orientation as an enabler. *Literature Review*. Penggunaan praktis media sosial oleh tenaga penjualan akan dijelaskan, dan kemudian dibangun landasan teoritis, meliputi penggunaan media sosial, orientasi tujuan, dan teori penjualan adaptif.

11. Anning-Dorson, Odoom, Acheampong, dan Tweneboah-Koduah (2017). “*Innovation and Organizational Development: The Role of Organizational Leadership*”. Confirmatory Factor Analysis (CFA). *The results*

*show that both product innovation as strategy and organizational leadership are positively related to organizational development (i.e. financial and non-financial performance). It was also found that organizational leadership does not only serve as a predictor of strategy formulation but provides the necessary strategic fit between a firm's strategy and business environment to achieve organizational development.*

12. Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). *Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. Literature Review*. Model ini memperluas pemahaman kita tentang kewirausahaan digital dan transformasi digital. Ini juga menyajikan wawasan baru tentang bagaimana penyedia layanan platform digital dapat membantu UKM bertransformasi dan bersaing.

13. Nurcahyani, N., & Adnyani, I. (2016). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Path Analysis Kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan

14. Nusa, B. S., Muis, M., & Amar, M. Y. (2020). Pengaruh Motivasi, Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bidang Pemasaran PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang

Pangkajene Kepulauan Linear Regression Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk

15. Pitoyo, D., & Suharyanto. (2019). Penerapan Teknologi Informasi, Pengetahuan dan Keterampilan serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Multiple Linear Regression Model Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel produk IT, pengetahuan dan keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

16. Yu, S., & Ko, Y. K. (2017). *Communication competency as a mediator in the self-leadership to job performance relationship*. Analisa Korelasi Temuan Kompetensi kepemimpinan diri dan komunikasi berkorelasi positif dengan kinerja keperawatan

17. Ying-Yu, K. C., Yi-Long, J., & Yu-Hsien, W. (2016) *Effect of Digital Transformation on Organisational Performance of SMEs: Evidence from the Taiwanese Textile Industry's Web Portal*. *Qualitative And Quantitative Approaches Are Used To Explore The Research Hypotheses*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi fungsi portal berorientasi layanan yang terdiri dari layanan pemeliharaan portal, fungsi B2B, dan komputasi awan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

18. Stoeckli, E., Dremel, C., Uebernickel, F., & Brenner, W. (2020). *How affordances of chatbots cross the chasm between social and traditional enterprise systems*. *Literature Review*. Bahwa mengaktualisasikan keterjangkauan ini mengarah pada keterjangkauan tingkat yang lebih tinggi

dari chatbots yang menambah sistem informasi sosial dengan keterjangkauan sistem perusahaan tradisional

19. Cichosz, M., Wallenburg, C.M. and Knemeyer, A.M. (2020). *Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. Literature Review. This research derives a practice-based definition of DT in the logistics service industry, and it has identified five barriers, eight success factors and associated leading practices for DT. The main obstacles lsps struggle with, are the complexity of the logistics network and lack of resources, while the main success factor is a leader having and executing a DT vision, and creating a supportive organizational culture.*

20. Brunetti, F., Matt, D.T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G. and Orzes, G. (2020) *Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. Explorative Research Based On A Qualitative Method.* Hasilnya menyoroti bahwa transformasi digital merupakan tantangan besar dari sistem inovatif regional yang membutuhkan serangkaian tindakan strategis multifaset yang terbagi dalam tiga pilar utama.

21. Kostić, Zorana. (2018). *Innovations and Digital Transformation As A Competition Catalyst. Correlation.* Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan yang efisien dalam pengertian neoklasik statis tidak dapat menahan tekanan pesaing mereka tanpa inovasi. Oleh karena itu, dapat dicatat bahwa inovasi sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan dalam ekonomi kapitalis.

22. Osmundsen (2018). *Digital transformation: drivers, success factors, and implications. Literature Review.* Faktor keberhasilan DT (1)

Budaya organisasi yang mendukung (2) Kegiatan transformasi yang dikelola dengan baik (3) Memanfaatkan pengetahuan eksternal dan internal. (4) Keterlibatan karyawan (5) kemampuan (6) Kemampuan dinamis (7) Strategi bisnis digital (8) Bisnis dan Sistem Informasi yang Seajar

23. Duan, Chen, Liu, Wong, Yang dan Mu (2021). *Partial Least Square (PLS) statistical technique is used to analyse the data. There is significant evidence that trust, reciprocity and transparency have positive impact on firms' innovation performance. Leadership empowerment positively moderates the impact of trust and reciprocity on innovation performance. However, there is no significant moderating effect of leadership empowerment on the relationship between transparency and innovation performance.*

24. Katsaros, Tsirikas dan Kosta (2020). *The research model was tested with the use of Structural Equation Modelling (SEM). The research findings note the importance of leadership in fostering firm financial performance; they describe how each leadership style influences employees' readiness to change; as well as, they confirm that employee readiness mediates the relationship between leadership and firm financial performance.*

25. Phangestu, Joni & Kountur, Ronny & Prameswari, Dolly (2020). *Partial Least Square (PLS) statistical technique is used to analyse the data. The analysis shows a significant relationship between business model innovation and start-up performance. Also, there are significant relationships of entrepreneurial leadership and competitive advantage to business model*

*innovation. However, it shows no direct relationship between entrepreneurial leadership and start-up; the association is not direct but indirect. The null hypothesis that there is no direct association between competitive advantage and start-up performance is rejected. There is a negative association between competitive advantage and start-up. Both entrepreneurial leadership and competitive advantage improve the relationship between business model innovation and start-up. However, they must be interpreted with caution.*

### **2.3 Pengembangan Hipotesis**

Transformasi digital pada suatu organisasi sangat diperlukan untuk dapat bertahan pada kemajuan IoT yang sangat cepat. Studi penelitian dalam transformasi digital telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir dalam literatur akademis; sejumlah peneliti mengusulkan konstruksi untuk konsep-konsep ini (Li, 2018). Tetapi peran kompetensi pegawai dan budaya organisasi terhadap transformasi digital disuatu organisasi belum dibahas secara khusus. Penelitian ini mencoba untuk memahami pengaruh kompetensi pegawai dan budaya organisasi terhadap transformasi bisnis.

Transformasi digital akan bergantung pada kepemimpinan atau organisasi. Menurut Kane (2016) “pemimpin digital dengan visi yang didukung oleh karyawan yang diberdayakan, berpengetahuan luas dan kolaboratif sangat penting untuk kesuksesan DT”. Acar (2019) dalam penelitiannya di perusahaan logistik menyimpulkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Kepemimpinan memberikan kekuatan kepada karyawan untuk tantangan masa depan, dan

ketika mereka merasa visi pemimpin mereka sejajar dengan harapan mereka, dan akan mendukung upaya mereka untuk mencapai tujuan, maka tingkat komitmen mereka bisa lebih tinggi. Berdasarkan penjelasan diawal, peneliti menyimpulkan hipotesis 1 berikut:

**H1 : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia.**

Kane (2015) menjelaskan bahwa budaya merupakan pendorong penting dari keberhasilan transformasi digital suatu organisas. Budaya organisasi menjadi salah satu penentu transformasi digital di suatu organisasi, oleh karena itu peneliti menyimpulkan hipotesis 2 berikut:

**H2 : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasional terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia.**

Ying-Yu (2016) menyatakan bahwa layanan pelanggan melalui portal web: Fungsi B2B dan layanan *cloud computing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi industri tekstil Taiwan. Menurut Itani (2017), penggunaan jejaring sosial yang tepat sebagai alat digital, secara positif memengaruhi kinerja karyawan. Demikian pula, Stoeckli (2020) menegaskan bahwa pengalaman layanan pelanggan, melalui chatbots, telah difokuskan terutama pada pengurangan biaya dan dukungan komputer untuk pengambilan keputusan, dengan cara ini, implementasinya memberikan nilai tambah dengan meningkatkan kinerja alur kerja internal, selain mengambil keuntungan dari manfaat sistem bisnis seperti keselarasan, kontrol, interaksi, pengoperasian dan efisiensi yang lebih besar,



dalam konteks sistem informasi. Pitoyo dan Suharyanto (2019), menyatakan bahwa penggunaan produk teknologi pada perusahaan di kota Bandung, Indonesia, menghasilkan manfaat besar dengan meningkatkan kualitas produk, mengurangi waktu dalam proses manufaktur dan layanan, yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan para karyawan. Berdasarkan penjelasan diawal, peneliti menyimpulkan hipotesis 3 berikut:

**H3 : Terdapat pengaruh signifikan Transformasi Digital terhadap Kinerja Karyawan di DPU Bank Indonesia.**

Penelitian mengenai kompetensi menggambarkan bahwa kompetensi pegawai memiliki peran yang penting. Studi Friolina (2017) berusaha mengetahui apakah kompetensi, komunikasi, dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja aparatur sipil negara. Dari hasil penelitian diketahui bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di DET Bondowoso. Jika pekerjaan PNS sesuai dengan kompetensi, maka kinerja PNS akan meningkat. Chang (2017) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompetensi Komunikasi terhadap Efikasi Diri pada Direksi Sekolah Dasar Kaohsiung. Dia mengamati bahwa sekolah modern membutuhkan pendidik untuk berpartisipasi dalam pertumbuhan berkelanjutan secara profesional untuk mengikuti berbagai perubahan sosial, dan ini telah menempatkan mereka di bawah tekanan yang luar biasa. Yu dan Ko (2017) melakukan survei tentang kompetensi komunikasi sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan diri dengan prestasi kerja. Kompetensi pegawai yang baik dapat mempermudah proses transformasi

digital maka penelitian ini menyimpulkan hipotesis 4 sebagai berikut:

**H4 : Terdapat pengaruh signifikan Kompetensi Pegawai terhadap Transformasi Digital di DPU Bank Indonesia.**

Kepemimpinan mungkin tidak selalu memotivasi kinerja yang baik. Variasi kepemimpinan harus disesuaikan pada situasi yang berbeda. Karyawan menganggap Kepemimpinan sebagai bagian dari budaya inovatif yang menyediakan iklim yang sesuai untuk kreativitas (Kim & Yoon, 2015) dan meningkatkan kinerja (Duan, 2021). Esensinya bukan apakah satu kepemimpinan tertentu lebih baik untuk diterapkan daripada yang lain, melainkan untuk menguji apakah cara pemimpin berurusan dengan karyawan mencerminkan kinerja tugas pekerjaan mereka, dengan mempertimbangkan preferensi individu dari kepemimpinan. Berdasarkan penjelasan diawal, peneliti menyimpulkan hipotesis 5 berikut:

**H5 : Terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*.**

Penelitian Fachreza (2018) menjelaskan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi baik secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Motivasi kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi dan kinerja karyawan secara parsial maupun secara simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Bank Aceh Syariah di Kota Banda Aceh. Selanjutnya Windaryadi (2019) menjelaskan

bahwa secara parsial kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai, secara parsial budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara simultan Kepemimpinan dan Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Kecamatan Tugumulyo, Musi Rawas. Berdasarkan penjelasan diawal, peneliti menyimpulkan hipotesis 6 berikut:

**H6 : Terdapat pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*.**

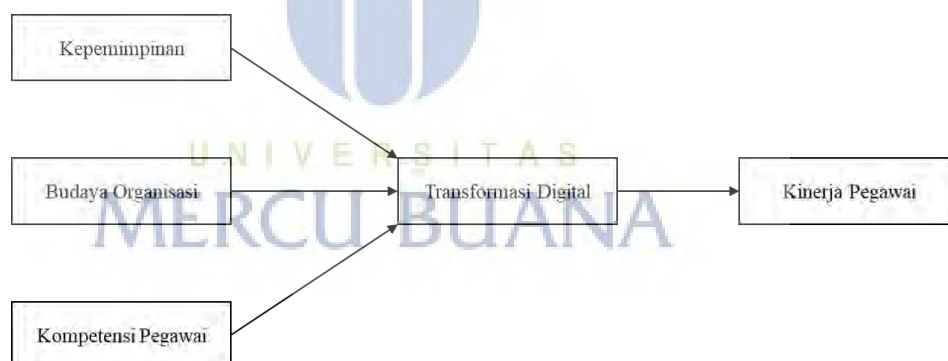
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rande (2019) dan Hutagalung (2020) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang sama oleh Osei & Ackah (2015), menemukan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Senada dengan Nurcahyani dan Adnyani (2016) ditemukan bahwa kompetensi karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Nusa (2020) menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Pangkajene Kepulauan. Berdasarkan penjelasan diawal, peneliti menyimpulkan hipotesis 7 berikut:

**H7 : Terdapat pengaruh signifikan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai melalui Transformasi Digital sebagai variabel *intervening*.**

Sesuai dengan uraian penelitian terdahulu, menunjukkan bahwa

Kepemimpinan, budaya organisasi, kompetensi pegawai dan digital transformasi sebagai variabel *intervening* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, maka dapat dirumuskan oleh penulis berdasarkan tinjauan pustaka dengan meninjau teori yang disusun dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang terkait. Kerangka pemikiran membantu penulis untuk memusatkan penelitiannya dengan cara memahami hubungan antar variabel tertentu yang telah dipilih, serta mempermudah penulis dengan didukung oleh bukti-bukti empiris atau hasil penelitian terdahulu mengenai masalah penelitian yang diajukan.

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian, seperti gambar berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Konseptual**  
Sumber : Data diolah Penulis (2021)