

**PENGARUH DIGITALISASI DAN FASILITAS KERJA TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS
ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN**

TESIS

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Dalam Bidang Manajemen*

Oleh :

RAHMAD SETIAWAN

NPM : 2320030021



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2025**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **Rahmad Setiawan**
Nomor Pokok Mahasiswa : **2320030021**
Prodi/Konsentrasi : **Magister Manajemen/Manajemen SDM**
Judul Tesis : **Pengaruh Digitalisasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi Sebagai Variabel Intervening pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan**

Pengesahan Tesis:

Medan, Agustus 2025

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si.

Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D.

Diketahui

Direktur

Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum.

Ketua Program Studi

Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.
27/8/25

PENGESAHAN

PENGARUH DIGITALISASI DAN FASILITAS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN

RAHMAD SETIAWAN

NPM : 2320030021

Program Studi : Magister Manajemen

Tesis Ini Telah Dipertahankan Di Hadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh
Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis serta
Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M.)
Pada Hari Kamis, Tanggal 4 September 2025

Panitia Penguji

1. Dr. Hastuti Olivia, S.E., M.Ak.
Ketua

1.

2. Dr. Bahril Datuk S, S.E., M.M., QIA.
Sekretaris

2.

3. Assoc. Prof. Dr. Irfan, S.E., M.M., Ph.D.
Anggota

3.

PERNYATAAN

PENGARUH DIGITALISASI DAN FASILITAS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister, dan/atau Doktor) baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan dari Tim Penguji.
4. Dalam karya ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar Akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Medan, 4 September 2025
Peneliti,



Rahmad Setiawan
NPM. 2320030021

ABSTRAK

PENGARUH DIGITALISASI DAN FASILITAS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN

RAHMAD SETIAWAN

Program Studi Magister Manajemen

Email: rahmadsetiawan3004@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh digitalisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Metode kuantitatif digunakan dengan pengumpulan data melalui survei dan analisis statistik. Analisa data yang digunakan adalah metode Structural Equation Model (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai *direct effect* sebesar 0,605 dan *p-value* 0,000. (2) Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *direct effect* 0,220 dan *p-value* 0,000. (3) Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan *direct effect* sebesar 0,342 dan *p-value* 0,000. (4) digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan nilai *direct effect* sebesar 0,714 dan *p-value* 0,000. (5) Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi dengan *direct effect* 0,511 dan *p-value* 0,000. (6) digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi dengan nilai *indirect effect* sebesar 0,244 dan *p-value* 0,000. (7) Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi dengan *indirect effect* 0,175 dan *p-value* 0,003. Nilai R-square sebesar 0,884 menandakan bahwa variabel digitalisasi dan fasilitas kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan 88,4% variasi kinerja pegawai.

Kata Kunci: Digitalisasi, Fasilitas Kerja, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF DIGITALIZATION AND WORK FACILITIES ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH COMPETENCE AS AN INTERVENING VARIABLE AT UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA MEDAN

RAHMAD SETIAWAN

Master of Management Study Program

Email: rahmadsetiawan3004@gmail.com

This study aims to analyze and test the influence of digitalization and work facilities on employee performance through competence as an intervening variable at Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. A quantitative method was employed, involving data collection through surveys and statistical analysis. The data analysis utilized the Structural Equation Modeling (SEM) approach with the Partial Least Squares (PLS) method. The results show that: (1) digitalization has a positive and significant effect on employee performance, with a direct effect value of 0.640 and a p-value of 0.000; (2) work facilities have a positive and significant effect on employee performance, with a direct effect of 0.193 and a p-value of 0.000; (3) competence has a positive and significant effect on employee performance, with a direct effect of 0.322 and a p-value of 0.000; (4) digitalization has a positive and significant effect on competence, with a direct effect of 0.720 and a p-value of 0.000; (5) work facilities have a positive and significant effect on competence, with a direct effect of 0.516 and a p-value of 0.000; (6) digitalization positively and significantly affects employee performance through competence, with an indirect effect of 0.232 and a p-value of 0.000; (7) work facilities positively and significantly affect employee performance through competence, with an indirect effect of 0.166 and a p-value of 0.003. The R-square value of 0.884 indicates that digitalization and work facilities collectively explain 88.4% of the variance in employee performance.

Keywords: Digitalization, Work Facilities, Competence, and Employee Performance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Pengaruh Digitalisasi dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan**" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penyusunan proposal ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.A.P., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum., selaku Ditrectur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si., selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi, dan masukan berharga selama proses penyusunan tesis ini.
4. Bapak Hazmanan Khair, S.E., M.B.A., Ph.D., selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, arahan, motivasi, dan masukan berharga selama proses penyusunan tesis ini.
5. Bapak/Ibu dosen serta staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara atas ilmu dan fasilitas yang diberikan.

6. Istri dan anak-anak tercinta serta bapak dan ibu mertua atas doa, motivasi, dan dukungan moral maupun materi selama masa studi.
7. Rekan-rekan kerja di tim Sumber Daya Manusia (SDM) Biro Administrasi Umum, Perencanaan, dan Keuangan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan yang selalu memberikan semangat, doa, dan dukungan.
8. Teman-teman seperjuangan di Program Pascasarjana Magister Manajemen Regular B, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan semangat dan inspirasi.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan karya ilmiah ini ke depannya.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen serta menjadi referensi bagi pihak-pihak terkait.

Medan, Agustus 2025
Penulis,

Rahmad Setiawan
NPM. 2320030021

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	13
1.3. Batasan Masalah.....	14
1.4. Rumusan Masalah.....	15
1.5. Tujuan Penelitian.....	15
1.6. Manfaat Penelitian.....	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1. Landasan Teori.....	18
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia dan <i>Technology Acceptance Model</i> (TAM).....	18
2.1.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	19
2.1.1.3. <i>Technology Acceptance Model</i> (TAM).....	20
2.1.2. Kinerja.....	23
2.1.2.1. Pengertian Kinerja.....	23
2.1.2.2. Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai.....	24
2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.....	26
2.1.2.4. Indikator Kinerja Pegawai.....	28
2.1.3. Digitalisasi.....	28
2.1.3.1. Pengertian Digitalisasi.....	28
2.1.3.2. Manfaat dan Tujuan Digitalisasi.....	29
2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Digitalisasi.....	31
2.1.3.4. Indikator Digitalisasi.....	33

2.1.4. Fasilitas Kerja.....	36
2.1.4.1. Pengertian Fasilitas Kerja.....	36
2.1.4.2. Manfaat dan Tujuan Fasilitas Kerja.....	37
2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Fasilitas Kerja.....	39
2.1.4.4. Indikator Fasilitas Kerja.....	42
2.1.5. Kompetensi.....	45
2.1.5.1. Pengertian Kompetensi.....	45
2.1.5.2. Manfaat dan Tujuan Kompetensi.....	46
2.1.5.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi.....	50
2.1.5.4. Indikator Kompetensi.....	52
2.2. Penelitian yang Relevan.....	53
2.3. Kerangka Konseptual.....	56
2.3.1. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	56
2.3.2. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	57
2.3.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	58
2.3.4. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kompetensi.....	59
2.3.5. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kompetensi.....	60
2.3.6. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi.....	61
2.3.7. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi.....	62
2.4. Hipotesis.....	64
BAB III METODE PENELITIAN	66
3.1. Pendekatan Penelitian.....	66
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	66
3.2.1. Tempat Penelitian.....	66
3.2.2. Waktu Penelitian.....	66
3.3. Populasi dan Sampel.....	67
3.3.1. Populasi.....	67
3.3.2. Sampel.....	68
3.4. Definisi Operasional	69

3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.6. Teknik Analisis Data.....	72
3.6.1. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	73
3.6.2. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	74
3.6.3. Uji Hipotesis.....	75
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	78
4.1. Hasil Penelitian.....	78
4.1.1. Deskripsi Data.....	78
4.1.1.1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden.....	79
4.1.1.2. Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden.....	80
4.1.1.3. Deskripsi Masa Kerja Responden.....	82
4.1.1.2. Deskripsi Usia Responden.....	84
4.1.2. Deskripsi Jawaban Responden.....	85
4.1.2.1. Kinerja Pegawai (Variabel Y).....	86
4.1.2.2. Digitalisasi (Variabel X1).....	93
4.1.2.3. Fasilitas Kerja (Variabel X2).....	102
4.1.2.4. Kompetensi (Variabel Z).....	109
4.1.3. Hasil Uji Persyaratan Analisis.....	115
4.1.3.1. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	115
4.1.3.2. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	124
4.1.3.3. Uji Hipotesis.....	127
4.2. Pembahasan.....	132
4.2.1. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Pegawai.....	133
4.2.2. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.....	135
4.2.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai.....	137
4.2.4. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kompetensi.....	138
4.2.5. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kompetensi.....	141
4.2.6. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi.....	142
4.2.7. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi.....	145

BAB V PENUTUP	148
5.1. Kesimpulan	148
5.2. Saran.....	149
DAFTAR PUSTAKA	154
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Aplikasi UIN Sumatera Utara Medan.....	7
Tabel 1.2. Hasil Survei Pra-riset.....	10
Tabel 2.1. Penelitian yang Relevan.....	53
Tabel 3.1. Waktu Penelitian.....	67
Tabel 3.2. Definisi Operasional.....	69
Tabel 4.1. Data Jenis Kelamin Responden.....	79
Tabel 4.2. Data Pendidikan Terakhir Responden.....	81
Tabel 4.3. Data Masa Kerja Responden.....	82
Tabel 4.4. Data Usia Responden.....	84
Tabel 4.5. Skor Angket Kinerja Pegawai (Variabel Y).....	87
Tabel 4.6. Skor Angket Digitalisasi (Variabel X1).....	93
Tabel 4.7. Skor Angket Fasilitas Kerja (Variabel X2).....	103
Tabel 4.8. Skor Angket Kompetensi (Variabel Z).....	109
Tabel 4.9. Hasil Skor <i>Outer loading</i> dan AVE.....	118
Tabel 4.10. Hasil Skor <i>Fornell-Larcker</i>	119
Tabel 4.11. Hasil Skor <i>Cross Loadings</i>	120
Tabel 4.12. Hasil Skor Uji Reliabilitas.....	123
Tabel 4.13. Hasil Skor R-Square.....	125
Tabel 4.14. Hasil Skor F-Square.....	126
Tabel 4.14. Hasil Skor <i>Direct effect</i>	128
Tabel 4.15. Hasil Skor <i>Indirect effect</i>	130

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Konseptual.....	64
Gambar 4.1. Diagram Jalur <i>Outer Model</i>	116
Gambar 4.2. Diagram Jalur <i>Outer Model</i>	124

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi setiap organisasi, sehingga manajemen SDM menjadi kunci utama dalam memaksimalkan potensi dan meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan SDM merupakan aset vital yang menggerakkan seluruh aspek organisasi, mulai dari perencanaan hingga implementasi strategi. Kinerja pegawai yang optimal akan mendorong terciptanya keunggulan kompetitif dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan suatu organisasi. Kinerja pegawai yang tinggi tidak hanya mencerminkan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Bagi seorang pegawai, kinerja merupakan manifestasi yang nyata dari kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini tercermin dari hasil kerja yang tidak hanya memenuhi aspek kuantitas dan kualitas, tetapi juga selaras dengan target kinerja yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas menjadi faktor krusial yang menunjang efektivitas dan efisiensi, sehingga mampu memberikan nilai tambah bagi pelayanan publik.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan yang ditentukan (Jufrizien dan Lubis 2020). Secara spesifik, kinerja pegawai dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam suatu periode tertentu, sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh

organisasi. Kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam mengukur keberhasilan dan efektivitas suatu institusi. Kinerja tidak sekadar pencapaian target administratif, melainkan kemampuan pegawai untuk menghasilkan output berkualitas, menunjukkan produktivitas tinggi, serta memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan organisasi.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik eksternal, organisasional, maupun internal yang diantaranya meliputi fasilitas kerja, digitalisasi, dan kompetensi (Armstrong dan Taylor 2014). Digitalisasi yang mendukung inovasi dan fasilitas kerja yang memadai dapat mengoptimalkan kinerja pegawai, sedangkan kompetensi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan akan memungkinkan pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik.

Digitalisasi adalah proses perubahan yang terjadi pada teknologi bersifat analog ke teknologi bersifat digital (Supriyadi dan Purnomo 2024). Digitalisasi ditandai dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam berbagai aspek kehidupan, telah mengubah cara kerja dan berinteraksi di dalam organisasi.

Digitalisasi dalam berbagai aspek telah membawa perubahan signifikan, termasuk dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian terdahulu telah membuktikan bahwa digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Situmorang, Sabrina, dan Pasaribu (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tersedianya fasilitas kerja yang memadai juga dianggap sebagai salah satu faktor penting yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Fasilitas kerja yang baik meliputi sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan tugas, seperti

peralatan kerja yang canggih, ruang kerja yang nyaman, infrastruktur yang memadai, dan lingkungan kerja yang kondusif. Fasilitas kerja adalah segala sesuatu berupa sarana dan prasarana untuk menunjang aktivitas kerja pegawai (Rachmasari, Karmila, dan Sutrisna 2023). Fasilitas kerja merupakan pendorong dalam membantu kerja pegawai agar lebih produktif dan dapat menambah semangat kerja pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan (Jufrizien dan Hadi 2021).

Fasilitas kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai dan berkualitas dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, mendukung produktivitas, dan memotivasi pegawai untuk memberikan performa terbaik mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Dukungan fasilitas kerja seperti peralatan teknologi modern, akses internet yang cepat, dan sarana pendukung lainnya secara signifikan dapat meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini memungkinkan pegawai untuk mengerjakan tugas dengan lebih cepat, akurat, dan optimal, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja individual dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Terkait pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai, penelitian-penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang memadai berdampak positif pada kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Jufrizien dan Hadi (2021) menunjukkan bahwa fasilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai juga memiliki pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan. Kompetensi menunjukkan keterampilan dan

pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Anwar dan Naipospos 2024). Kompetensi adalah aspek kemampuan seseorang yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai, atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil dalam menyelesaikan tugas-tugas (Pratama dan Permatasari 2021).

Kompetensi memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan peningkatan kinerja pegawai. Kompetensi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang dimiliki seorang pegawai dapat secara langsung memengaruhi kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efektif dan efisien. Semakin tinggi tingkat kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka semakin besar pula potensi untuk menghasilkan kinerja yang optimal dan berkualitas.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki kompetensi yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Komang et al. (2023) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara Medan, merupakan perguruan tinggi negeri berbasis Islam di Medan yang memiliki sejarah panjang dan berkontribusi signifikan dalam pengembangan pendidikan tinggi keagamaan. Universitas ini telah mengalami beberapa kali transformasi, bermula dari status

IAIN (Institut Agama Islam Negeri) hingga resmi menjadi UIN pada tahun 2014, dengan visi untuk menjadi universitas kelas dunia yang unggul dalam mewujudkan masyarakat pembelajar dan berkontribusi terhadap kemandirian bangsa.

Dalam konteks pengembangan organisasi, UIN Sumatera Utara Medan memerlukan strategi komprehensif untuk meningkatkan kinerja pegawai, yang meliputi digitalisasi sistem manajemen, pengembangan fasilitas kerja modern, dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Upaya ini mencakup digitalisasi atau implementasi teknologi informasi yang terintegrasi, penyediaan infrastruktur kerja yang mendukung produktivitas, serta program peningkatan kompetensi pegawai yang berkelanjutan.

UIN Sumatera Utara Medan, sebagai salah satu perguruan tinggi Islam terkemuka di Indonesia, juga menghadapi permasalahan kinerja para pegawainya. Kinerja pegawai UIN Sumatera Utara Medan masih belum optimal. Hal ini terlihat dari adanya sebagian pegawai yang belum dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan yang ditargetkan, hasil kerja yang belum sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan belum dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Berdasarkan observasi awal, ditemukan beberapa permasalahan, antara lain:

(1) Kuantitas hasil kerja yang menurun, diantaranya adalah jumlah layanan yang dapat diselesaikan per hari mengalami penurunan, tingkat penyelesaian pengarsipan dokumen belum optimal, kurangnya volume penyelesaian surat-surat dan dokumentasi, penurunan jumlah laporan yang dapat diproses tepat waktu, dan *output* pekerjaan rutin tidak memenuhi target kuantitas yang ditentukan. (2) Kualitas hasil kerja yang kurang baik, diantaranya adalah masih sering terjadi

kesalahan dalam penginputan data, menurunnya keakuratan dalam pengelolaan data, ketidaktelitian dalam pekerjaan, dan ketidaksesuaian hasil kerja dengan standar yang ditentukan. (3) Waktu penyelesaian pekerjaan yang melebihi target, dikarenakan adanya penundaan penyelesaian tugas-tugas, penumpukan pekerjaan akibat lambatnya proses penyelesaian pekerjaan, dan respon terhadap pelayanan melebihi batas waktu pada standar yang ditetapkan.

Digitalisasi telah diimplementasikan di UIN Sumatera Utara Medan sebagai bagian dari transformasi institusional menuju Universitas kelas dunia sebagaimana visi dari UIN Sumatera Utara Medan dan hal ini juga merupakan respon UIN Sumatera Utara Medan terhadap kebijakan pemerintah, yaitu Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Penerapan digitalisasi ini mencakup berbagai aspek layanan akademik dan administratif, seperti sistem informasi akademik, sistem dokumentasi digital, dan pelayanan administrasi berbasis daring. Transformasi digital ini tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan, tetapi juga untuk memperkuat posisi UIN Sumatera Utara Medan dalam memenuhi standar tata kelola pemerintahan modern yang transparan dan akuntabel.

Dalam upaya mendukung akselerasi transformasi digital dan optimalisasi kinerja pegawai, UIN Sumatera Utara Medan telah mengimplementasikan berbagai inovasi teknologi melalui pengembangan dan peluncuran beberapa aplikasi digital selama periode 2023-2024. Berikut aplikasi-aplikasi yang telah diimplementasikan:

Tabel 1.1. Data Aplikasi UIN Sumatera Utara Medan

No	Nama Aplikasi	Deskripsi	Permasalahan
1	SI MABA https://maba.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Daftar Ulang Mahasiswa Baru	Sering terjadi overload saat pendaftaran ulang mahasiswa baru, server lambat saat puncak pendaftaran, dan beberapa data tidak sinkron antar sistem.
3	SI-ALUMNI https://tracerstudy.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Alumni dan Tracer Study	Data alumni kadang tidak lengkap atau sulit diupdate, komunikasi tracer study kurang efektif, dan kurangnya feedback pengguna.
5	SI-PERPUSTAKAAN https://pustaka.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Perpustakaan OPAC New	Akses katalog buku yang lambat, buku digital tidak selalu terupdate, fitur pencarian kurang optimal, serta masalah integrasi dengan sistem lain.
6	SI-LIBRARY https://library.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Perpustakaan	Keterbatasan fitur layanan digital, kurangnya update koleksi, dan kendala pada sistem login pengguna.
7	SI- ELEARNING https://elearning.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Pembelajaran Online	Koneksi sering terputus, fitur diskusi dan upload tugas bermasalah, serta loading halaman yang lambat saat banyak pengguna.
8	SMART HELPDESK	Smart Helpdesk Whatsapp	Respons lambat dari admin helpdesk, sulitnya tracking status pengaduan, dan kurangnya dokumentasi solusi yang tersistematisasi.
9	SI-RALINE https://siraline.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Presensi Online	Presensi online terkadang tidak akurat, terjadi error saat presensi, dan <i>user interface</i> kurang <i>user-friendly</i> .
10	SI-KIP https://kip.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi penjaringan beasiswa KIP	Proses verifikasi beasiswa lambat, data calon penerima terkadang tidak valid, dan kebingungan dalam pengisian data.
11	SI-UMM https://umm.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Ujian Masuk Mandiri Online	Ketidaksesuaian jadwal ujian, server down saat ujian online, dan kendala autentikasi peserta ujian.

12	SIMPRA http://simpra.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Perencanaan Anggaran	Perencanaan anggaran sering tidak real-time, terdapat kendala sinkronisasi antar departemen, serta user <i>interface</i> kurang menarik.
13	SIMMONA http://simmona.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Monitoring Anggaran	Monitoring anggaran tidak real-time, laporan sulit dihasilkan dengan cepat, dan kurangnya fitur notifikasi.
14	SI FEEDER PDDIKTI https://feeder.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi FEEDER penghubung PDDIKTI Kemdikbud	Sinkronisasi data sering gagal atau delay, validasi data kurang ketat, dan kesulitan integrasi dengan sistem eksternal.
15	SI-CLOUD https://simpanaja.uin-su.ac.id/	Sistem Informasi Penyimpanan Cloud	Masalah kapasitas penyimpanan yang terbatas, akses file lambat, dan kendala keamanan data.
16	SITISIMAS http://sitisimas.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Penelitian dan Pengabdian Masyarakat	Pelaporan pengabdian masyarakat kurang terstruktur, update data penelitian lambat, dan kurangnya dashboard analitik.
17	SI PENJARINGAN https://penjaringan2023.uinsu.ac.id/	Sistem Informasi Penjaringan Pejabat	Data belum terintegrasi, update data lambat, dan sistem kurang responsif.

Sumber: Pusat Teknologi dan Pangkalan Data UIN Sumatera Utara Medan

Implementasi teknologi informasi di lingkungan UIN Sumatera Utara Medan belum mencapai tingkat optimalisasi yang diharapkan meskipun proses digitalisasi telah diinisiasi. Berbagai problematika terjadi, seperti sistem digitalisasi yang belum fleksibel sehingga sistem harus berubah sesuai perubahan teknologi, masih sering terjadi gangguan sistem yang menghambat pekerjaan, resiko kehilangan atau kerusakan data, dan potensi miskomunikasi dalam koordinasi secara digital. Hal ini menunjukkan digitalisasi di UIN Sumatera Utara Medan belum optimal.

Keterbatasan fasilitas kerja di lingkungan Perguruan Tinggi merupakan salah satu faktor yang berimplikasi terhadap optimalisasi kinerja pegawai. Problematika yang terjadi di UIN Sumatera Utara Medan antara lain terbatasnya peralatan kerja yang modern, ruang kerja yang kurang nyaman, *bandwith* yang belum mencukupi, dan infrastruktur berupa jaringan internet yang kurang baik.

Kompetensi juga masih menjadi salah satu permasalahan yang terjadi di UIN Sumatera Utara Medan. Permasalahan yang ditemukan antara lain keterbatasan kompetensi digital dan kesenjangan kompetensi teknis. Keterbatasan kompetensi digital terlihat dari kurangnya pemahaman dalam pengoperasian komputer, keterbatasan dalam penggunaan software perkantoran, keterbatasan dalam penggunaan perangkat digital, kesulitan mengoperasikan sistem informasi terintegrasi, dan keterbatasan dalam penggunaan *database*. Sedangkan kesenjangan kompetensi teknis bisa dilihat dari kurangnya pemahaman prosedur kerja, kesulitan dalam koordinasi tim, keterbatasan dalam manajemen waktu, dan minimnya kemampuan *problem-solving*.

Walaupun proses digitalisasi sudah berjalan dengan baik dan fasilitas kerja telah memadai, hal ini tidak serta merta memastikan kinerja pegawai menjadi optimal. Ibarat sebuah mobil mewah yang dilengkapi dengan teknologi canggih dan bahan bakar berkualitas tinggi, tanpa pengemudi yang kompeten, mobil tersebut tidak akan mampu mencapai performa terbaiknya. Demikian pula pegawai yang tidak memiliki kompetensi yang memadai tidak akan mampu memanfaatkan sepenuhnya kemajuan teknologi dan fasilitas yang ada.

Kompetensi pegawai, yang mencakup pengetahuan, keahlian, dan sikap kerja yang tepat, adalah kunci utama untuk mengoptimalkan kinerja. Tanpa kompetensi, segala bentuk digitalisasi dan fasilitas kerja yang modern hanya akan menjadi sebuah kegagalan, karena pegawai tidak dapat mengoperasikan atau memanfaatkannya secara efektif. Pengembangan kompetensi pegawai harus menjadi prioritas utama untuk memastikan bahwa digitalisasi dan fasilitas kerja benar-benar memberikan hasil yang diharapkan. Dengan kata lain, kompetensi dianggap sebagai variabel yang dapat memediasi pengaruh digitalisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai.

Permasalahan-permasalahan di atas terlihat dari hasil survei pra-riset yang dilakukan di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, sebagaimana dapat terlihat dari tabel berikut:

Tabel 1.2. Hasil Survei Pra-riset

No	Permasalahan	Ya	Tidak	Persentase Ya	Persentase Tidak
Kinerja Pegawai					
Indikator: Kuantitas, Kualitas, dan Ketepatan Waktu					
1	Saya selalu mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas yang ditentukan	8	7	53%	47%
2	Saya selalu mampu menghasilkan kualitas pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan	8	7	53%	47%
3	Saya selalu mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	9	6	60%	40%
Digitalisasi					
Indikator: Kemudahan, Fitur Web, Kenyamanan, Keamanan Privasi, dan Kebermanfaatan					

4	Sistem digital yang diterapkan memberikan kemudahan dalam pekerjaan	10	5	67%	33%
5	Fitur web pada sistem digital relevan dan sudah tersedia layanan yang sesuai dengan pekerjaan	9	6	60%	40%
6	Sistem digital yang digunakan sudah memberikan kenyamanan dalam bekerja	9	6	60%	40%
7	Keamanan dan privasi data terjamin dalam sistem digital yang digunakan	11	4	73%	27%
8	Sistem digital mudah diakses dan dioperasikan	8	7	53%	47%
Fasilitas Kerja					
Indikator: Peralatan Kerja, Perlengkapan Kerja, dan Fasilitas Sosial					
9	Peralatan kerja (seperti komputer dan printer) yang tersedia sudah memadai	5	10	33%	67%
10	Perlengkapan kerja (seperti ATK, jaringan internet, dan lemari dokumen/arsip) tersedia dalam kondisi yang baik	6	9	40%	60%
11	Fasilitas sosial (ruang istirahat dan akses wifi) tersedia dalam kondisi yang baik	6	9	40%	60%
Kompetensi					
Indikator: Pengetahuan, Keahlian, dan Sikap					
12	Saya memiliki pengetahuan yang baik sesuai dengan bidang pekerjaan saya saat ini	10	5	60%	40%
13	Saya memiliki keahlian yang dibutuhkan dalam pekerjaan saya	10	5	60%	40%
14	Saya selalu bersikap profesional dan bertanggung jawab dalam bekerja	11	4	73%	27%

Sumber: Data Hasil Pra-riset (2025)

Dari hasil survei pada tabel di atas, dalam hal kinerja pegawai dapat terlihat 47% pegawai merasa tidak selalu mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kuantitas yang ditentukan, 47% pegawai merasa tidak selalu mampu

menghasilkan kualitas pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan, dan 40% pegawai merasa tidak selalu mampu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan. Terdapat indikasi bahwa hampir setengah dari pegawai menghadapi kesulitan dalam memenuhi standar kinerja yang ditetapkan, baik dari segi kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan, kualitas hasil kerja, maupun ketepatan waktu penyelesaian tugas. Situasi ini mencerminkan adanya hambatan dalam efektivitas operasional yang dapat mengganggu produktivitas keseluruhan organisasi.

Kemudian pada digitalisasi, 33% pegawai merasa bahwa sistem digital yang diterapkan belum memberikan kemudahan dalam pekerjaan, 40% pegawai merasa bahwa fitur web pada sistem digital belum relevan dan sudah tersedia layanan yang sesuai dengan pekerjaan, 40% pegawai merasa sistem digital yang digunakan belum memberikan kenyamanan dalam bekerja, 27% pegawai tidak merasa keamanan dan privasi data terjamin dalam sistem digital yang digunakan, dan 47% pegawai tidak merasa bahwa sistem digital mudah diakses dan dioperasikan. Digitalisasi yang seharusnya membantu efektivitas kerja, tetapi banyak pegawai merasa sistem digital perusahaan belum optimal dari segi kemudahan penggunaan, fitur, kenyamanan, keamanan data, dan aksesibilitas. Hal ini bisa menimbulkan hambatan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pada fasilitas kerja, 67% pegawai merasa peralatan kerja yang tersedia tidak memadai, 60% pegawai merasa perlengkapan kerja tidak dalam kondisi yang baik, dan 60% pegawai merasa fasilitas sosial, seperti ruang istirahat dan akses wifi tidak dalam kondisi yang baik. Ketersediaan dan kondisi peralatan serta fasilitas kerja

dianggap tidak memadai oleh sebagian besar pegawai. Kondisi ini dapat menurunkan kenyamanan dan performa dalam bekerja.

Dalam hal kompetensi, 40% responden merasa belum memiliki pengetahuan yang baik sesuai dengan bidang pekerjaan saat ini, 40% responden merasa belum memiliki keahlian yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan 27% pegawai yang merasa tidak selalu atau belum bersikap profesional dan bertanggung jawab dalam bekerja. Sebagian pegawai merasa kurang memiliki pengetahuan, keahlian, dan sikap profesional yang baik. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk pengembangan kompetensi yang lebih menyeluruh, baik dari sisi pengetahuan, keterampilan teknis, maupun sikap kerja, untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai target organisasi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan hasil survei menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa aspek positif dalam kompetensi pegawai, tantangan yang signifikan dalam kinerja, digitalisasi, dan fasilitas kerja perlu diatasi. Dengan langkah-langkah perbaikan yang tepat, UIN Sumatera Utara Medan dapat meningkatkan kinerja pegawai, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja institusi secara keseluruhan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan dinamika yang telah diuraikan, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Digitalisasi dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi sebagai Variabel Intervening pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan**".

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan utama, yaitu:

1. Kinerja pegawai masih belum optimal, yang ditunjukkan oleh sebagian pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, standar, dan waktu yang ditetapkan.
2. Proses digitalisasi belum berjalan secara optimal, yang antara lain dikarenakan sistem digital saat ini sering terjadi gangguan, terdapat risiko kehilangan atau kerusakan data, kurang fleksibel, dan memerlukan penyesuaian dengan perkembangan teknologi.
3. Fasilitas kerja dinilai kurang memadai akibat keterbatasan peralatan modern, kondisi ruang kerja kurang nyaman, bandwidth internet yang tidak mencukupi, dan infrastruktur jaringan internet yang kurang baik.
4. Kompetensi pegawai yang masih kurang baik dalam hal kompetensi digital dan kompetensi teknis.

1.3. Batasan Masalah

Penelitian ini berfokus pada pengaruh digitalisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan, melalui kompetensi sebagai variabel intervening. Penelitian ini memiliki beberapa batasan, antara lain sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh banyak faktor, tetapi dalam penelitian ini dibatasi hanya pada faktor digitalisasi, fasilitas kerja, dan kompetensi.
2. Perguruan Tinggi terdiri dari beberapa jenis pegawai, namun dalam penelitian ini dibatasi hanya pada pegawai administrasi (tenaga kependidikan) yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN).

3. Kompetensi diidentifikasi sebagai variabel intervening yang berperan dalam memediasi pengaruh digitalisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah ada pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan?
2. Apakah ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan?
3. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan?
4. Apakah ada pengaruh digitalisasi terhadap kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan?
5. Apakah ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan?
6. Apakah ada pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan?
7. Apakah ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan pernyataan yang menjelaskan alasan mengapa penelitian dilakukan. Berdasarkan rumusan masalah yang di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis dan menguji apakah ada pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
2. Menganalisis dan menguji apakah ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
3. Menganalisis dan menguji apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
4. Menganalisis dan menguji apakah ada pengaruh digitalisasi terhadap kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
5. Menganalisis dan menguji apakah ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
6. Menganalisis dan menguji apakah ada pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
7. Menganalisis dan menguji apakah ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan teori mengenai hubungan antara digitalisasi, fasilitas kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai dalam konteks organisasi pendidikan tinggi,

khususnya perguruan tinggi Islam di Indonesia. Hasil penelitian ini juga dapat memperkaya literatur penelitian yang ada, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian dapat dijadikan dasar dalam menyusun kebijakan terkait dengan peningkatan fasilitas kerja, optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi melalui digitalisasi, dan pengembangan kompetensi pegawai yang akan berdampak terhadap kinerja pegawai di lingkungan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang tertarik untuk melakukan penelitian serupa di bidang yang sama.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia dan *Technology Acceptance Model* (TAM)

2.1.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sabrina (2021) manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian keputusan yang diambil untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan, melibatkan calon pegawai, pegawai aktif, dan pensiunan, dimana prosesnya meliputi tahap perekrutan, seleksi, penempatan, dan pemeliharaan yang di dalamnya terdapat kompensasi dan kesejahteraan, pengembangan yang berupa karir, pendidikan, dan pelatihan, serta terminasi yang berguna dalam meraih tujuan organisasi.

Tsauri (2013) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu teknik atau disiplin ilmu untuk mengelola hubungan dan peran sumber daya manusia (tenaga kerja). Tujuannya adalah untuk memaksimalkan sumber daya yang dimiliki individu untuk mencapai hasil yang optimal bagi semua pihak yang terlibat, yaitu bisnis, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan.

Menurut Kristianti et al. (2023) manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dalam manajemen dengan berfokus pada pengaturan hubungan antara manusia dalam suatu perusahaan atau organisasi. Sedangkan definisi manajemen sumber daya manusia menurut

Qomariah (2020) dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan pegawai, pengembangan pegawai, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, komunikasi dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya (Tsauri 2013).

2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu fungsi manajerial yang terdiri dari perencanaan (*planning*) pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengendalian (*controlling*) dan fungsi operasional yang terdiri dari pengadaan tenaga kerja (SDM), pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, serta pemutusan hubungan kerja (Kawiana 2020).

Menurut Robbins dan Coulter (2016), secara umum fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi beberapa kategori utama, yaitu perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*), perekrutan dan seleksi (*recruitment and selection*), pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*), kompensasi dan benefit, serta hubungan industrial.

2.1.1.3. *Technology Acceptance Model* (TAM)

Teori *Technology Acceptance Model* (TAM) yang dikemukakan oleh Fred Davis pada tahun 1986 merupakan sebuah model konseptual yang dirancang untuk menjelaskan dan memprediksi bagaimana pengguna menerima dan menggunakan teknologi informasi. Model ini berfokus pada pemahaman faktor-faktor utama yang mempengaruhi keputusan individu dalam menerima atau menolak teknologi baru.

Menurut Venkatesh dan Davis (2000), TAM merupakan model yang kuat dalam menjelaskan bagaimana persepsi kegunaan dan kemudahan penggunaan teknologi mempengaruhi sikap dan niat perilaku seseorang dalam menggunakan teknologi baru. King dan He (2006) mendefinisikan TAM sebagai model yang sistematis untuk menjelaskan proses pengambilan keputusan seseorang dalam adopsi teknologi yang mengintegrasikan dimensi psikologis dan kognitif.

Legris, Ingham, dan Collerette (2003) menyatakan bahwa TAM merupakan alat yang berguna dalam perancangan sistem dan strategi implementasi teknologi, karena memungkinkan pengembang memahami hambatan dan pendorong penerimaan pengguna. Pentingnya untuk menilai persepsi kegunaan dan kemudahan akses serta penggunaan sebagai dasar pengambilan keputusan yang efektif.

Dalam pandangan Davis (1986), dua konstruk kunci yang sangat menentukan penerimaan teknologi adalah *Perceived Usefulness* (PU) dan

Perceived Ease of Use (PEOU). *Perceived Usefulness* merujuk pada sejauh mana individu percaya bahwa penggunaan suatu sistem teknologi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas atau aktivitas kerja mereka. Sedangkan *Perceived Ease of Use* menggambarkan sejauh mana individu merasa bahwa penggunaan teknologi tersebut tidak memerlukan usaha yang besar atau bebas dari kesulitan yang berarti.

1. *Perceived Usefulness* (PU)

Perceived Usefulness (PU) adalah keyakinan pengguna bahwa teknologi atau sistem informasi yang mereka gunakan akan meningkatkan kinerja dan efektivitas pekerjaan mereka. PU menunjukkan manfaat yang langsung dirasakan oleh pengguna, seperti waktu penyelesaian tugas yang lebih cepat, peningkatan produktivitas, dan pengurangan kesalahan. Ketika pegawai percaya bahwa teknologi yang digunakan dapat membantu mereka menghasilkan *output* yang lebih baik dan efisien, mereka lebih termotivasi untuk menerima dan terus menggunakannya. PU ini menjadi landasan utama dalam menentukan apakah seseorang akan menerima teknologi baru atau tidak.

PU membantu pengambilan keputusan cepat dan tepat. Teknologi yang memberikan data yang akurat dan mudah diakses akan membantu karyawan melakukan analisis dan evaluasi dengan lebih baik, yang akan menghasilkan hasil kerja yang lebih optimal. Salah satu contohnya adalah sistem manajemen data yang terkomputerisasi, yang dapat mempercepat pencarian dan pelaporan yang sebelumnya memakan waktu lama ketika

dilakukan secara manual. Oleh karena itu, PU terkait erat dengan kualitas keputusan kerja yang lebih baik.

PU tidak hanya menjelaskan keuntungan dari output kerja, tetapi juga bagaimana hal itu berdampak pada kepuasan dan kepuasan kerja. Jika pekerja melihat teknologi membantu mereka dalam aktivitas sehari-hari mereka, mereka akan lebih termotivasi dan ingin menggunakannya. Hal ini menunjukkan bahwa PU meningkatkan aspek fungsional dan psikologis, mendorong penggunaan teknologi digital di tempat kerja.

2. *Perceived Ease of Use* (PEOU)

Persepsi kemudahan pengguna dalam menggunakan teknologi atau sistem dikenal sebagai *Perceived Ease of Use* (PEOU). Hal ini sangat penting karena kepercayaan bahwa teknologi yang dianggap rumit dan sulit digunakan akan menimbulkan tantangan psikologis yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk menggunakannya. PEOU mencakup minimnya kesalahan teknis yang dialami pengguna saat berinteraksi dengan sistem, navigasi antarmuka yang mudah, dan proses belajar yang cepat. Sistem yang mudah digunakan akan membuat pengguna merasa percaya diri dan nyaman, sehingga mengurangi ketakutan terhadap kemajuan teknologi.

PEOU juga berkaitan dengan waktu dan tenaga yang dibutuhkan pengguna untuk menguasai teknologi tersebut. Jika teknologi dapat dipelajari dengan cepat tanpa memerlukan banyak latihan atau usaha, adopsi teknologi akan lebih cepat. Dengan dukungan pelatihan dan dokumentasi yang memadai, adopsi teknologi akan lebih cepat. PEOU dapat membantu

pengguna beradaptasi sehingga mereka tidak hanya ingin mencoba teknologi, tetapi juga mau terus menggunakannya dalam aktivitas sehari-hari.

PEOU meningkatkan persepsi kegunaan (PU). Jika teknologi mudah digunakan, pegawai akan merasakan manfaatnya lebih cepat karena mereka tidak terbebani oleh masalah operasional. Hal ini menciptakan hubungan sinergis antara kegunaan dan kemudahan penggunaan, yang meningkatkan kepercayaan dan keinginan untuk menggunakan teknologi. Oleh karena itu, agar adopsi teknologi di lingkungan kerja berhasil, desain antarmuka dan pengalaman pengguna sangat penting saat merancang sistem digital.

2.1.2. Kinerja

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, dimana pencapaian tersebut diukur baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Silaen et al. 2021). Menurut Khaeruman et al. (2021) kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

Menurut Abdullah (2014) kinerja adalah hasil dari pelaksanaan rencana kerja suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi, dimana kinerja ini dicapai oleh pimpinan dan pegawai yang bekerja di organisasi tersebut, baik itu pemerintah maupun bisnis.

Menurut Adhari (2021) kinerja dapat didefinisikan sebagai kapabilitas dalam memenuhi standar dan tuntutan pekerjaan, yang ditunjukkan melalui penyelesaian tugas secara tepat waktu sesuai dengan tenggat yang ditetapkan, serta sejalan dengan nilai-nilai moral dan etika organisasi.

Kinerja adalah hasil dari proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan perjanjian atau ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Edison, Anwar, dan Komariyah 2021).

Menurut Yuniarti et al. (2021) kinerja merupakan hasil evaluasi prestasi kerja yang diukur berdasarkan pencapaian standar organisasi, mencakup aspek kualitas dan kuantitas dalam pelaksanaan tanggung jawab yang diemban.

2.1.2.2. Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan cerminan dari keberhasilan organisasi dalam mencapai visi dan misi. Menurut Robbins dan Coulter (2016), kinerja pegawai memiliki manfaat penting, antar lain:

1. Peningkatan Produktivitas

Kinerja pegawai yang baik dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Pegawai yang berkinerja tinggi dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien.

2. Meningkatkan Kualitas Layanan dan Produk

Pegawai yang berkinerja baik cenderung membuat produk dan layanan berkualitas tinggi.

3. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Kerja

Tingkat motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi sering dikaitkan dengan kinerja yang baik. Pegawai berkinerja baik cenderung merasa puas dan lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik lagi.

4. Pengembangan Karir

Pegawai memiliki banyak peluang untuk maju dalam karir jika kinerjanya baik. Pegawai yang berprestasi tinggi cenderung dipromosikan dan diberi lebih banyak tanggung jawab.

5. Keunggulan Kompetitif

Perusahaan yang memiliki pegawai berkinerja baik akan memiliki keunggulan kompetitif di pasar. Kinerja pegawai yang baik dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan.

6. Efisiensi Operasional:

Organisasi dapat menggunakan sumber daya dengan lebih efisien, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan profitabilitas dengan memiliki kinerja pegawai yang optimal.

Sedangkan tujuan utama kinerja pegawai adalah untuk memastikan pencapaian hasil kerja yang maksimal guna mendukung tercapainya tujuan organisasi, mengoptimalkan kontribusi individu dalam mencapai sasaran bersama organisasi, dan untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi (Lukman dan Haris 2022).

2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Ramly (2021) secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

1. Faktor Individu

Kualitas individu seperti kompetensi, sikap, dan motivasi sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan organisasi.

2. Faktor Kepemimpinan

Kualitas pemimpin dalam mengarahkan tim sangat menentukan kinerja pegawai yang berdampak pada keberhasilan organisasi.

3. Faktor Tim Kerja

Kerja sama yang baik antar anggota tim sangat penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi.

4. Faktor Sistem yang Terintegrasi

Kinerja pegawai juga dapat bergantung pada fasilitas kerja yang memadai dan kelancaran sistem yang ada di dalamnya.

5. Faktor Eksternal

Kondisi eksternal, seperti ekonomi, politik, budaya, dan teknologi juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Sedangkan Menurut Armstrong dan Taylor (2014) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah:

1. Faktor Internal (Individual)

- a) Kompetensi dan kemampuan, yaitu terdiri dari pengetahuan teknis, keterampilan kerja, pengalaman professional, kemampuan analitis, dan kompetensi digital.
- b) Aspek psikologis, yaitu terdiri dari motivasi kerja, kepuasan kerja, sikap dan etika kerja, kesehatan mental, dan tingkat stress.
- c) Karakteristik pribadi, yaitu terdiri dari kepribadian, disiplin, inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab.

2. Faktor Organisasional

- a) Lingkungan kerja fisik, yaitu terdiri dari fasilitas kerja, peralatan dan teknologi, tata ruang kantor, kondisi lingkungan, dan keamanan kerja.
- b) Sistem manajemen, yaitu terdiri dari kepemimpinan, sistem penghargaan, pengembangan karir, kebijakan organisasi, dan struktur organisasi.
- c) Budaya organisasi, yaitu terdiri dari nilai-nilai organisasi, norma kerja, iklim organisasi, komunikasi internal, dan kolaborasi tim.

3. Faktor Eksternal

- a) Teknologi, yang terdiri dari perkembangan teknologi, otomatisasi, sistem informasi, dan infrastruktur digital.
- b) Regulasi, yang terdiri dari kebijakan pemerintah, standar industri, regulasi ketenagakerjaan, peraturan kesehatan dan keselamatan, dan standar kualitas.

Dengan demikian, digitalisasi berperan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, baik sebagai faktor eksternal maupun

dalam sistem yang terintegrasi, menurut pandangan Ramly (2021). Selain itu, dalam pandangan Armstrong and Taylor (2014), digitalisasi juga termasuk dalam faktor eksternal yang berkaitan dengan teknologi.

2.1.2.4. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2021) indikator kinerja dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu merupakan indikator terhadap jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
2. Kualitas, yaitu merupakan mutu terhadap hasil pekerjaan yang dicapai.
3. Waktu penyelesaian, merupakan kesesuaian waktu terhadap penyelesaian pekerjaan.

Menurut Tsauri (2013) indikator kinerja pegawai mempertimbangkan:

1. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan.
2. Kualitas, yaitu mutu yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, yaitu kesesuaian dengan waktu yang telah direncanakan.

2.1.3. Digitalisasi

2.1.3.1. Pengertian Digitalisasi

Menurut Wibowo et al. (2023) digitalisasi adalah transformasi dari teknologi mekanik dan elektronik analog menjadi teknologi digital. Digitalisasi adalah proses mengubah data atau informasi yang sebelumnya analog atau fisik menjadi digital sehingga dapat diakses, diproses, dan

disimpan secara elektronik melalui teknologi digital seperti komputer (Ramadhani et al. 2024). Definisi digitalisasi menurut Hendarsyah (2023) adalah suatu proses perubahan berbagai aspek kehidupan sosial masyarakat dari sifat analog menjadi digital dengan memanfaatkan infrastruktur teknologi informasi sehingga menciptakan suatu inovasi secara digital.

Ramadhani et. al (2024) mendefinisikan digitalisasi adalah komunikasi digital dan dampak media digital pada kehidupan sosial kontemporer. Menurut Herlambang dan Fathoni (2023), digitalisasi adalah proses mengubah dari analog ke digital menggunakan teknologi dan data digital melalui sistem operasi otomatis dan sistem terkomputerisasi. Digitalisasi adalah proses perubahan yang terjadi pada teknologi yang bersifat analog ke teknologi bersifat digital (Supriyadi dan Purnomo 2024).

Digitalisasi adalah proses mengubah informasi dari bentuk fisik atau analog ke bentuk digital, termasuk menggunakan teknologi digital untuk mengubah operasi bisnis, interaksi dengan pelanggan, dan proses bisnis lainnya (Ilyas dan Bahagia 2021).

2.1.3.2. Manfaat dan Tujuan Digitalisasi

Digitalisasi memberikan banyak manfaat ke berbagai sektor. Beberapa manfaat digitalisasi menurut Situmorang (2022) adalah sebagai berikut:

1. Manfaat di sektor penerbangan

Penerapan digitalisasi pada industri penerbangan tentunya membawa dampak yang menguntungkan bagi Indonesia. Hal ini karena adanya

sarana yang semakin canggih yang dapat mengefisienkan biaya, tenaga, dan waktu sehingga dapat menciptakan kenyamanan dan keamanan bagi penumpang.

2. Manfaat di sektor perdagangan.

Digitalisasi di sektor perdagangan bermanfaat untuk meminimalkan biaya operasional, menjangkau lebih banyak konsumen dan memudahkan berbagai proses produksi.

3. Manfaat di sektor pendidikan.

Digitalisasi di sektor pendidikan sangat terasa pada saat pandemic covid 19 karena memudahkan kegiatan belajar mengajar dari jarak jauh dengan adanya *e-learning*, memudahkan para pelajar untuk mendapatkan dan mengakses informasi, serta mampu meningkatkan kreatifitas dan inovasi dibidang teknologi bagi para pelajar.

4. Manfaat di sektor perusahaan atau lembaga pemerintahan.

Digitalisasi di sektor perusahaan atau lembaga pemerintahan mencakup peningkatan efisiensi biaya operasional dan SDM, peningkatan efektivitas waktu, dan kemudahan lainnya yang dirasakan oleh organisasi dan pegawainya.

5. Manfaat di sektor kesehatan

Di sektor kesehatan, digitalisasi membantu tenaga kesehatan mendiagnosa keluhan atau penyakit masyarakat, membuat jadwal pertemuan dan konsultasi lebih mudah, dan membuat lebih mudah untuk memantau penyebaran penyakit.

Sedangkan tujuan digitalisasi menurut Ramadhani et, al. (2024) antara lain sebagai berikut:

1. Mengotomatisasi dan mempercepat proses pelayanan dan administrasi.
2. Menggantikan sistem manual yang lebih lambat dan rentan terjadinya kesalahan.
3. Meningkatkan efektifitas, efisiensi, produktivitas, dan keakuratan dalam bekerja.
4. Mempermudah akses informasi dan mempercepat penyebaran informasi.
5. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam bekerja.

2.1.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Digitalisasi

Digitalisasi menyebabkan munculnya bentuk pekerjaan non-tradisional, seperti pekerjaan berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) dan wirausaha yang diaktifkan secara digital, yang menawarkan fleksibilitas yang lebih besar dibandingkan dengan model pekerjaan tradisional (Charles, Xia, dan Coutts 2022).

Menurut Putri dan Asmike (2023), ada 3 (tiga) faktor-faktor yang mempengaruhi digitalisasi yaitu, inovasi teknologi, digital *mindset*, dan tuntutan kebutuhan manusia yang terus bertambah.

1. Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi menjadi pendorong utama digitalisasi. Munculnya teknologi baru seperti media sosial, kecerdasan buatan (AI), *Internet of Things* (IoT), *big data*, dan *cloud computing* membuka peluang baru dan mengubah cara kita melakukan berbagai aktivitas. Inovasi menciptakan

alat dan sistem yang lebih canggih, mempercepat proses kerja, meningkatkan akurasi, serta memungkinkan otomatisasi berbagai tugas manual.

2. *Digital Mindset*

Digital mindset merupakan pola pikir yang terbuka terhadap perubahan teknologi, inovatif, dan berorientasi pada data. Memiliki *digital mindset* sangat penting bagi individu dan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan memanfaatkan peluang yang ditawarkan oleh teknologi digital. *Digital Mindset* tidak hanya terkait dengan kemampuan teknis, tetapi juga melibatkan kemauan untuk beradaptasi dengan perubahan.

3. Tuntutan Kebutuhan Manusia

Tuntutan kebutuhan manusia yang terus bertambah mendorong percepatan digitalisasi dalam pelayanan publik, pendidikan, dan bisnis untuk menjawab ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap kenyamanan dan efisiensi. Kebutuhan manusia akan produk dan layanan yang lebih baik dan lebih efisien juga meningkat. Hal ini mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dan mengembangkan produk dan layanan digital yang memenuhi kebutuhan manusia.

Sedangkan menurut Hendarsyah (2023), faktor-faktor yang mempengaruhi digitalisasi antara lain:

1. Perkembangan teknologi komputer terutama perangkat *mobile*. Kemajuan perangkat *mobile*, mendorong kebutuhan akan informasi

secara digital, sebab informasi dapat diakses dalam genggaman penggunanya.

2. Perkembangan teknologi internet, kemajuan internet dan kemudahan akses mendorong pengguna informasi digital secara masif. Apalagi dengan keberadaan *Internet of Things (IoT)* menjadikan perangkat berbasis internet saling terkoneksi, sehingga menciptakan ide kreatif dan inovatif.
3. Perkembangan teknologi *big data*, kemajuan *big data* dan perangkat komputer dalam melakukan analisis data yang kompleks dengan kapasitas yang besar, mendorong ketersediaan informasi secara digital.

2.1.3.4. Indikator Digitalisasi

Menurut Anshari dan Manjaleni (2024), indikator digitalisasi antara lain kemudahan, fitur web, kenyamanan, keamanan privasi, da kebermanfaatan.

1. Kemudahan mengacu pada seberapa mudah sistem digital untuk digunakan dan diakses oleh penggunanya, termasuk *interface* yang mudah dipahami dan navigasi yang mudah, sehingga pengguna tidak mengalami kesulitan saat berinteraksi dengan teknologi yang diterapkan.
2. Fitur web harus relevan bagi pengguna, termasuk berbagai fungsi dan layanan yang terdapat pada platform digital, seperti melakukan transaksi, mengakses informasi, dan berkomunikasi.

3. Kenyamanan berkaitan dengan kecepatan akses, responsivitas sistem, dan kenyamanan dalam penggunaan perangkat.
4. Keamanan privasi mencakup kebijakan yang jelas untuk menjaga kepercayaan pengguna, enkripsi data, dan perlindungan terhadap akses yang tidak sah.
5. Kebermanfaatan berkaitan dengan sejauh mana sistem digital memberikan nilai tambah bagi pengguna, yang mencakup manfaat praktis yang dirasakan, seperti efisiensi waktu, penghematan biaya, dan peningkatan produktivitas.

Shidqi, Darmastuti, dan Wicaksono (2023) menjelaskan indikator digitalisasi adalah:

1. Persepsi kemudahan penggunaan, indikator ini mengukur seberapa mudah pengguna mengadopsi teknologi digital, yang ditunjukkan oleh *interface* yang mudah digunakan dan navigasi yang mudah.
2. Persepsi manfaat, indikator ini mengukur seberapa banyak pengguna percaya bahwa teknologi memberikan manfaat, seperti efisiensi dan produktivitas.
3. Sikap pengguna, menggambarkan persepsi dan perasaan pengguna terhadap penggunaan teknologi digital, yang dipengaruhi oleh persepsi kemudahan dan kemudahan penggunaan.
4. Perilaku untuk tetap menggunakan, indikator ini mengukur kecenderungan pengguna untuk terus memanfaatkan teknologi digital dalam jangka panjang, yang dipengaruhi oleh kepuasan dan loyalitas.

5. Kondisi sistem, yaitu mengevaluasi kinerja dan kualitas sistem digital, seperti stabilitas, kecepatan, dan keamanan.

Menurut Ilyas dan Bahagia (2021) indikator dari variabel digitalisasi adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi, serta input digitalisasi.

1. Perencanaan Digitalisasi

Dalam melakukan perencanaan digitalisasi, perlu adanya kejelasan tujuan, partisipasi dari *stakeholder* terkait, fleksibilitas, kesesuaian dengan kebutuhan, dan adanya prioritas. Perlu ada kejelasan dalam transformasi digital dengan tujuan dan sasaran organisasi, transformasi perlu dilakukan karena ada alasan- alasan organisasi atau kebutuhan organisasi, sehingga meminimalisir tidak berjalannya transformasi digital.

2. Pengorganisasian Digitalisasi

Suatu organisasi perlu memiliki struktur yang jelas dan tata cara kerja yang terdefinisi dengan baik agar dapat berjalan efektif. Pembagian tugas dan wewenang internal, dan sistem koordinasi dan komitmen individu pada doktrin dan program organisasi akan mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi untuk melaksanakan program-program kerja yang sudah ditetapkan. Selain itu adanya sistem koordinasi yang baik dan komitmen yang kuat dari setiap individu terhadap tujuan organisasi akan sangat membantu dalam mencapai hasil yang optimal. Pengorganisasian

digitalisasi membutuhkan tim yang kompeten dan dilengkapi dengan standar operasional prosedur yang terperinci.

3. Pelaksanaan Digitalisasi

Pelaksanaan digitalisasi harus memenuhi regulasi dan kebijakan yang ditetapkan pemerintah, disesuaikan dengan kondisi organisasi, serta melalui tahap uji coba yang memadai. Sosialisasi yang efektif kepada semua pengguna juga sangat penting untuk memastikan mereka memahami dan memperoleh manfaat dari sistem baru ini.

4. Monitoring dan Evaluasi

Untuk memastikan aplikasi digital berjalan dengan optimal dan terus berkembang, diperlukan pemantauan dan evaluasi yang dilakukan secara rutin. Umpaman balik yang diperoleh dari proses ini akan menjadi dasar untuk melakukan perbaikan dan pengembangan lebih lanjut

5. Input Digitalisasi

Keberhasilan implementasi digitalisasi sangat bergantung pada kesiapan beberapa faktor pendukung, di antaranya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam pengembangan dan pengelolaan digitalisasi, anggaran yang cukup, infrastruktur yang memadai, dan perangkat digital yang sesuai.

2.1.4. Fasilitas Kerja

2.1.4.1. Pengertian Fasilitas Kerja

Dalam dunia kerja, fasilitas kerja adalah sesuatu yang diberikan perusahaan dalam bentuk fisik, digunakan dalam kegiatan normal

perusahaan, serta memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang (Jufrizen dan Hadi 2021). Menurut Dunggio et. al (2022), fasilitas kerja adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau alat bantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu.

Menurut Asnawi (2019) fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif tetap, dan dapat memberikan efek untuk masa yang akan datang. Fasilitas kerja menurut Rachmasari et al. (2023) adalah segala sesuatu berupa sarana dan prasarana untuk menunjang aktivitas kerja pegawai. Sidik dan Aziz (2022) berpendapat bahwa fasilitas kerja adalah segala sesuatu berupa sarana dan prasarana yang dapat membantu memudahkan suatu kegiatan atau aktivitas.

Menurut Sari dan Puspita (2022), fasilitas kerja adalah semua sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka.

2.1.4.2. Manfaat dan Tujuan Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja yang tersedia dengan lengkap bermanfaat untuk meningkatkan kinerja pegawainya (Aditya, Jufrizen, dan Khair 2021). Menurut Saul (2021) manfaat fasilitas kerja bagi pegawai antara lain:

1. Mempercepat pekerjaan pegawai, sehingga hemat akan waktu.

2. Meningkatkan hasil produk dari barang maupun jasa.
3. Kualitas yang baik/terjamin dari suatu produk yang dihasilkan.
4. Membuat kesetabilan kerja yang terjamin.
5. Memudahkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.
6. Menimbulkan rasa nyaman bagi orang-orang yang memerlukan.

Penyediaan fasilitas kerja yang memadai juga memiliki manfaat antara lain meningkatkan produktivitas, meningkatkan efektivitas kerja, meningkatkan kualitas kerja, dan menjamin keamanan dalam bekerja.

1. Meningkatkan Produktivitas

Fasilitas kerja yang lengkap dan memadai membawa dampak positif terhadap produktivitas pegawai, meningkatkan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan (Rangkuti, Thasya, dan Yanti 2021).

2. Meningkatkan Efektivitas Kerja

Fasilitas kerja yang memadai melancarkan dan memudahkan pelaksanaan tugas-tugas pekerjaan pegawai, sehingga efektivitas kerja meningkat (Manullang 2021).

3. Meningkatkan prestasi kerja

Penyediaan fasilitas kerja yang baik berdampak positif pada peningkatan prestasi kerja pegawai (Jufrizien dan Hadi 2021).

4. Mendukung operasional organisasi

Penyediaan fasilitas kerja berupa sarana yang memadai akan mendukung operasional organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan (Jufrizien dan Hadi 2021).

5. Mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan

Penyediaan fasilitas yang tersedia dengan lengkap akan membantu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang efektif dan efisien (Aditya, Jufrizien, dan Khair 2021).

Sementara itu, tujuan penyediaan fasilitas kerja menurut Alya (2020) adalah untuk mendukung dan memberikan kemudahan pegawai dalam bekerja, membantu kelancaran operasional organisasi, dan juga memaksimalkan kemampuan pegawai.

2.1.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Fasilitas Kerja

Menurut Syahsudarmi (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi fasilitas kerja antara lain:

1. Sifat dan tujuan organisasi, di mana setiap organisasi memiliki karakteristik dan tujuan yang berbeda, yang mempengaruhi kebutuhan fasilitas kerjanya. Contohnya, perusahaan manufaktur membutuhkan area produksi yang luas dan peralatan mesin, sedangkan perusahaan konsultan lebih membutuhkan ruang meeting dan area kerja yang nyaman untuk diskusi.
2. Ketersediaan dan kebutuhan ruang atau tempat, yaitu perencanaan tata letak yang efisien untuk memaksimalkan penggunaan ruang yang tersedia, kebutuhan ruang tambahan untuk ekspansi di masa mendatang, dan aksesibilitas lokasi bagi pegawai.
3. Fleksibilitas, yaitu kemampuan fasilitas untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan organisasi, desain ruang yang mudah dimodifikasi

untuk berbagai keperluan, peralatan dan furnitur yang dapat dipindahkan dan diatur ulang, dan kemampuan mengakomodasi pertumbuhan atau pengurangan jumlah pegawai

4. Estetika, yaitu tampilan visual yang menarik dan professional, pemilihan warna dan desain interior yang mendukung produktivitas, pencahayaan yang tepat untuk kenyamanan kerja, dan keseimbangan antara fungsi dan keindahan dalam desain fasilitas kerja.
5. Masyarakat dan lingkungan sekitar, yaitu dampak fasilitas terhadap komunitas sekitar, kepatuhan terhadap peraturan lingkungan dan tata kota, integrasi dengan infrastruktur lokal, dan pertimbangan dampak sosial dan lingkungan dari operasional fasilitas kerja.
6. Biaya, yaitu anggaran untuk pembangunan atau penyewaan fasilitas, biaya pemeliharaan dan perawatan rutin, dan pertimbangan efisiensi biaya jangka panjang.

Sedangkan Kartika (2017) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi fasilitas kerja adalah:

1. Desain Fasilitas, diantaranya perencanaan tata letak yang efisien dan ergonomis untuk memaksimalkan produktivitas, pengaturan ruang kerja yang mempertimbangkan alur kerja dan komunikasi antar departemen, pertimbangan keselamatan dan kesehatan kerja dalam desain, aksesibilitas untuk semua pegawai termasuk yang berkebutuhan khusus, dan fleksibilitas desain untuk mengakomodasi perubahan kebutuhan di masa mendatang.

2. Nilai Fungsi, diantaranya kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan operasional perusahaan, efektivitas fasilitas dalam mendukung proses kerja, kemampuan fasilitas untuk meningkatkan produktivitas pegawai, ketahanan fasilitas untuk penggunaan jangka panjang, dan kemudahan dalam pemeliharaan dan perawatan
3. Estetika, diantaranya desain interior yang menarik dan professional, pemilihan warna yang tepat untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman, serta keseimbangan antara fungsi dan tampilan visual
4. Kondisi Mendukung, seperti sistem ventilasi dan pengaturan suhu udara yang optimal, tingkat kebisingan yang terkendali, kebersihan lingkungan kerja, serta ketersediaan ruang istirahat dan fasilitas pendukung lainnya.
5. Peralatan Penunjang, diantaranya ketersediaan peralatan kerja yang modern dan efisien, sistem teknologi informasi yang mendukung, serta sistem keamanan dan pengawasan yang baik.

Beberapa faktor yang mempengaruhi fasilitas kerja pada Perguruan Tinggi antara lain:

1. Anggaran
Semakin lengkap dan modern fasilitas kerja yang disediakan, semakin besar pula anggaran yang dialokasikan. Biasanya Perguruan Tinggi mempunyai prioritas untuk mengalokasikan anggaran dalam pengadaan fasilitas kerja.
2. Jenis Pekerjaan

Setiap pegawai memerlukan fasilitas yang berbeda tergantung posisi dan jabatan yang didudukinya. Misalnya arsiparis atau pengelola arsip membutuhkan ruangan arsip yang luas dan peralatan khusus seperti komputer, lemari arsip, *filling cabinet*, dan lain-lain. Berkaitan dengan sistem digital, arsiparis atau pengelola arsip juga membutuhkan aplikasi berbasis web yang terintegrasi untuk penyimpanan arsip digitalnya.

3. Kebutuhan Pegawai

Setiap pegawai memiliki preferensi yang berbeda-beda terhadap fasilitas kerja, seperti perangkat laptop atau komputer. Pegawai yang bekerja di unit kerja Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data tentunya membutuhkan laptop atau komputer yang tinggi dengan spesifikasi yang tinggi.

4. Regulasi Pemerintah

Beberapa regulasi pemerintah mengharuskan Perguruan Tinggi menyediakan fasilitas kerja terhadap pegawainya. Regulasi pemerintah mengenai pengadaan barang dan jasa, termasuk fasilitas kerja, adalah Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

2.1.4.4. Indikator Fasilitas Kerja

Menurut Tjiptono (2014) indikator fasilitas kerja ada enam, diantaranya adalah:

1. Pertimbangan/perencanaan spasial, meliputi:

- a. Penataan layout ruang kerja yang efisien untuk alur kerja optimal
 - b. Pengaturan jarak antar ruangan dan workstation yang tepat
 - c. Pertimbangan sirkulasi dan aksesibilitas dalam gedung
 - d. Pemanfaatan ruang secara maksimal dengan memperhatikan kebutuhan ekspansi
 - e. Zonasi area berdasarkan fungsi dan tingkat privasi yang dibutuhkan
2. Perencanaan ruangan, meliputi:
- a. Penentuan ukuran ruangan sesuai dengan fungsi dan jumlah pengguna
 - b. Desain ruangan yang mendukung produktivitas dan kolaborasi
 - c. Pengaturan ventilasi dan suhu udara yang nyaman
 - d. Pertimbangan akustik untuk mengurangi gangguan suara
 - e. Fleksibilitas ruangan untuk berbagai kegiatan
3. Perlengkapan/perabotan, meliputi:
- a. Pemilihan furnitur yang ergonomis dan sesuai dengan kebutuhan kerja
 - b. Penyediaan peralatan kantor yang mendukung efisiensi kerja
 - c. Pemilihan material furnitur yang awet dan mudah dirawat
 - d. Pengaturan penyimpanan yang memadai untuk dokumen dan peralatan
 - e. Ketersediaan peralatan teknologi yang mendukung pekerjaan
4. Tata Cahaya dan Warna
- a. Optimalisasi pencahayaan alami dan buatan sesuai standar
 - b. Pemilihan warna ruangan yang mendukung produktivitas dan mood
 - c. Pengaturan intensitas cahaya sesuai dengan jenis pekerjaan

- d. Pertimbangan efek psikologis warna pada kinerja pegawai
 - e. Penyesuaian pencahayaan untuk mengurangi kelelahan mata
5. Pesan-pesan yang Disampaikan Secara Grafis
- a. Penempatan signage yang jelas untuk petunjuk arah dan informasi
 - b. Desain komunikasi visual yang efektif untuk prosedur kerja
 - c. Penggunaan infografis untuk menyampaikan kebijakan perusahaan
 - d. Pemasangan display informasi penting di tempat strategis
 - e. Standardisasi sistem penandaan untuk keselamatan kerja
6. Unsur Pendukung
- a. Fasilitas pendukung seperti pantry, toilet, dan ruang istirahat
 - b. Sistem keamanan dan pengawasan yang memadai
 - c. Fasilitas parkir yang mencukupi
 - d. Area hijau atau ruang terbuka untuk relaksasi
 - e. Fasilitas kesehatan dan keselamatan kerja
 - f. Ruang untuk kegiatan sosial dan rekreasi pegawai

Sari dan Puspita (2022) mengatakan bahwa fasilitas kerja memiliki indikator yang dibagi menjadi tiga golongan besar yaitu:

1. Peralatan Kerja

Semua benda yang digunakan secara langsung untuk menghasilkan produk atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain disebut peralatan kerja. Ada dua jenis peralatan, yaitu peralatan tunggal guna yang hanya bisa digunakan untuk satu fungsi tertentu, seperti mesin ketik atau alat scan. Peralatan serbaguna yang bisa digunakan untuk berbagai fungsi,

seperti komputer yang bisa digunakan untuk mengetik, membuat gambar, dan menganalisis data.

2. Perlengkapan Kerja

Benda-benda yang mendukung pekerjaan namun tidak secara langsung disebut perlengkapan kerja. Contohnya adalah bangunan kantor, meja kursi, AC, dan fasilitas komunikasi. Perlengkapan ini bertujuan untuk mempercepat dan mempermudah pekerjaan, serta meningkatkan kenyamanan pegawai.

3. Fasilitas Sosial

Fasilitas sosial adalah berbagai fasilitas yang diberikan perusahaan kepada pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan mereka, seperti rumah dinas atau kendaraan operasional. Tujuannya adalah untuk membantu pegawai merasa lebih nyaman dan loyal terhadap perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas.

2.1.5. Kompetensi

2.1.5.1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah sinergitas pengetahuan, keterampilan, dan/atau sikap kerja dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan standar kinerja yang ditetapkan (Maswanto et al. 2022). Menurut Rahadi et. al (2021) kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang diterapkan seorang pegawai dalam melakukan pekerjaannya dan yang merupakan kunci terkait pegawai untuk mencapai hasil yang relevan dengan strategi bisnis organisasi.

Robbins dan Coulter (2016) menyatakan bahwa kompetensi adalah sekelompok keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan karakteristik lain yang terkait dengan kinerja yang unggul. Kompetensi ini mencakup baik yang terlihat (seperti keterampilan dan pengetahuan) maupun yang tersembunyi (seperti motif, sifat, dan konsep diri).

Bukit, Malusa, dan Rahmat (2016) menjelaskan kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Menurut Tsauri (2013) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2021), kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan tepat dan berdasarkan pengetahuan, keahlian, dan sikap.

2.1.5.2. Manfaat dan Tujuan Kompetensi

Nofiar et. al (2021) berpendapat bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai

Dengan adanya kompetensi yang jelas, organisasi dapat menetapkan standar kerja yang diharapkan dari setiap pegawai. Standar ini menjadi acuan bagi pegawai untuk mengetahui apa yang harus mereka capai dan

bagaimana kinerja mereka akan dievaluasi. Kompetensi juga memberikan arahan yang jelas tentang apa yang perlu dikuasai oleh pegawai agar dapat berhasil dalam pekerjaan mereka. Arahan ini dapat berupa pelatihan, pengembangan, atau pengalaman yang dibutuhkan untuk mencapai tingkat kompetensi yang diinginkan.

2. Alat seleksi

Kompetensi dapat digunakan sebagai alat seleksi yang efektif. Dengan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu posisi, organisasi dapat mencari kandidat yang paling sesuai dengan persyaratan tersebut. Kompetensi menjadi kriteria yang jelas dan terukur dalam proses seleksi. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari subjektivitas dalam penilaian kandidat dan memilih yang terbaik berdasarkan kemampuan yang relevan.

3. Memaksimalkan produktivitas

Pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif. Mereka mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif karena memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan. Dengan fokus pada pengembangan kompetensi yang relevan, organisasi dapat meningkatkan efisiensi kerja secara keseluruhan. Pegawai yang kompeten dapat bekerja dengan lebih baik, mengurangi kesalahan, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya.

4. Dasar pengembangan sistem remunerasi

Kompetensi dapat menjadi dasar yang adil dalam pengembangan sistem remunerasi. Pegawai yang memiliki kompetensi yang lebih tinggi dan memberikan kontribusi yang lebih besar dapat diberikan kompensasi yang sesuai. Organisasi dapat memberikan insentif kepada pegawai yang berhasil mencapai atau melampaui standar kompetensi yang ditetapkan. Hal ini dapat memotivasi pegawai untuk terus mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja mereka.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan

Kompetensi yang kuat memungkinkan pegawai untuk lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pegawai yang kompeten memiliki kemampuan untuk belajar dan mengembangkan diri, sehingga dapat merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Kompetensi juga mendorong inovasi. Pegawai yang kompeten memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas, sehingga mereka dapat menciptakan ide-ide baru dan solusi yang inovatif untuk menghadapi tantangan perubahan.

6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi

Kompetensi dapat membantu menyelaraskan perilaku kerja pegawai dengan nilai-nilai organisasi. Dengan menetapkan kompetensi yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi, organisasi dapat memastikan bahwa pegawai bertindak dan berperilaku sesuai dengan harapan. Pegawai yang memahami dan menghayati nilai-nilai organisasi cenderung lebih terikat

dengan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Linda (2021) mengemukakan manfaat dan keuntungan dalam pengembangan sistem kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Dapat digunakan sebagai pedoman untuk menilai keberhasilan awal seseorang dalam bekerja. Model kompetensi yang tepat akan membantu mengidentifikasi secara akurat pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan agar berhasil dalam pekerjaan tersebut.
2. Dapat dipakai sebagai dasar untuk merekrut pegawai yang baik dan handal. Dengan menetapkan kompetensi yang diperlukan untuk setiap posisi, kriteria seleksi calon pegawai baru menjadi lebih jelas dan mudah diterapkan.
3. Berfungsi sebagai acuan dalam menilai kemampuan dan pengembangan pegawai ke depannya. Hasil identifikasi kompetensi yang tepat dapat digunakan sebagai tolok ukur dalam mengukur performa dan potensi karyawan.
4. Dipakai sebagai referensi dalam evaluasi kinerja serta pemberian penghargaan (reward) bagi pegawai yang berprestasi, atau sebagai dasar pemberian sanksi (punishment) bagi pegawai yang tidak mencapai target kinerja.

Adapun tujuan kompetensi menurut Nur dan Khair (2021) adalah untuk meningkatkan efektivitas kinerja individu melalui pengembangan karakteristik dasar yang dapat diprediksi, serta memastikan bahwa

kompetensi tersebut dapat diukur dan relevan dengan situasi kerja. Kompetensi yang baik tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

2.1.5.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang menurut Linda (2021), adalah sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai (*Beliefs and values*)

Sistem kepercayaan dan nilai-nilai individu secara signifikan membentuk persepsi diri dan perilaku, termasuk tingkat kepercayaan diri dalam menjalankan tugas.

2. Keterampilan (*Skill*)

Pencapaian kompetensi individu sangat dipengaruhi oleh penguasaan keterampilan teknis dan interpersonal yang relevan dengan bidang kerja.

3. Pengalaman (*Experience*)

Pengalaman kerja yang beragam memungkinkan individu mengakumulasi pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan tugas yang lebih kompleks.

4. Karakteristik Kepribadian (*Personality Characteristic*)

Sifat-sifat kepribadian yang unik pada setiap individu, seperti tingkat ketegasan, kemampuan beradaptasi, dan motivasi intrinsik, turut membentuk kompetensi.

5. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi merupakan pendorong utama dalam pengembangan kompetensi. Faktor-faktor internal dan eksternal dapat mempengaruhi tingkat motivasi individu.

6. Isu Emosional (*Emotional Issues*)

Hambatan emosional seperti kecemasan dan stres dapat menghambat kinerja dan perkembangan individu.

7. Kemampuan Intelektual (*Intellectual Ability*)

Kemampuan kognitif yang tinggi, seperti kemampuan berpikir kritis dan analitis, merupakan prasyarat penting dalam penguasaan kompetensi.

8. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan diri seperti digitalisasi dan fasilitas kerja yang memadai menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan kompetensi.

Sedangkan menurut Armstrong dan Taylor (2014), beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi diantaranya sebagai berikut:

1. Faktor Individu, yaitu pendidikan formal dan pelatihan yang diperoleh seseorang sangat berpengaruh terhadap kompetensinya, banyaknya pengalaman yang dimiliki, motivasi, serta kecerdasan dan bakat.
2. Faktor Organisasi, yaitu budaya organisasi yang mendukung seperti penyediaan fasilitas kerja yang memadai, sistem manajemen, dan pemimpin yang visioner

3. Faktor Lingkungan Eksternal, yaitu perkembangan teknologi, digitalisasi, kondisi ekonomi dan sosial, serta regulasi dan kebijakan Pemerintah.

2.1.5.4. Indikator Kompetensi

Menurut Nofiar et. al (2021) indikator-indikator yang terkandung dalam kompetensi sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*), yaitu informasi dan pemahaman yang dimiliki seseorang tentang suatu bidang atau subjek. Pengetahuan ini bisa didapatkan melalui pendidikan formal, pelatihan, pengalaman, atau sumber informasi lainnya.
2. Pemahaman (*Understanding*), yaitu kemampuan untuk mengerti dan menafsirkan informasi yang diterima. Pemahaman melibatkan proses kognitif yang lebih dalam daripada sekadar mengetahui fakta.
3. Kemampuan/Keterampilan (*Skill*), yaitu kapasitas seseorang untuk melakukan sesuatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Keterampilan dapat diperoleh melalui latihan dan pengalaman.
4. Sikap (*Attitude*), yaitu cara pandang dan perilaku seseorang terhadap sesuatu hal. Sikap dapat mempengaruhi motivasi, kinerja, dan interaksi seseorang dengan orang lain.

Indikator-indikator kompetensi menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2021), antara lain:

1. Pengetahuan (*Knowledge*), memiliki pengetahuan yang diperoleh melalui pendidikan formal dan/atau pelatihan atau kursus yang relevan dengan bidang pekerjaan yang dilakukan.
2. Keahlian (*Skill*), memiliki kemampuan dan keahlian dalam bidang pekerjaannya. Meskipun demikian, ia harus memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan menyelesaiakannya dengan cepat dan efisien.
3. Sikap (*Attitude*), sikap merupakan pola tingkah laku seorang pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan organisasi, serta menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi dan bertindak dengan cara yang positif.

2.2. Penelitian yang Relevan

Berikut beberapa kajian penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah:

Tabel 2.1. Penelitian yang Relevan

No	Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1	Situmorang, Sabrina, dan Pasaribu (2023)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Pegawai Divisi Airport Maintenance PT . Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu	Kompetensi dan digitalisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
2	Br Bencin, Sabrina, Khair, Tirtayasa, dan Tanjung (2023)	<i>Influence Competence, Transformas Digital And Update Skills On Employee Performance At Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara</i>	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan transformasi digital mempunyai dampak

			positif terhadap kinerja pegawai
3	Ilyas dan Bahagia (2021)	Pengaruh Digitalisasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai pada Masa Pandemi di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan	Digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
4	Jufrizan dan Hadi (2021)	Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja	Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
5	(Aditya, Jufrizan, dan Khair 2021)	Pengaruh Pengawasan dan Fasilitas terhadap Kinerja Penyuluh Dinas Pertanian Kabupaten Labuhanbatu Utara yang Dimoderasi dengan Motivasi	Fasilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyuluh Dinas Pertanian Kabupaten Labuhanbatu Utara
6	Rangkuti, Thasya, dan Yanti (2021)	Pengaruh Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah DJBC Sumatera Utara	Fasilitas kerja secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Nur dan Khair (2021)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Informasi Manajemen Dan Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Kompetensi dan sistem informasi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Lubis, Pasaribu, dan Tufty (2021)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 15 Medan	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru
9	Syahputra dan Tanjung (2020)	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan	Kompetensi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
10	Ismail (2021)	Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Kepuasan Kerja di Politeknik Angkatan Darat Malang	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil

11	Aziz dan Abd Rahman (2023)	<i>Digitalized Management Approach and Perceived Digital Fluency and Administrative Competencies among Primary Teachers</i>	Digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi
12	Parawiyati dan Sihwahjoeni (2023)	Pengaruh Digitalisasi Pembelajaran Terhadap Capaian Kompetensi Pembelajaran Akuntansi Keuangan (Studi Empiris Pada Siswa Kelas XI Akuntansi di SMK YP 17 Pare)	Digitalisasi pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi pembelajaran
13	Piwowar-Sulej et al. (2024)	<i>The impact of digitalization on employees' future competencies: has human resource development a conditional role here?</i>	Digitalisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan kompetensi
14	Then, Jones, dan Hinks (2019)	<i>Competency Management and Development in Manufacturing Companies – Results from Survey and Simulation Studies</i>	Fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi
15	Alam (2020)	<i>Competence Influence, Empowerment, Facilities Work Effectiveness against Human Resources Tourism in South Sulawesi</i>	Fasilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi
16	Napitupulu (2022)	Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Kantor Pusat Administrasi Universitas Sriwijaya	Digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening
17	Zanna dan Ubaidillah (2024)	Meningkatkan Kinerja Karyawan di Indonesia: Dampak Sistem Informasi SDM, Kompetensi, dan Disiplin Kerja	Digitalisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui kompetensi
18	Sitepu dan Indrawan (2023)	<i>The Influence of the Availability of Work Facilities on the Work Effectiveness of Employees with Competency as Intervening</i>	Fasilitas kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui

		<i>Variables in the Defense Service Food and Agriculture City of Binjai</i>	kompetensi sebagai variabel intervening
19	Marlian, Setiabudi, dan Silvy (2021)	<i>The Evaluation of Policy Implementation on ASN Performance Appraisal System</i>	Fasilitas kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai melalui kompetensi

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian merupakan jalan pemikiran berdasarkan alur logika berpikir untuk pemecahan masalah penelitian, berisi tentang langkah-langkah atau kerangka pemecahan masalah yang harus dilakukan dalam penelitian (Kurniawan dan Puspitaningtyas 2016). Dengan kata lain, kerangka konseptual adalah struktur logis yang menjelaskan bagaimana berbagai elemen dalam penelitian saling terkait. Kerangka konseptual penelitian ini menggambarkan hubungan antara variabel-variabel penelitian, antara lain sebagai berikut:

1. Variabel Independen: Digitalisasi dan Fasilitas Kerja
2. Variabel Intervening: Kompetensi
3. Variabel Dependen: Kinerja Pegawai

2.3.1. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Digitalisasi adalah proses mengubah data atau informasi yang awalnya berwujud fisik atau analog menjadi format digital sehingga memungkinkan data tersebut untuk diakses, diproses, dan disimpan secara elektronik menggunakan perangkat komputer atau teknologi digital lainnya (Ramadhani et, al. 2024).

Sedangkan kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari

sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing (Khaeruman et, al. 2021).

Digitalisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai, karena dengan mengubah data dan informasi dari bentuk analog menjadi digital, proses kerja menjadi lebih efisien dan cepat. Hal ini memungkinkan pegawai untuk mengakses informasi dengan lebih mudah, memproses data secara *real-time*, dan menyimpan informasi secara aman, sehingga meningkatkan produktivitas dan akurasi dalam pencapaian sasaran kerja yang telah ditetapkan. Digitalisasi tidak hanya memfasilitasi pekerjaan, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Situmorang, Sabrina, dan Pasaribu (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.2. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Fasilitas merupakan pendorong utama yang membantu meningkatkan produktivitas pegawai, yang mana fasilitas kerja ini juga mampu menambah semangat kerja sehingga pegawai lebih termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efektif dan efisien (Jufrizan dan Hadi 2021). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya, dimana pencapaian tersebut diukur baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Silaen et al. 2021).

Fasilitas kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena dengan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, pegawai dapat bekerja dengan lebih efisien dan fokus. Fasilitas yang memadai, seperti peralatan yang modern, ruang kerja yang ergonomis, dan akses terhadap teknologi informasi, tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Dengan demikian, fasilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jufrizzen dan Hadi (2021) menunjukkan bahwa fasilitas kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan kapasitas seorang pegawai dalam mengaplikasikan berbagai keterampilan di lingkungan kerja. Kompetensi juga dapat diartikan sebagai kombinasi pembelajaran bersama, keahlian, dan teknologi yang mampu memberikan nilai lebih bagi organisasi (Rahadi et. al 2021). Sedangkan kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi (Abdullah 2014). Kompetensi adalah sifat dasar yang dimiliki seseorang atau karyawan yang dapat membedakannya dari orang lain, di mana karakteristik ini berbeda antar individu (Syahputra dan Tanjung 2020).

Kompetensi pegawai memiliki hubungan yang erat dengan kinerja, karena kemampuan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan dalam lingkungan kerja secara langsung mempengaruhi hasil kerja yang dicapai. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu melaksanakan rencana kerja dengan lebih efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dilakukan oleh Komang et al. (2023) menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.3.4. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kompetensi

Digitalisasi bukan hanya tentang mengubah format tetapi juga tentang meningkatkan kualitas layanan administrasi dan meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga berkontribusi pada lingkungan pendidikan yang lebih efektif (Aziz dan Rahman, 2023). Sedangkan kinerja merupakan karakteristik seorang pekerja yang memiliki kemampuan untuk melakukan tugas dengan cara yang paling efisien (Anwar dan Naipospos 2024).

Digitalisasi berperan penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai, karena dengan mengadopsi teknologi dan sistem digital, pegawai dapat mengakses informasi dan sumber daya yang lebih luas, serta memperoleh keterampilan baru yang relevan dengan tuntutan pekerjaan. Proses digitalisasi tidak hanya memfasilitasi pembelajaran dan pengembangan keterampilan, tetapi juga mendorong pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan dan inovasi

dalam lingkungan kerja. Dengan demikian, digitalisasi berpengaruh terhadap kompetensi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Aziz dan Rahman (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

2.3.5. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kompetensi

Fasilitas kerja merupakan faktor yang penting untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan kompetensinya, karena fasilitas kerja merupakan sarana prasarana untuk membantu pegawai agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya (Firman et. al 2023). Sedangkan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Tsauri 2013).

Fasilitas kerja memiliki pengaruh terhadap kompetensi pegawai, karena dengan menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, pegawai dapat lebih mudah mengakses sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas mereka. Fasilitas yang baik, seperti peralatan modern, ruang kerja yang nyaman, dan akses terhadap teknologi informasi, tidak hanya mendukung pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, tetapi juga mendorong pegawai untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan. Dengan demikian, fasilitas kerja berpengaruh terhadap kompetensi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Alam (2020) menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kompetensi. Penyediaan fasilitas kerja yang memadai dan modern mampu meningkatkan kompetensi pegawai.

2.3.6. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi

Digitalisasi adalah transformasi berbagai aspek kehidupan masyarakat dari analog menjadi digital dengan menggunakan infrastruktur teknologi informasi untuk menghasilkan inovasi digital (Hendarsyah 2023). Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (Jufrizen dan Lubis 2020). Sedangkan kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi (Bukit, Malusa, dan Rahmat 2016).

Digitalisasi berkontribusi terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi, karena transformasi dari analog ke digital memungkinkan pegawai untuk mengakses informasi dan alat yang lebih canggih, yang pada gilirannya meningkatkan kompetensi mereka. Dengan infrastruktur teknologi informasi yang memadai, pegawai dapat belajar dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan efektif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga mendorong pegawai untuk mengembangkan kompetensi yang lebih baik.

Namun, keberhasilan digitalisasi tidak serta merta menjamin kinerja pegawai yang optimal. Tanpa dukungan kompetensi yang memadai, pegawai mungkin tidak dapat memanfaatkan teknologi yang ada secara efektif. Misalnya,

jika seorang pegawai tidak memiliki kemampuan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi baru atau memahami sistem digital yang diterapkan, maka akan kesulitan dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Akibatnya, meskipun infrastruktur digital sudah canggih, kinerja pegawai tetap akan terhambat. Dengan demikian, digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Zanna dan Ubaidillah (2024) menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

2.3.7. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi

Fasilitas kerja adalah segala jenis peralatan, perlengkapan kerja dan fasilitas lain yang berfungsi sebagai alat utama atau alat bantu dalam pelaksanaan pekerjaan, dan juga berfungsi sosial dalam rangka kepentingan orang-orang yang sedang berhubungan dengan organisasi kerja itu (Dunggio et, al. 2022). Kinerja merupakan hasil evaluasi prestasi kerja yang diukur berdasarkan pencapaian standar organisasi, mencakup aspek kualitas dan kuantitas dalam pelaksanaan tanggung jawab yang diemban (Yuniarti et al. 2021). Sedangkan kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan tepat dan berdasarkan pengetahuan, keahlian, dan sikap (Edison, Anwar, dan Komariyah 2021).

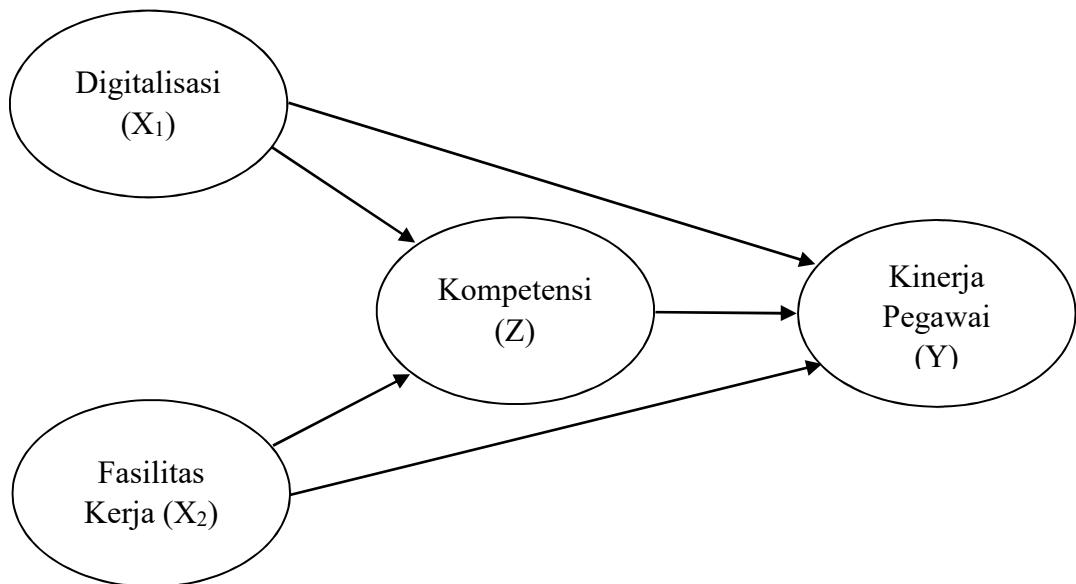
Fasilitas kerja berperan krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kompetensi, karena dengan menyediakan fasilitas kerja yang memadai,

pegawai dapat lebih mudah menyelesaikan tugas mereka dengan tepat dan efisien. Fasilitas yang baik, seperti teknologi modern dan ruang kerja yang nyaman, tidak hanya mendukung pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya, tetapi juga mendorong pegawai untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Fasilitas kerja yang optimal dapat meningkatkan kompetensi pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai.

Namun, meskipun fasilitas kerja sudah memadai dan modern, tidak akan berarti jika pegawai tidak memiliki kompetensi yang diperlukan untuk memanfaatkannya secara efektif. Misalnya, seorang pegawai yang tidak terlatih atau tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang tugas yang diembannya akan kesulitan dalam menggunakan fasilitas kerja yang tersedia, seperti perangkat keras atau perangkat lunak yang modern. Dalam situasi seperti ini, meskipun fasilitas kerja sudah optimal, kinerja pegawai tidak akan optimal. Dengan demikian, fasilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Sitepu dan Indrawan (2023) menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi. Fasilitas yang modern dapat meningkatkan kompetensi yang berimplikasi kepada kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka konseptual penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang akan diteliti (Machali 2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis terkait pengaruh digitalisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Hipotesis-hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

1. Ada pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara Medan.
2. Ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara Medan.
3. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara Medan.

4. Ada pengaruh digitalisasi terhadap kompetensi pegawai di UIN Sumatera Utara Medan.
5. Ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kompetensi pegawai di UIN Sumatera Utara Medan.
6. Ada pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi di UIN Sumatera Utara Medan.
7. Ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi di UIN Sumatera Utara Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, pendekatan penelitian yang paling cocok adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan.

Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang dalam proses pelaksanaan penelitiannya banyak menggunakan angka-angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran, sampai pada hasil atau penarikan kesimpulannya (Machali 2021).

Dalam penelitian ini, variabel independennya adalah digitalisasi dan fasilitas kerja, variabel interveningnya adalah kompetensi, dan variabel dependennya adalah kinerja pegawai.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di Universitas Islam Negeri (UIN) Sumatera Utara Medan, kampus 1 di Jl. IAIN No. 1, Sutomo Medan, kampus 2 di Jl. Williem Iskandar Pasar V Medan Estate, dan kampus 4 di Jl. Lapangan Golf, Durin Jangak, Tuntungan.

3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan secara intensif selama lima bulan, dimulai pada bulan Februari 2025 dan berakhir pada bulan Juli 2025. Proses penelitian yang

dilakukan meliputi berbagai tahapan, mulai dari observasi, pengumpulan data, analisis data, hingga penyusunan seminar. Rincian lebih lanjut mengenai setiap tahapan penelitian tersebut dapat dipahami melalui tabel yang disajikan berikut ini:

Tabel 3.1. Waktu Penelitian

No	Tahapan Penelitian	Bulan																							
		Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli			
		2025				2025				2025				2025				2025				2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset (Observasi)																								
2	Penyusunan Proposal																								
3	Seminar Proposal																								
4	Pengumpulan Data																								
5	Pengolahan Data																								
6	Analisis Data																								
7	Seminar Hasil																								
8	Sidang Meja Hijau																								

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2013).

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai administrasi (tenaga kependidikan) UIN Sumatera Utara Medan yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 162 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki sifat-sifat yang sama dari objek yang merupakan sumber data. Menurut Sugiyono (2013) sampel adalah sebagian dari populasi yang dipilih untuk mewakili karakteristik atau atribut tertentu dari keseluruhan populasi tersebut. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang terpilih dan mewakili populasi tersebut (Purwanza et al. 2022).

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *simple random sampling*, dimana teknik ini dilakukan secara acak, memungkinkan setiap individu dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel tanpa memperhatikan strata yang ada di dalam populasi (Sugiyono 2013).

Dalam penelitian ini, menurut Sugiyono (2013) apabila jumlah populasi lebih besar dari 100, maka pengambilan sampel dapat menggunakan rumus Slovin. Besarnya sampel penelitian ini adalah:

$$\mathbf{n} = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$\mathbf{n} = \frac{162}{1 + 162 (0,1)^2}$$

$$\mathbf{n} = \frac{162}{2,62} = 61,832$$

Dimana:

n = Ukuran sampel

N = Jumlah populasi

e = *Margin of error* (tingkat signifikansi)

Berdasarkan perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus slovin di atas, maka jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 62 orang.

3.4. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu konsep fundamental dalam penelitian kuantitatif. Konsep ini berperan krusial dalam memberikan kejelasan dan objektivitas terhadap variabel-variabel yang menjadi fokus kajian. Dengan merumuskan definisi operasional yang tepat, peneliti mampu mengukur dan menganalisis variabel penelitian secara akurat, sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat diandalkan dan memiliki validitas yang tinggi.

Definisi operasional yang telah dirumuskan menjadi dasar dalam proses analisis data penelitian ini antara lain:

Tabel 3.2. Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kinerja Pegawai	Kinerja adalah hasil dari proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. (Edison, Anwar, dan Komariyah 2021)	1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Waktu Penyelesaian (Edison, Anwar, dan Komariyah 2021)
2	Digitalisasi	Digitalisasi merupakan proses konversi data dari format analog ke	1. Kemudahan 2. Fitur Web

		format digital dengan memanfaatkan teknologi, serta penerapan data digital dalam sistem operasi otomatis dan sistem berbasis komputer. (Anshari dan Manjaleni 2024)	3. Kenyamanan 4. Keamanan Privasi 5. Kebermanfaatan (Anshari dan Manjaleni 2024)
3	Fasilitas Kerja	Fasilitas kerja adalah semua sarana dan prasarana yang disediakan oleh perusahaan untuk mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. (Sari dan Puspita 2022)	1. Peralatan Kerja 2. Perlengkapan Kerja 3. Fasilitas Sosial (Sari dan Puspita 2022)
4	Kompetensi	Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dengan tepat dan berdasarkan pengetahuan, keahlian, dan sikap. (Edison, Anwar, dan Komariyah 2021)	1. Pengetahuan 2. Keahlian 3. Sikap (Edison, Anwar, dan Komariyah 2021)

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini akan menggunakan teknik pengumpulan data kuantitatif untuk menghimpun informasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi, dalam pengumpulan data bertujuan untuk mengamati berbagai fenomena, situasi, dan kondisi yang terjadi. Jika sumber data adalah orang, observasi diperlukan untuk memahami proses wawancara, termasuk perilaku subjek selama wawancara, interaksi mereka dengan peneliti, dan elemen lain yang dianggap relevan untuk memberikan informasi tambahan tentang hasil wawancara (Kurniawan dan Puspitaningtyas 2016).

2. Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tanya-jawab secara langsung antara peneliti dan narasumber atau sumber data (Kurniawan dan Puspitaningtyas 2016). Metode ini digunakan untuk menggali informasi lebih mendalam tentang pengalaman dan persepsi pegawai UIN Sumatera Utara Medan terkait dengan digitalisasi, fasilitas kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai.
3. Studi Dokumentasi, merupakan metode untuk mengumpulkan data dengan menggunakan informasi yang ada di sumber data (Kurniawan dan Puspitaningtyas 2016). Data yang dimaksud berupa data pegawai administrasi (tenaga kependidikan), data sistem digital (aplikasi), dan lain-lain.
4. Angket, merupakan metode pengumpulan data yang memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada orang yang disurvei untuk mendapatkan jawaban (Sugiyono 2013). Angket ini akan digunakan untuk mengumpulkan data mengenai variabel digitalisasi, fasilitas kerja, kompetensi, dan kinerja pegawai. Untuk memastikan bahwa angket yang digunakan dalam penelitian ini dapat diandalkan dan mengukur variabel yang dimaksud dengan akurat, perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas bertujuan untuk menentukan sejauh mana instrumen dapat mengukur apa yang seharusnya diukur, sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi hasil yang diperoleh dari angket tersebut. Dalam penelitian ini, angket menggunakan skala Likert untuk mengukur intensitas sikap atau pendapat responden terhadap pernyataan yang diberikan. Skala Likert yang digunakan terdiri dari 5 poin jawaban, yaitu: sangat setuju, setuju, netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju.

3.6. Teknik Analisis Data

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS) sebagai metode analisis data, dengan perhitungan dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.0 sebagai pengolah data. Dalam merumuskan suatu model penelitian, hubungan sebab akibat antara variabel bebas dan variabel terikat tidak selalu bersifat langsung. Seringkali, terdapat variabel lain yang berperan sebagai "jembatan" atau "perantara" yang menghubungkan keduanya. Variabel perantara ini disebut sebagai variabel penghubung atau variabel mediasi. Variabel penghubung ini berperan menjelaskan mekanisme bagaimana variabel bebas dapat mempengaruhi variabel terikat secara tidak langsung.

Dalam analisis *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS), variabel penghubung ini juga dikenal dengan istilah variabel intervening. Variabel intervening ini memiliki peran penting dalam mengungkap kompleksitas hubungan antar variabel dalam suatu model. Dengan memasukkan variabel intervening dalam model, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses sebab akibat yang terjadi (Hamid dan Anwar, 2019).

Penelitian ini mengadopsi metode Partial Least Square (PLS) yang merupakan salah satu teknik analisis yang populer dalam penelitian sosial dan bisnis. Proses analisis menggunakan PLS terdiri dari beberapa langkah penting yang saling berkaitan, yaitu:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)
2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)
3. Uji Hipotesis

3.6.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada tahap ini, peneliti melakukan evaluasi terhadap model pengukuran untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dapat merefleksikan konstruk yang diukur dengan baik. *Measurement Model (Outer Model)* terdiri dari:

1. Uji Validitas, yaitu untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur berfungsi sebagaimana mestinya yang terdiri dari:
 - a. *Convergent validity* (validitas konvergen), untuk melihat besarnya korelasi antara indikator dengan konstruk latennya (nilai *outer loading*) dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair et, al. (2021), nilai validitas konvergen yang dapat diterima dan dianggap valid dalam sistem SmartPLS adalah apabila nilai dari *outer loading* diatas 0,6 dan nilai AVE diatas 0,5.
 - b. *Discriminant validity* (validitas diskriminan), nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar daripada nilai korelasi dengan variabel lain (Fornell-Larcker). Nilai cross loading juga harus lebih besar dari nilai korelasi indikator tersebut dengan variabel lain.
2. Uji Reliabilitas, yaitu untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan konsisten. Uji reliabilitas dalam SEM-PLS menurut Hair et al. (2021) menggunakan beberapa indikator, di antaranya *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur konsistensi internal dari sebuah skala pengukuran. Nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70 menunjukkan bahwa skala pengukuran tersebut reliabel, yaitu mampu mengukur konsep

yang sama secara konsisten. Sedangkan *Composite Reliability* mengukur reliabilitas konstruk secara keseluruhan, yaitu sejauh mana indikator-indikator dalam konstruk tersebut saling berhubungan. Nilai *Composite Reliability* di atas 0,70 menunjukkan bahwa konstruk tersebut reliabel.

3.6.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam analisis SEM-PLS, evaluasi model merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa model yang dibangun memiliki kualitas yang baik dan dapat diandalkan. Dua indikator utama yang digunakan dalam evaluasi model adalah R-square dan F-square.

1. R-square (Koefisien Determinasi)

R-square mengukur seberapa besar proporsi variasi dalam variabel dependen (kinerja pegawai) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (digitalisasi dan fasilitas kerja) dan variabel intervening (kompetensi) secara bersama-sama. Nilai R-square berkisar antara 0 hingga 1. Semakin tinggi nilai R-square, semakin baik model dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai.

a. R-square mendekati 1, menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Artinya, sebagian besar variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel digitalisasi, fasilitas kerja, dan kompetensi.

b. R-square mendekati 0: menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang kurang baik dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Artinya, hanya sebagian kecil variasi dalam kinerja pegawai yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model.

2. *Effect Size (f-square)*

F-square mengukur ukuran efek atau kontribusi relatif dari masing-masing variabel independen dan intervening terhadap variabel dependen. F-square digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh digitalisasi, fasilitas kerja, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

- a. F-square kecil (mendekati 0): Menunjukkan bahwa variabel independen atau intervening memiliki efek yang kecil terhadap variabel dependen.
- b. F-square sedang: Menunjukkan bahwa variabel independen atau intervening memiliki efek yang sedang terhadap variabel dependen.
- c. F-square besar: Menunjukkan bahwa variabel independen atau intervening memiliki efek yang besar terhadap variabel dependen.

3.6.3. Uji Hipotesis

Setelah model dievaluasi dan dianggap memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis. Uji hipotesis bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai pengaruh antar variabel. Dalam penelitian ini, terdapat tiga pengaruh yang perlu diuji:

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengaruh langsung menguji apakah variabel independen memiliki pengaruh signifikan secara langsung terhadap variabel dependen. Ketika nilai koefisien jalur bersifat positif, pengaruhnya adalah searah. Artinya, jika variabel independen mengalami peningkatan, maka variabel dependen juga akan meningkat. Jika variabel independen menurun, variabel dependen juga akan mengalami penurunan.

Sebaliknya ketika nilai koefisien jalur bersifat negatif, maka pengaruhnya adalah berlawanan arah. Dalam hal ini, jika variabel independen meningkat, variabel dependen justru akan menurun. Demikian pula, jika variabel independen menurun, variabel dependen akan mengalami peningkatan.

Nilai signifikansi dapat dilihat dari:

a. T-Statistik

Jika t-statistik lebih besar dari t-tabel ($t\text{-statistik} > t\text{-tabel}$), maka hasilnya signifikan. Jika t-statistik lebih kecil dari t-tabel ($t\text{-statistik} < t\text{-tabel}$), maka hasilnya tidak signifikan. Nilai t-tabel yang digunakan adalah 1,96 dengan tingkat signifikansi 0,05.

b. *P-value*

Nilai signifikansi juga dapat dinilai melalui *p-value*. Jika *p-value* kurang dari 0,05 ($p\text{-value} < 0,05$), maka hasilnya signifikan. Jika *p-value* lebih besar dari 0,05 ($p\text{-value} > 0,05$), maka hasilnya tidak signifikan.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung menguji apakah variabel intervening memediasi hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Mediasi terjadi jika variabel intervening menjadi jalur yang menghubungkan variabel independen terhadap variabel dependen.

Jika *p-value* untuk pengaruh tidak langsung (melalui mediasi kompetensi) antara digitalisasi dan kinerja pegawai kurang dari 0.05, maka

kompetensi memediasi pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen.

3. *Total Effect*

Total effect merupakan gabungan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. *Total effect* menunjukkan keseluruhan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, baik melalui jalur langsung maupun melalui variabel mediasi.

Total effect dihitung dengan menjumlahkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. *Total effect* menunjukkan seberapa besar pengaruh digitalisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan, baik secara langsung maupun melalui mediasi kompetensi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Data

Data penelitian ini diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner yang disusun dengan total 28 pernyataan. Pernyataan-pernyataan tersebut dibagi secara sistematis sesuai variabel penelitian yang menjadi fokus, yaitu 6 pernyataan untuk variabel kinerja pegawai, 10 pernyataan untuk variabel digitalisasi, 6 pernyataan untuk variabel fasilitas kerja, serta 6 pernyataan untuk variabel kompetensi. Formulasi instrumen ini bertujuan untuk memperoleh data yang komprehensif dan mendalam terkait setiap aspek yang berkontribusi terhadap kinerja pegawai di institusi yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan dengan melibatkan 62 responden yang merupakan tenaga kependidikan atau pegawai administrasi di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Pemilihan responden ini mempertimbangkan peran dan posisi mereka yang relevan sebagai pengguna langsung dari sistem digital dan fasilitas kerja di lingkungan universitas. Adapun teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dari populasi sebanyak 162 orang, sehingga sampel yang diambil dianggap representatif dan mampu mencerminkan kondisi nyata di lapangan.

Dengan metode pengumpulan data yang sistematis dan sampel yang representatif, data yang terkumpul memberikan gambaran yang valid dan reliabel tentang persepsi serta kondisi aktual terkait digitalisasi, fasilitas kerja,

kompetensi, dan kinerja karyawan di UIN Sumatera Utara Medan. Hal ini menjadi dasar penting untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian guna memahami pengaruh variabel-variabel tersebut dalam konteks peningkatan kinerja pegawai di institusi pendidikan tinggi ini.

4.1.1.1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Untuk melihat proporsi persentase berdasarkan jenis kelamin dari 62 responden, dapat dirujuk pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1. Data Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-Laki	38	61,3
Perempuan	24	38,7
Jumlah	62	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Dari total 62 responden yang mengikuti penelitian ini, sebanyak 38 orang (61,3%) adalah laki-laki, sedangkan 24 orang (38,7%) adalah perempuan. Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas yang menjadi responden penelitian adalah tenaga kependidikan laki-laki. Dominasi laki-laki dalam jumlah ini bisa disebabkan oleh faktor-faktor seperti pola rekrutmen yang ada, pembagian tugas yang berkaitan dengan administrasi, maupun struktur organisasi yang lebih banyak melibatkan pegawai pria.

Data jenis kelamin dalam penelitian ini mencerminkan keberagaman yang positif di lingkungan tenaga kependidikan. Komposisi ini sudah cukup baik karena menghadirkan keseimbangan antara dua kelompok gender yang dapat saling melengkapi dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsi administrasi maupun operasional. Keseimbangan tersebut sangat penting

dalam menciptakan dinamika kerja yang harmonis dan produktif, sehingga mendorong terciptanya kolaborasi yang efektif antar pegawai.

Komposisi laki-laki dan perempuan yang secara proporsional memungkinkan adanya pembagian peran yang dapat memperkuat sinergi dan saling mendukung, sehingga berdampak pada kinerja pegawai. Laki-laki dan perempuan masing-masing membawa perspektif dan pendekatan yang berbeda tetapi saling melengkapi, sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal dan berkualitas. Komposisi jenis kelamin ini dapat menjadi salah satu faktor pendukung utama dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4.1.1.2. Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden

Dari total 62 responden penelitian ini, distribusi pendidikan terakhir menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S-1) sebanyak 46 orang. Sedangkan responden dengan pendidikan terakhir SMA/sederajat sebanyak 4 orang, pendidikan Magister (S-2) sebanyak 8 orang, dan pendidikan Doktoral (S-3) sebanyak 4 orang. Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai yang menjadi responden memiliki tingkat pendidikan yang sudah cukup tinggi, khususnya pada jenjang sarjana yang merupakan mayoritas signifikan. Tabel berikut memperlihatkan jumlah dan persentase pendidikan terakhir responden dalam penelitian ini:

Tabel 4.2. Data Pendidikan Terakhir Responden

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SMA/Sederajat	4	6,45
Sarjana (S-1)	46	74,19
Magister (S-2)	8	12,9
Doktoral (S-3)	4	6,45
Jumlah	62	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Mayoritas tenaga kependidikan di UIN Sumatera Utara Medan berasal dari lulusan sarjana, yang mencerminkan kebutuhan akan tenaga pegawai dengan kompetensi memadai untuk mendukung kegiatan administrasi dan operasional perguruan tinggi.

Distribusi pendidikan terakhir responden menunjukkan peran yang berbeda namun saling melengkapi dalam lingkungan tenaga kependidikan. Pegawai dengan pendidikan SMA/sederajat biasanya mengemban tugas-tugas yang bersifat operasional dan administratif dasar, seperti pendistribusian surat, pekerjaan teknis sederhana, dan kegiatan pendukung lainnya. Peran tersebut sangat penting dalam menjaga kelancaran proses kerja sehari-hari.

Lulusan Sarjana (S-1) umumnya mengambil peran yang lebih kompleks dan strategis dalam pelaksanaan tugas, seperti pengelolaan administrasi umum, akademik, kepegawaian, keuangan, serta pengembangan sistem kerja yang lebih efektif dan efisien. Pegawai berpendidikan Magister (S-2) biasanya berkontribusi dalam aspek perencanaan, evaluasi, serta pengembangan kebijakan yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan dan kinerja lembaga. Sedangkan lulusan

Doktoral (S-3) berperan untuk memberikan arahan ilmiah dan strategis, pengembangan inovasi, serta supervisi dan manajerial. Komposisi latar belakang pendidikan pegawai ini sudah cukup memadai untuk menunjang kinerja yang optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

4.1.1.3. Deskripsi Masa Kerja Responden

Data masa kerja responden penelitian terbagi menjadi tiga kategori utama berdasarkan lamanya masa kerja mereka, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3. Data Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
0 - 10 Tahun	31	50
11 - 20 Tahun	20	32,3
> 20 Tahun	11	17,7
Jumlah	62	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel di atas, diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0 hingga 10 tahun, yakni mencapai sekitar 50% dari keseluruhan responden. Kelompok responden dengan masa kerja antara 11 hingga 20 tahun juga memberikan kontribusi yang cukup besar, yaitu sebesar 32,3%, Sedangkan kelompok dengan masa kerja lebih dari 20 tahun mencapai 17,7%.

Masa kerja pegawai yang bervariasi di lingkungan UIN Sumatera Utara Medan, dengan sebagian besar berada pada rentang 0 hingga 10 tahun, menunjukkan adanya kelompok pegawai yang masih relatif baru dalam pengalaman kerja. Kondisi ini menggambarkan adanya tenaga kerja muda

yang dinamis dan berpotensi membawa semangat, energi, serta inovasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Pegawai dengan masa kerja yang masih pendek biasanya memiliki motivasi tinggi untuk belajar dan berkembang, sehingga mereka cenderung menunjukkan antusiasme dan kreativitas dalam menyelesaikan tugas yang berdampak terhadap kinerja. Keberadaan pegawai muda yang energik perlu diimbangi dengan dukungan pelatihan dan pendampingan agar kinerja mereka dapat terus meningkat secara konsisten, memberikan kontribusi positif pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Keberadaan pegawai dengan masa kerja antara 11 hingga 20 tahun dan lebih dari 20 tahun memberikan kontribusi penting dalam hal pengalaman dan pengetahuan yang mendalam. Pegawai dengan pengalaman sedang hingga senior ini mampu menjadi sumber daya yang andal dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan dengan efektif dan efisien. Pengalaman kerja yang dimiliki mempengaruhi kualitas pengambilan keputusan, kemampuan *problem solving*, dan adaptasi terhadap perubahan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai maupun keseluruhan organisasi.

Masa kerja yang beragam ini menciptakan keseimbangan yang baik antara energi baru dan pengalaman matang dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Klasifikasi masa kerja ini dapat membantu memahami bagaimana tingkat pengalaman dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai.

4.1.1.4. Deskripsi Usia Responden

Usia responden dalam penelitian ini diklasifikasikan ke dalam tiga kategori untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai distribusi demografi pegawai yang menjadi sampel.

Tabel 4.4. Data Usia Responden

Rentang Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20 - 30 Tahun	14	22,6
31 - 40 Tahun	28	45,2
> 40 Tahun	20	32,3
Jumlah	62	100

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Usia pegawai di lingkungan UIN Sumatera Utara Medan menunjukkan distribusi yang cukup merata, dengan kelompok usia 31-40 tahun mendominasi sebanyak 45,2%, diikuti pegawai usia di atas 40 tahun sebesar 32,3%, dan kelompok usia muda 20-30 tahun sekitar 22,6%. Data ini memperlihatkan keberagaman usia yang menjadi aspek penting dalam kekuatan sumber daya manusia di UIN Sumatera Utara Medan, dimana keseimbangan antara tenaga muda dan pegawai berpengalaman menciptakan fondasi yang solid untuk menjalankan berbagai fungsi organisasi.

Usia pegawai berperan dalam mencerminkan kematangan berpikir dan bertindak dalam menyelesaikan tugas serta mengatasi masalah yang muncul selama pelaksanaan pekerjaan. Pegawai pada kelompok usia yang lebih matang biasanya memiliki pengalaman yang lebih kaya dan kemampuan problem solving yang lebih baik, sehingga dapat mengambil

keputusan yang tepat dan efektif. Kematangan tersebut memungkinkan mereka untuk mengelola tanggung jawab dengan penuh kewaspadaan dan ketelitian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan hasil optimal.

Keberadaan pegawai dari kelompok usia muda juga memberikan kontribusi penting dalam mendukung kinerja organisasi melalui energi, ide-ide segar, dan semangat inovasi. Dengan perpaduan antara kematangan pengalaman dan kreativitas generasi muda, maka produktivitas serta kualitas kinerja pegawai akan meningkat dan pada akhirnya menjadi faktor yang menentukan dalam mencapai tujuan organisasi.

4.1.2. Deskripsi Jawaban Responden

Pengolahan data jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, yaitu:

Sangat Tidak Setuju = 1

Tidak Setuju = 2

Netral = 3

Setuju = 4

Sangat Setuju = 5

Untuk mengelompokkan hasil pengukuran tersebut secara sistematis, diperlukan perhitungan rentang nilai atau *range* dari skala Likert sebagai dasar pembagian kategori penilaian. Berdasarkan skala tersebut didapatkan nilai terendah adalah 1 dan nilai tertinggi adalah 5, maka perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Interval} = \text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah} = 5 - 1 = 4$$

Dengan mengetahui interval sebesar 4, kemudian dapat dibagi menjadi beberapa kategori penilaian untuk mempermudah interpretasi hasil survei atau kuesioner. Karena dalam penelitian digunakan lima kategori, maka rentang nilai dibagi rata menjadi sama panjang, yaitu:

$$\text{Interval per kategori} = \text{Range} \div \text{Jumlah kategori} = 4 \div 5 = 0,8$$

Sehingga dapat dilakukan kategorisasi skor untuk mempermudah interpretasi hasil penelitian. Kategori penilaianya adalah sebagai berikut:

Skor 1,0 - 1,8 = Tidak Baik

Skor 1,9 - 2,6 = Kurang Baik

Skor 2,7 - 3,4 = Sedang

Skor 3,5 - 4,2 = Baik

Skor 4,3 - 5,0 = Sangat Baik

Penerapan pembagian kategori berdasarkan perhitungan rentang nilai skala Likert ini memberikan kerangka kerja yang sistematis dan objektif dalam pengolahan data survei. Kategorisasi yang jelas dan proporsional ini sangat membantu dalam interpretasi hasil penelitian, sehingga dapat menggambarkan tingkat persepsi responden secara lebih akurat.

4.1.2.1. Kinerja Pegawai (Variabel Y)

Deskripsi jawaban dari para responden terkait variabel kinerja pegawai berdasarkan indikator-indikator yang telah dijabarkan dalam bentuk pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5. Skor Angket Kinerja Pegawai (Variabel Y)

P	Jawaban												Skor	Rata-Rata		
	STS		TS		N		S		SS		Jumlah					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Indikator: Kuantitas																
Y_1	4	6,45	18	29,03	23	37,10	15	24,19	2	3,23	62	100	2,9	2,9		
Y_2	1	1,61	19	30,65	29	46,77	11	17,74	2	3,23	62	100	2,9			
Indikator: Kualitas																
Y_3	5	8,06	25	40,32	21	33,87	9	14,52	2	3,23	62	100	2,6	2,6		
Y_4	4	6,45	28	45,16	18	29,03	10	16,13	2	3,23	62	100	2,6			
Indikator: Waktu Penyelesaian																
Y_5	5	8,06	20	32,26	21	33,87	14	22,58	2	3,23	62	100	2,8	2,8		
Y_6	4	6,45	18	29,03	27	43,55	12	19,35	1	1,61	62	100	2,8			
Rata-Rata Skor Variabel Kinerja Pegawai													2,78			

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Dari data pada tabel di atas dapat, maka dapat diuraikan beberapa temuan sebagai berikut:

1. Indikator Kuantitas

- Pernyataan Y_1 yaitu saya mampu menyelesaikan tugas dengan jumlah target yang ditentukan. Mayoritas responden berada pada kategori netral (37,10%), tidak setuju (29,03%), dan sangat tidak setuju (6,45%), yang mengindikasikan adanya ketidakpastian atau ketidakyakinan terkait kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target jumlah yang ditentukan. Terdapat 24,19% responden yang setuju dan sangat setuju hanya sekitar 3,23%. Yang berarti hanya 27,42% pegawai yang menyelesaikan tugas dengan jumlah target yang ditentukan. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,9 yang berarti tergolong dalam kategori

“Sedang”. Hal ini bisa menjadi indikasi bahwa pencapaian target jumlah tugas masih menjadi tantangan bagi sejumlah pegawai.

b. Pernyataan Y_2 yaitu jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan beban kerja yang ditetapkan. Sebagian responden memberikan jawaban netral (46,77%), tidak setuju (30,65%), dan sangat tidak setuju (1,61%). Hal ini menunjukkan bahwa ada persepsi negatif dari pegawai dalam hal kesesuaian beban kerja dan jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Responden yang menjawab setuju (17,74%) dan sangat setuju (3,23%) relatif lebih kecil, yang berarti hanya 20,97% pegawai yang merasa jumlah pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan beban kerja yang ditetapkan. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,9 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”. Kondisi ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan antara beban kerja yang ditetapkan dengan kemampuan atau waktu yang tersedia bagi sebagian besar pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator kuantitas adalah 2,9. Skor ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada aspek kuantitas berada dalam kategori “Sedang”. Hal ini berarti bahwa secara umum pegawai UIN Sumatera Utara Medan menunjukkan kemampuan yang cukup dalam menyelesaikan tugas dengan jumlah yang telah ditentukan, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan agar mencapai kategori yang lebih tinggi.

2. Indikator Kualitas

- a. Pernyataan Y_3 yaitu saya selalu menghasilkan pekerjaan dengan mutu yang memenuhi standar yang ditetapkan. Sebanyak 40,32% responden memilih tidak setuju dan 8,06% setuju menunjukkan sejumlah pegawai merasa mutu pekerjaan yang dihasilkan belum sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan. Sebanyak 33,87% responden memilih netral terkait mutu pekerjaan mereka yang memenuhi standar, sehingga mereka tidak begitu yakin dengan konsistensi mutu tersebut. Sebanyak 14,52% pegawai yang menyatakan setuju dan 3,23% sangat setuju, hal ini berarti bahwa hanya 17,75% yang menyatakan mutu pekerjaan mereka konsisten memenuhi standar. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,6 yang berarti tergolong dalam kategori “Kurang Baik” menunjukkan bahwa ada indikasi perlunya peningkatan kualitas kerja secara signifikan untuk mencapai standar yang diharapkan. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan antara harapan dan realisasi mutu pekerjaan yang dihasilkan oleh sebagian pegawai.
- b. Pernyataan Y_4 yaitu hasil pekerjaan saya selalu baik tanpa ada kesalahan dan sesuai dengan harapan atasan. Mayoritas responden berada pada kategori netral (40,32%) dan tidak setuju (38,71%), sedangkan sangat tidak setuju 3,23 %. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar pegawai masih merasakan keraguan mengenai kualitas hasil pekerjaan mereka yang benar-benar bebas dari kesalahan dan

sesuai harapan atasan. Hanya 14,51% responden yang merasa yakin bahwa hasil pekerjaan mereka selalu memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,6 yang berarti tergolong dalam kategori “Kurang Baik”, yang mengindikasikan bahwa kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai masih belum mencapai tingkat yang diharapkan oleh organisasi. Kategori “Kurang Baik” ini mencerminkan bahwa kemampuan pegawai untuk selalu menghasilkan pekerjaan yang bebas dari kesalahan dan sesuai dengan ekspektasi atasan masih belum cukup baik sehingga menimbulkan kebutuhan mendesak bagi organisasi untuk melakukan evaluasi mendalam terhadap faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya kualitas tersebut.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator kualitas adalah 2,6. Skor ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada aspek kualitas berada dalam kategori “Kurang Baik”. Hal ini berarti bahwa pada aspek kualitas masih membutuhkan perhatian dan perbaikan yang serius. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan mutu kerja pegawai belum optimal sehingga berdampak pada rendahnya tingkat kepuasan dan kepercayaan terhadap hasil pekerjaan yang dihasilkan. Situasi ini mengindikasikan perlunya perhatian khusus dalam meningkatkan kualitas hasil kerja, baik melalui penguatan pengawasan mutu, maupun perbaikan proses kerja agar dapat meminimalkan kesalahan dan memastikan hasil kerja sesuai ekspektasi atasan.

3. Indikator Waktu Penyelesaian

- a. Pernyataan Y_5 yaitu saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Mayoritas responden masih menyampaikan sikap yang netral (33,87%) dan tidak setuju (32,36%) terhadap kemampuan mereka menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai jadwal. Sedangkan 8,06% responden menyatakan sangat tidak setuju. Hal ini mengindikasikan adanya kendala dalam manajemen waktu yang membuat pegawai sulit memenuhi target waktu yang sudah ditetapkan. Hanya 22,58% (setuju) dan 3,23% (sangat setuju) pegawai yang merasa yakin mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,8 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”, yang mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu masih berada pada tingkat yang cukup, namun belum optimal. Hal ini mencerminkan adanya tantangan dalam manajemen waktu yang perlu diatasi agar target penyelesaian pekerjaan sesuai jadwal dapat dicapai dengan lebih konsisten dan efisien. Peningkatan kemampuan pengelolaan waktu sangat diperlukan untuk mendukung produktivitas dan kinerja pegawai secara keseluruhan.
- b. Pernyataan Y_6 yaitu saya mampu merencanakan dan mengelola waktu kerja dengan efektif sehingga semua tugas dapat diselesaikan sesuai *deadline*. Dari data pada tabel, terlihat sebanyak 43,55%

responden memilih jawaban netral, yang sikap ragu terhadap kemampuan dalam merencanakan dan mengatur waktu kerja secara efektif untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Sebanyak 35,48% responden (gabungan sangat tidak setuju dan tidak setuju) menyatakan ketidakmampuan dalam merencanakan dan mengatur waktu kerja secara efektif. Hanya sekitar 20,96% (setuju dan sangat setuju) responden yang meyakini bahwa mereka mampu mengelola waktu kerja secara efektif dan menyelesaikan tugas sesuai *deadline*.

Skor untuk pernyataan ini adalah 2,8 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”. Hal ini menunjukkan kemampuan pegawai dalam merencanakan dan mengelola waktu kerja secara efektif masih perlu ditingkatkan agar semua tugas dapat diselesaikan tepat waktu sesuai dengan *deadline* yang telah ditetapkan. Kondisi ini menandakan adanya kebutuhan untuk penguatan keterampilan pegawai dalam hal manajemen waktu dan perencanaan kerja.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator waktu penyelesaian adalah 2,8. Skor ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada aspek waktu penyelesaian berada dalam kategori “Sedang” yang berarti bahwa kemampuan pegawai dalam mengatur dan memanfaatkan waktu kerja untuk memenuhi tenggat waktu secara konsisten masih belum optimal, meskipun sudah mencapai tingkat yang cukup.

Dari keseluruhan jawaban responden untuk variabel kinerja pegawai, diperoleh skor rata-rata sebesar 2,78 yang berarti bahwa kategori kinerja

pegawai tergolong “Sedang”. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai UIN Sumatera Utara Medan memiliki kemampuan yang cukup dalam menyelesaikan tugas, baik dari segi kuantitas, kualitas, maupun waktu penyelesaian tugas. Namun terdapat peluang untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja agar dapat mencapai kategori yang lebih tinggi dan memenuhi standar yang diharapkan secara lebih konsisten.

4.1.2.2. Digitalisasi (Variabel X1)

Deskripsi jawaban responden mengenai variabel digitalisasi, disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6. Skor Angket Digitalisasi (Variabel X1)

P	Jawaban												Skor	Rata-Rata		
	STS		TS		N		S		SS		Jumlah					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Indikator: Kemudahan																
X1_1	1	1,61	27	43,55	19	30,65	11	17,74	4	6,45	62	100	2,8	3,0		
X1_2	2	3,23	14	22,58	25	40,32	16	25,81	5	8,06	62	100	3,1			
Indikator: Fitur Web																
X1_3	5	8,06	27	43,55	18	29,03	9	14,52	3	4,84	62	100	2,6	2,6		
X1_4	5	8,06	25	40,32	23	37,10	7	11,29	2	3,23	62	100	2,6			
Indikator: Kenyamanan																
X1_5	5	8,06	17	27,42	27	43,55	10	16,13	3	4,84	62	100	2,8	2,8		
X1_6	7	11,29	14	22,58	23	37,10	16	25,81	2	3,23	62	100	2,9			
Indikator: Keamanan Privasi																
X1_7	2	3,23	10	16,13	31	50,00	15	24,19	4	6,45	62	100	3,1	3,0		
X1_8	2	3,23	20	32,26	25	40,32	13	20,97	2	3,23	62	100	2,9			
Indikator: Kebermanfaatan																
X1_9	6	9,68	18	29,03	22	35,48	14	22,58	2	3,23	62	100	2,8	2,9		
X1_10	3	4,84	18	29,03	24	38,71	15	24,19	2	3,23	62	100	2,9			
Rata-Rata Skor Variabel Digitalisasi														2,87		

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Dari data yang disajikan dalam tabel tersebut, maka dapat diuraikan beberapa temuan sebagai berikut:

1. Indikator Kemudahan

- a. Pernyataan X1_1 yaitu saya merasa sistem digital yang diterapkan mudah diakses dan mudah digunakan. Mayoritas responden menunjukkan ketidaksetujuan terhadap pernyataan bahwa sistem digital yang diterapkan mudah diakses dan digunakan sebesar 45,16%, sementara 30,65% bersikap netral, menandakan bahwa banyak pengguna yang merasakan kesulitan atau keraguan dalam mengakses dan memanfaatkan sistem digital tersebut. Sebaliknya hanya 24,19% responden yang setuju dan sangat setuju bahwa sistem digital mudah digunakan. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,8 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”, yang mencerminkan bahwa meskipun sistem digital telah diadopsi, tingkat kemudahan akses dan penggunaan masih belum optimal bagi sebagian besar pengguna. Hal ini menunjukkan kebutuhan untuk melakukan evaluasi mendalam terhadap sistem digital tersebut guna mengidentifikasi hambatan yang dialami pengguna.
- b. Pernyataan X1_2 yaitu saya merasa bahwa sistem digital yang ada memiliki *interface* dan navigasi yang mudah dipahami sehingga memudahkan pengguna. Mayoritas responden bersikap netral sebesar 40,32%. Sebanyak 22,58% responden menyatakan tidak setuju dan 3,23% sangat tidak setuju terhadap pernyataan ini, yang menunjukkan

adanya sebagian pengguna yang mengalami kesulitan. Sebanyak 33,87% responden memberikan tanggapan positif dengan menyatakan setuju (25,81%) dan sangat setuju (8,06%) bahwa sistem digital memiliki kemudahan dalam hal *interface* dan navigasi. Skor untuk pernyataan ini adalah 3,1 yang tergolong dalam kategori “Sedang” yang berarti bahwa meskipun ada sebagian pengguna yang merasa mudah memahami dan menggunakan sistem digital, masih terdapat ruang besar untuk peningkatan terutama dalam hal penyederhanaan desain *interface* dan navigasi untuk mengakomodasi berbagai tipe pengguna.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator kemudahan adalah 3,0. Skor ini menunjukkan bahwa digitalisasi pada aspek kemudahan berada dalam kategori “Sedang”. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai merasa sistem digital yang diterapkan cukup mudah diakses dan digunakan, namun tingkat kemudahan tersebut belum sepenuhnya optimal dan masih terdapat ruang untuk perbaikan lebih lanjut.

2. Indikator Fitur Web

a. Pernyataan X1_3 yaitu saya merasa fitur web pada sistem digital sudah lengkap dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan saya. Sebagian besar responden menunjukkan sikap tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap pernyataan bahwa fitur web pada sistem digital sudah lengkap dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan, yakni sebesar 45,11%. Terdapat 39,03% responden yang netral, mengindikasikan

bahwa sebagian besar pegawai merasa ragu bahwa fitur yang tersedia sudah memenuhi kebutuhan pekerjaan secara optimal. Sebagian responden memberikan tanggapan positif dengan 19,36% merasa bahwa fitur web pada sistem digital sudah lengkap dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,6 yang berarti tergolong dalam kategori “Kurang Baik”. Hal ini mengungkapkan bahwa fitur web pada sistem digital belum sepenuhnya memenuhi ekspektasi dan kebutuhan pegawai dalam menunjang pekerjaan sehari-hari.

- b. Pernyataan X1_4 yaitu saya merasa fungsi dan layanan fitur web yang tersedia di sistem digital cukup membantu pekerjaan saya seperti melakukan transaksi, akses informasi, dan berkomunikasi. Sebagian besar responden menunjukkan sikap tidak setuju dan sangat tidak setuju terhadap pernyataan ini dengan persentase sebesar 48,38%. Namun, terdapat pula responden yang netral sebanyak 37,10%, yang menandakan adanya sebagian pengguna yang belum merasakan manfaat maksimal dari fungsi dan layanan fitur web tersebut. Namun sebagian responden memberikan tanggapan positif dengan menyatakan setuju (11,29%) serta sangat setuju (3,23%) terhadap pernyataan tersebut. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,6 yang berarti tergolong dalam kategori “Kurang Baik”. Yang mengindikasikan fitur-fitur yang tersedia seperti transaksi, akses informasi, dan

komunikasi dianggap belum cukup membantu pekerjaan dan manfaatnya belum dirasakan secara optimal oleh seluruh pegawai.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator fitur web adalah 2,6. Skor ini menunjukkan bahwa digitalisasi pada aspek fitur web berada dalam kategori “Kurang Baik”. Hal ini mengindikasikan bahwa fitur-fitur yang disediakan dalam sistem digital belum cukup membantu aktivitas pegawai UIN Sumatera Utara Medan dalam mendukung pekerjaan. Manfaat dan efektivitas fitur tersebut juga belum sepenuhnya optimal maupun merata dirasakan oleh seluruh pegawai.

3. Indikator Kenyamanan

a. Pernyataan X1_5 yaitu saya merasa kecepatan akses dan responsivitas sistem digital yang ada sudah sangat baik. Mayoritas responden memberikan tanggapan netral terhadap pernyataan bahwa kecepatan akses dan responsivitas sistem digital yang ada sudah sangat baik, dengan persentase sebesar 43,55%. Namun terdapat juga sebagian responden yang menunjukkan ketidaksetujuan, yakni 27,42% tidak setuju dan 8,06% sangat tidak setuju, yang mengindikasikan adanya kekhawatiran terkait performa sistem yang dinilai belum optimal. Sebanyak 20,97% responden memberikan tanggapan positif dengan menyatakan setuju (16,13%) dan sangat setuju (4,84%), yang berarti bahwa sistem tersebut memiliki kecepatan dan responsivitas yang baik. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,8 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”. Hasil ini menunjukkan bahwa persepsi

pengguna terhadap kecepatan akses dan responsivitas sistem digital saat ini masih berada pada tingkat yang cukup, namun belum mencapai tingkat yang optimal.

b. Pernyataan X1_6 yaitu saya merasa nyaman menggunakan sistem digital dalam menjalankan tugas saya. Mayoritas responden memberikan tanggapan netral terhadap pernyataan ini sebesar 37,10%. Terdapat juga sebagian responden yang menyatakan ketidaknyamanan, yakni 22,58% tidak setuju dan 11,29% sangat tidak setuju, yang mengindikasikan adanya kendala atau kurangnya rasa nyaman pada sebagian pengguna dalam berinteraksi dengan sistem tersebut. Di sisi lain responden menyatakan merasa nyaman dengan sistem digital ini, terdiri dari 25,81% yang setuju dan 3,23% yang sangat setuju. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,9 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai merasakan tingkat kenyamanan yang cukup dalam menjalankan tugas dengan bantuan sistem digital, namun tingkat kenyamanan tersebut belum sepenuhnya optimal dan masih terdapat sebagian pegawai yang mengalami kendala atau kurang merasa nyaman.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator kenyamanan adalah 2,8. Skor ini menunjukkan bahwa digitalisasi pada aspek kenyamanan berada dalam kategori “Sedang”. Hal ini mengindikasikan bahwa digitalisasi pada aspek kenyamanan sudah berada

pada tingkat yang memadai, namun masih terdapat sejumlah kendala atau hambatan yang mengurangi tingkat kenyamanan pegawai dalam menjalankan tugas menggunakan sistem tersebut.

4. Indikator Keamanan Privasi

- a. Pernyataan X1_7 yaitu saya merasa bahwa sistem digital yang ada sudah dirancang dengan kebijakan yang jelas untuk menjaga kepercayaan pengguna. Sebagian besar responden memberikan tanggapan netral terhadap pernyataan ini dengan persentase mencapai 50,00%. Lalu terdapat sebagian responden yang tidak sepenuhnya yakin atau kurang setuju terhadap hal tersebut, yaitu 16,13% tidak setuju dan 3,23% sangat tidak setuju. Sebanyak 30,64% responden memberikan tanggapan positif, yang terdiri dari 24,19% setuju dan 6,45% sangat setuju bahwa kebijakan dalam sistem digital ini sudah jelas dan dapat menjaga kepercayaan pengguna. Skor untuk pernyataan ini adalah 3,1 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi pegawai terhadap keberadaan dan kejelasan kebijakan dalam sistem digital yang bertujuan menjaga kepercayaan pegawai berada pada tingkat yang cukup, namun belum sepenuhnya optimal dalam memberikan rasa aman dan keyakinan yang kuat.
- b. Pernyataan X1_8 yaitu saya merasa bahwa sistem digital yang ada dapat mengenskripsi data dengan baik dan memiliki perlindungan terhadap akses yang tidak sah. Banyak responden memiliki tanggapan

netral terhadap pernyataan ini dengan persentase sebesar 40,32%. Selain itu terdapat sebagian responden yang menyatakan ketidaksetujuan, yang terdiri dari 32,26% tidak setuju dan 3,23% sangat tidak setuju, menunjukkan adanya kekhawatiran atau keraguan terhadap aspek keamanan sistem digital ini. Di sisi lain sebanyak 20,97% (setuju) dan 3,23% (sangat setuju) yang memberikan tanggapan positif yang menunjukkan keyakinan bahwa sistem digital tersebut telah menerapkan enkripsi dan perlindungan akses dengan baik. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,9 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kemampuan sistem digital dalam mengenkripsi data serta memberikan perlindungan terhadap akses yang tidak sah masih berada pada tingkat moderat.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator keamanan privasi adalah 3,0. Skor ini menunjukkan bahwa digitalisasi pada aspek keamanan privasi berada dalam kategori “Sedang”. Hal ini mengindikasikan bahwa digitalisasi pada aspek keamanan privasi sudah berada pada tingkat yang cukup memadai, namun masih terdapat ruang untuk peningkatan guna memberikan perlindungan yang lebih optimal terhadap data dan informasi pribadi pegawai.

5. Indikator Kebermanfaatan

- a. Pernyataan X1_9 yaitu saya merasa bahwa sistem digital yang ada memberi nilai tambah bagi pengguna. Sebagian responden memberikan tanggapan netral dengan persentase sebesar 35,48%. Selain itu terdapat sejumlah responden yang menunjukkan

ketidaksetujuan terhadap pernyataan tersebut, yaitu 29,03% tidak setuju dan 9,68% sangat tidak setuju, mencerminkan bahwa sebagian pengguna merasa sistem digital kurang memberikan nilai tambah yang signifikan. sebanyak 25,81% responden memberikan tanggapan positif, yang terdiri dari 22,58% setuju dan 3,23% sangat setuju, menunjukkan keyakinan bahwa sistem digital memberikan manfaat atau keunggulan lebih bagi penggunanya. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,8 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”. Hal ini menandakan bahwa persepsi pengguna terhadap nilai tambah yang diberikan oleh sistem digital masih berada pada tingkat yang moderat, di mana manfaat atau keunggulan yang dirasakan pengguna belum sepenuhnya memuaskan.

- b. Pernyataan X1_10 yaitu saya merasa bahwa sistem digital yang ada mempunyai praktis seperti efisiensi waktu, penghematan biaya, dan peningkatan produktivitas. Mayoritas responden memberikan tanggapan netral terhadap pernyataan tersebut dengan persentase sebesar 38,71%. Selanjutnya terdapat 29,03% responden yang tidak setuju dan 4,84% yang sangat tidak setuju, menunjukkan adanya sebagian pengguna yang meragukan atau kurang merasakan manfaat praktis tersebut dari sistem digital. Responden yang memberikan tanggapan positif terdiri dari 24,19% setuju dan 3,23% sangat setuju, mengindikasikan bahwa sebagian pengguna mengakui bahwa sistem digital memberikan kemudahan dalam hal efisiensi waktu,

penghematan biaya, serta peningkatan produktivitas kerja. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,9 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang”. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap kemanfaatan praktis sistem digital, seperti efisiensi waktu, penghematan biaya, dan peningkatan produktivitas, masih berada pada tingkat yang moderat.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator kebermanfaatan adalah 2,9. Skor ini menunjukkan bahwa digitalisasi pada aspek keamanan privasi berada dalam kategori “Sedang”. Hal ini mengindikasikan bahwa digitalisasi pada aspek kebermanfaatan sudah memberikan kontribusi yang cukup berarti bagi pegawai, namun masih belum optimal dalam memberikan nilai manfaat yang luas dan mendalam secara menyeluruh.

Dari keseluruhan jawaban responden untuk variabel digitalisasi, diperoleh skor rata-rata sebesar 2,87 yang berarti bahwa kategori digitalisasi tergolong “Sedang”. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan digitalisasi di UIN Sumatera Utara Medan sudah menunjukkan adanya kemajuan dan manfaat yang cukup berarti, tetapi belum mencapai tingkat optimal yang diharapkan.

4.1.2.3. Fasilitas Kerja (Variabel X2)

Deskripsi jawaban responden terhadap variabel fasilitas kerja berdasarkan indikator selanjutnya diuraikan sebagai berikut:

Tabel 4.7. Skor Angket Fasilitas Kerja (Variabel X2)

P	Jawaban												Skor	Rata-Rata		
	STS		TS		N		S		SS		Jumlah					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Indikator: Peralatan Kerja																
X2_1	4	6,45	6	9,68	24	38,71	14	22,58	14	22,58	62	100	3,5	3,5		
X2_2	7	11,29	9	14,52	13	20,97	15	24,19	18	29,03	62	100	3,5			
Indikator: Perlengkapan Kerja																
X2_3	2	3,23	14	22,58	29	46,77	12	19,35	5	8,06	62	100	3,1	3,0		
X2_4	2	3,23	13	20,97	34	54,84	11	17,74	2	3,23	62	100	3,0			
Indikator: Fasilitas Sosial																
X2_5	2	3,23	13	20,97	33	53,23	13	20,97	1	1,61	62	100	3,0	3,1		
X2_6	3	4,84	7	11,29	30	48,39	16	25,81	6	9,68	62	100	3,2			
Rata-Rata Skor Variabel Fasilitas Kerja													3,19			

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan data yang terdapat dalam tabel tersebut, berikut ini diuraikan secara rinci hasil yang diperoleh.

1. Indikator Peralatan Kerja

- Pernyataan X2_1 yaitu peralatan kerja yang disediakan dalam kondisi yang baik dan sudah memadai untuk mendukung sistem digital. Responden memberikan tanggapan yang bervariasi terkait pernyataan ini. Sebanyak 38,71% responden memilih jawaban netral, menunjukkan bahwa mayoritas merasa belum memiliki penilaian pasti terhadap kondisi dan kecukupan peralatan tersebut. Sebanyak 16,13% responden sangat tidak setuju dan tidak setuju, mencerminkan adanya persepsi negatif dari sebagian pegawai mengenai kualitas atau kecukupan peralatan kerja yang ada. Sebanyak 45,16% responden menyatakan setuju dan sangat setuju, menandakan bahwa sejumlah

pegawai merasa peralatan kerja yang disediakan sudah memadai dan mendukung operasional sistem digital. Skor untuk pernyataan ini adalah 3,5 yang berarti tergolong dalam kategori “Baik” menandakan bahwa kondisi peralatan kerja yang disediakan untuk mendukung sistem digital sudah memadai.

- b. Pernyataan X2_2 yaitu saya merasa peralatan kerja yang saya gunakan mempermudah pelaksanaan tugas sehari-hari. Jawaban responden terhadap pernyataan tersebut menunjukkan variasi pendapat. Sebanyak 20,97% responden memberikan jawaban netral, yang menunjukkan bahwa hampir sepertiga dari responden belum memiliki penilaian pasti mengenai kemudahan yang diberikan oleh peralatan kerja tersebut. Tanggapan positif dengan 24,19% responden menyatakan setuju dan 29,03% sangat setuju mengindikasikan bahwa sebanyak hampir setengah dari responden merasakan kemudahan dalam melaksanakan tugas berkat peralatan kerja yang ada. Sebanyak 11,29% responden sangat tidak setuju dan 14,52% tidak setuju, menunjukkan adanya sebagian kecil pegawai yang merasa bahwa peralatan kerja tidak memadai dalam mempermudah tugas sehari-hari. Skor untuk pernyataan ini adalah 3,5 yang berarti tergolong dalam kategori “Baik” menandakan bahwa peralatan kerja yang digunakan sebagian besar pegawai sudah memberikan kemudahan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, meskipun masih dapat ditingkatkan dalam hal fungsionalitas dan dukungan operasional.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator peralatan kerja adalah 3,5 yang termasuk dalam kategori “Baik”. Skor ini menunjukkan bahwa kondisi, kecukupan, dan kemudahan penggunaan peralatan kerja dalam mendukung sistem digital berada pada tingkat yang baik dan memadai.

2. Indikator Perlengkapan Kerja

a. Pernyataan X2_3 yaitu perlengkapan kerja seperti alat tulis kantor dan jaringan internet selalu tersedia dalam kondisi baik dan memadai.

Jawaban responden terhadap pernyataan tersebut menunjukkan bahwa hampir setengah responden (46,77%) memberikan jawaban netral, yang menggambarkan ketidakpastian atau pandangan sedang mengenai ketersediaan dan kondisi perlengkapan tersebut. Sebanyak 22,58% responden tidak setuju dan 3,23% sangat tidak setuju, menandakan adanya sebagian responden yang merasa perlengkapan kerja belum selalu tersedia atau belum memadai. Sebanyak 19,35% responden menyatakan setuju dan 8,06% sangat setuju, menunjukkan bahwa ada juga sebagian pegawai yang merasakan perlengkapan kerja tersebut sudah tersedia dan memadai dalam menunjang kegiatan sehari-hari. Skor untuk pernyataan ini adalah 3,1 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang” menandakan bahwa ketersediaan dan kondisi perlengkapan kerja seperti alat tulis kantor dan jaringan internet berada pada tingkat yang moderat.

b. Pernyataan X2_4 yaitu saya merasa perlengkapan kerja yang ada mendukung dan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut menunjukkan mayoritas responden memberikan jawaban netral sebesar 54,84%. Hal ini mengindikasikan ketidakpastian atau sikap sedang sebagian besar responden mengenai dukungan dan kecepatan penyelesaian pekerjaan dari perlengkapan kerja yang tersedia. Tanggapan positif terdiri dari 17,74% responden yang setuju dan 3,23% yang sangat setuju, menunjukkan adanya sebagian responden yang merasakan bahwa perlengkapan kerja memang membantu mempercepat penyelesaian tugas. Tetapi terdapat pula 20,97% responden yang tidak setuju dan 3,23% sangat tidak setuju, yang mencerminkan bahwa sebagian kecil responden merasa perlengkapan kerja belum cukup mendukung atau mempercepat pekerjaan. Skor untuk pernyataan ini adalah 3,0 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang” menandakan bahwa dukungan dan ketersediaan perlengkapan kerja dalam memfasilitasi pekerjaan dan penyelesaian tugas termasuk dalam kategori moderat.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator perlengkapan kerja adalah 3,0 yang termasuk dalam kategori “Sedang”. Skor ini menunjukkan bahwa ketersediaan, kondisi, dan dukungan perlengkapan kerja di UIN Sumatera Utara Medan dalam menunjang pekerjaan sehari-hari berada pada tingkat yang cukup memadai dan masih dapat ditingkatkan.

3. Fasilitas Sosial

- a. Pernyataan X2_5 yaitu Instansi menyediakan fasilitas kesehatan, akses wifi, dan fasilitas olahraga yang mendukung semangat kerja saya. Tanggapan responden terhadap pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban netral sebesar 53,23%. Hal ini mencerminkan sikap sedang atau ketidakpastian responden mengenai ketersediaan dan dukungan fasilitas tersebut. Sebanyak 20,97% responden menyatakan tidak setuju, dan 3,23% sangat tidak setuju, yang menunjukkan adanya sebagian responden yang merasa fasilitas yang disediakan belum memadai atau kurang mendukung. Tanggapan positif yaitu setuju dan sangat setuju masing-masing sebesar 20,97% dan 1,61%, menandakan bahwa ada pula sebagian kecil responden yang merasakan fasilitas tersebut sudah ada dan memberikan dukungan terhadap semangat kerja. Skor untuk pernyataan ini adalah 3,0 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang” menandakan bahwa ketersediaan dan dukungan fasilitas seperti kesehatan, akses wifi, dan fasilitas olahraga dalam menunjang semangat kerja berada pada tingkat yang cukup memadai, namun masih ada ketidakpastian dan butuh peningkatan.
- b. Pernyataan X2_6 yaitu dengan fasilitas yang disediakan, saya merasa nyaman sehingga produktivitas dan kinerja saya meningkat. Sebanyak 48,39% responden memberikan jawaban netral, mengindikasikan sikap sedang atau ketidakpastian mengenai pengaruh fasilitas

terhadap kenyamanan dan kinerja mereka. Tanggapan positif terdiri dari 25,81% responden yang setuju dan 9,68% yang sangat setuju, menunjukkan adanya sebagian responden yang merasakan fasilitas yang diberikan telah memberikan kontribusi positif pada kenyamanan dan peningkatan produktivitas. Tetapi terdapat 11,29% responden tidak setuju dan 4,84% sangat tidak setuju, yang mencerminkan bahwa sebagian kecil responden merasa fasilitas yang ada belum cukup mendukung kenyamanan dan kinerja mereka. Skor untuk pernyataan ini adalah 3,2 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang” menandakan bahwa fasilitas yang disediakan dalam menciptakan kenyamanan serta peningkatan produktivitas dan kinerja berada pada tingkat moderat, dengan adanya ketidakpastian di kalangan responden.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator fasilitas sosial adalah 3,1 yang termasuk dalam kategori “Sedang”. Skor ini menunjukkan bahwa fasilitas sosial seperti fasilitas kesehatan, akses wifi, dan sarana olahraga sudah berada pada tingkat yang cukup memadai dalam menunjang semangat kerja, kenyamanan, serta peningkatan produktivitas dan kinerja.

Dari keseluruhan jawaban responden untuk variabel fasilitas kerja, diperoleh skor rata-rata sebesar 3,19 yang berarti bahwa kategori fasilitas kerja tergolong “Sedang”. Hal ini mengindikasikan bahwa penyediaan fasilitas kerja sudah berada pada tingkat yang cukup memadai untuk

mendukung kebutuhan pegawai, namun masih perlu dilakukan peningkatan dalam hal kualitas, ketersediaan, dan efektivitas fasilitas tersebut sehingga mampu memberikan dampak yang lebih optimal terhadap kenyamanan, semangat kerja, produktivitas, dan kinerja pegawai secara menyeluruh.

4.1.2.4. Kompetensi (Variabel Z)

Deskripsi jawaban responden terhadap variabel kompetensi berdasarkan indikator yang tercantum dalam pernyataan-pernyataan, dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.8. Skor Angket Kompetensi (Variabel Z)

P	Jawaban												Skor	Rata-Rata		
	STS		TS		N		S		SS		Jumlah					
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%				
Indikator: Pengetahuan																
Z_1	4	6,45	20	32,26	25	40,32	11	17,74	2	3,23	62	100	2,8	2,8		
Z_2	4	6,45	18	29,03	26	41,94	13	20,97	1	1,61	62	100	2,8			
Indikator: Keahlian																
Z_3	7	11,29	23	37,10	22	35,48	8	12,90	2	3,23	62	100	2,6	2,6		
Z_4	4	6,45	24	38,71	25	40,32	8	12,90	1	1,61	62	100	2,6			
Indikator: Sikap																
Z_5	4	6,45	19	30,65	31	50,00	7	11,29	1	1,61	62	100	2,7	2,8		
Z_6	7	11,29	16	25,81	23	37,10	13	20,97	3	4,84	62	100	2,8			
Rata-Rata Skor Variabel Kompetensi														2,75		

Sumber: Data Olahan Peneliti (2025)

Berdasarkan data yang terdapat pada tabel di atas, berikut ini diuraikan secara rinci hasil yang diperoleh.

1. Indikator Pengetahuan

- Pernyataan Z_6 yaitu saya memiliki latar belakang pengetahuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan saya saat ini. Tanggapan responden

terhadap pernyataan ini menunjukkan variasi yang cukup signifikan.

Sebanyak 40,32% responden memberikan jawaban netral, yang mengindikasikan bahwa mereka belum yakin sepenuhnya mengenai kesesuaian latar belakang pengetahuan dengan pekerjaan yang dijalani. Sebanyak 32,26% responden tidak setuju dan 6,45% sangat tidak setuju, yang menunjukkan keberadaan sebagian responden yang merasa latar belakang pengetahuan mereka kurang sesuai untuk bidang pekerjaan tersebut. Tanggapan positif yang meliputi setuju 17,74% dan sangat setuju mencapai 3,23 mengindikasikan ada sebagian responden yang percaya bahwa latar belakang pengetahuan mereka sudah sesuai dan mendukung pekerjaan yang dijalankan. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,8 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang” menandakan bahwa kesesuaian latar belakang pengetahuan dengan bidang pekerjaan yang dijalani saat ini masih berada pada tingkat yang cukup memadai.

- b. Pernyataan Z_2 yaitu saya mendapatkan pelatihan untuk menambah pengetahuan saya dalam menjalankan pekerjaan. Sebanyak 41,94% responden memilih jawaban netral, mencerminkan ketidakpastian mengenai penerimaan atau manfaat pelatihan yang diberikan. Responden yang memberikan tanggapan tidak setuju dan sangat tidak setuju mencapai 29,03% dan 6,45% menunjukkan sebagian responden merasa pelatihan yang diterima kurang memadai atau belum optimal dalam mendukung peningkatan pengetahuan mereka. Tanggapan

positif yang terdiri dari setuju sebesar 20,97% dan sangat setuju sebesar 1,61% menunjukkan adanya sebagian kecil responden yang merasakan pelatihan yang diberikan mampu memperkaya pengetahuan mereka dalam melaksanakan pekerjaan. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,8 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang” menandakan bahwa pelatihan yang diberikan untuk menambah pengetahuan pegawai dalam menjalankan pekerjaan dirasakan berada pada tingkat yang cukup memadai.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator pengetahuan adalah 3,1 yang termasuk dalam kategori “Sedang”. Skor ini menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan pegawai terkait dengan bidang pekerjaan mereka dan pelatihan yang diterima untuk menunjang tugas masih dalam tingkat yang cukup memadai, namun belum optimal. Ada indikasi kebutuhan untuk meningkatkan kesesuaian pengetahuan serta efektivitas pelatihan agar pegawai dapat lebih siap dan kompeten dalam melaksanakan tugasnya.

2. Indikator Keahlian

- a. Pernyataan Z_3 yaitu saya mampu melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan bidang pekerjaan saya. Sebanyak 35,38% responden memberikan jawaban netral, yang mengindikasikan ketidakpastian terkait kemampuan pelaksanaan tugas sesuai bidang. Responden menjawab tidak setuju 37,10% dan sangat tidak setuju 11,29% menunjukkan adanya sebagian responden yang merasa kurang mampu

dalam melaksanakan tugas secara optimal sesuai bidang pekerjaannya. Tanggapan positif terdiri dari 12,90% setuju dan 3,23% sangat setuju, menandakan ada sebagian kecil responden yang yakin dan merasa mampu menjalankan tugas dengan baik. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,6 yang berarti tergolong dalam kategori “Kurang Baik” menandakan bahwa keahlian pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan bidang pekerjaannya berada pada tingkat yang belum cukup memadai.

- b. Pernyataan Z_4 yaitu saya mampu memecahkan masalah dan menyelesaiakannya dengan cepat dan efisien. Sebanyak 40,32% responden memberikan jawaban netral, yang mengindikasikan sikap ketidakpastian terkait kemampuan mereka dalam memecahkan masalah secara efektif. Responden menjawab tidak setuju sebesar 38,71% dan sangat tidak setuju sebesar 6,45% menandakan adanya sebagian responden yang kurang yakin atau merasa kurang mampu dalam hal penyelesaian masalah dengan cepat dan efisien. Tanggapan positif terdiri dari 12,90% setuju dan 1,61% sangat setuju, menunjukkan sebagian kecil responden merasa yakin dan mampu dalam memecahkan masalah secara efektif. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,6 yang berarti tergolong dalam kategori “Kurang Baik” menandakan bahwa kemampuan pegawai dalam memecahkan masalah dan menyelesaiakannya dengan cepat dan efisien masih berada pada tingkatan yang belum cukup memadai.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator keahlian adalah 2,6 yang termasuk dalam kategori “Kurang Baik”. Skor ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tingkat keahlian pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai bidang pekerjaan serta kemampuan dalam memecahkan masalah dan menyelesaiannya dengan cepat dan efisien berada pada tingkat yang belum cukup memadai dan belum mencapai tingkat optimal.

3. Indikator Sikap

a. Pernyataan Z_5 yaitu saya selalu bersikap profesional dan bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan. Sebanyak 50% responden memberikan jawaban netral, mencerminkan ketidakpastian terkait tingkat profesionalisme dan tanggung jawab mereka. Responden menjawab tidak setuju 30, 65 % dan sangat tidak setuju 6,45% menunjukkan terdapat sebagian yang merasa kurang menunjukkan sikap profesional dan tanggung jawab secara konsisten. Hanya 12,90% responden setuju dan 1,61% sangat setuju, menandakan sebagian kecil responden yakin dan merasa selalu menjalankan pekerjaan dengan profesional dan penuh tanggung jawab. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,7 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang” menandakan bahwa tingkat profesionalisme dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan pekerjaan berada pada tingkat yang cukup memadai.

b. Pernyataan Z_6 yaitu saya selalu menaati peraturan organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi serta bertindak dengan cara yang positif. Sebanyak 37,10% responden memberikan jawaban netral menunjukkan ketidakpastian atau sikap sedang terhadap kepatuhan dan penghormatan nilai organisasi. Responden yang tidak setuju (25,81%) dan sangat tidak setuju (11,29%) menggambarkan adanya sebagian responden yang merasa kurang konsisten dalam menaati peraturan organisasi dan menjunjung nilai-nilai yang berlaku. Sekitar 25,81% responden menyatakan setuju, dan hanya 4,84% yang sangat setuju, menunjukkan sebagian kecil responden yakin dan secara konsisten bertindak sesuai dengan peraturan dan nilai-nilai organisasi secara positif. Skor untuk pernyataan ini adalah 2,8 yang berarti tergolong dalam kategori “Sedang” menandakan bahwa tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan organisasi serta menjunjung nilai-nilai organisasi berada pada tingkat yang cukup memadai, namun belum sepenuhnya konsisten.

Dari kedua jawaban responden di atas, skor rata-rata untuk indikator sikap adalah 2,8 yang termasuk dalam kategori “Sedang”. Skor ini menunjukkan bahwa sikap profesionalisme, tanggung jawab, kepatuhan terhadap peraturan organisasi, serta penghormatan terhadap nilai-nilai organisasi berada pada tingkat yang cukup memadai, meskipun masih terdapat ketidakpastian dan variasi konsistensi di antara pegawai.

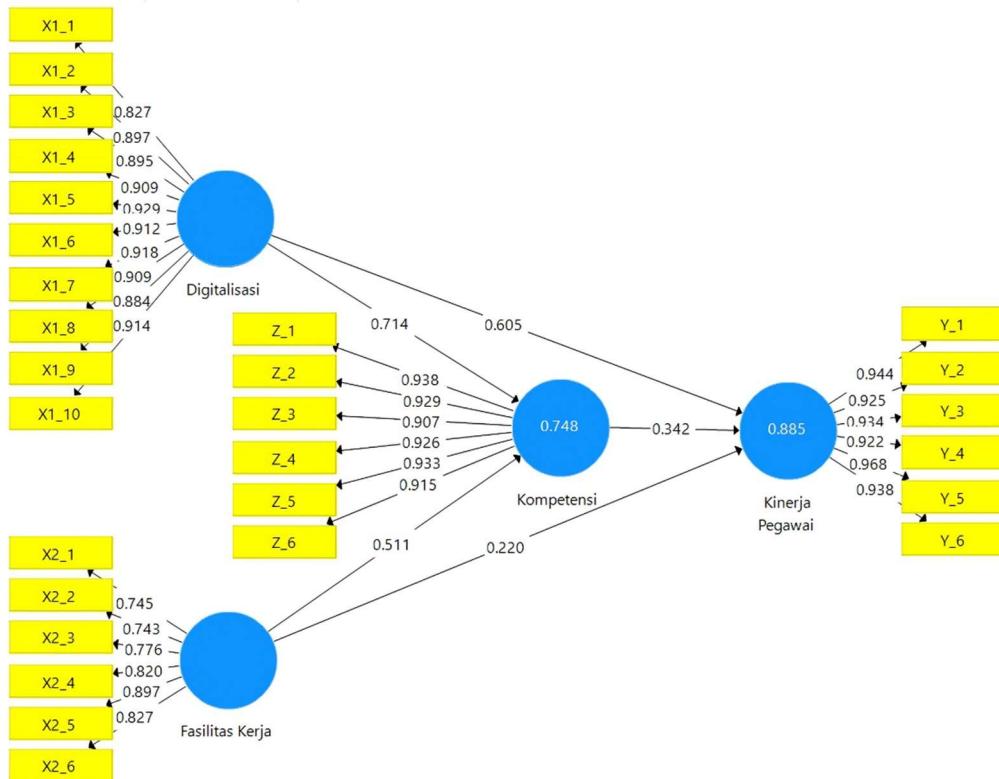
Dari keseluruhan jawaban responden untuk variabel kompetensi, diperoleh skor rata-rata sebesar 2,73 yang berarti bahwa kategori kompetensi tergolong “Sedang”. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat kompetensi pegawai di UIN Sumatera Utara Medan dalam berbagai aspek seperti pengetahuan, keahlian, dan sikap berada pada level yang cukup memadai namun belum optimal. Terdapat variasi persepsi yang menunjukkan adanya kebutuhan untuk penguatan dan pengembangan lebih lanjut untuk mendapatkan kompetensi yang lebih baik dan konsisten.

4.1.3. Hasil Uji Persyaratan Analisis

4.1.3.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dalam Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) merupakan tahap krusial yang bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Validitas konstruk menandakan sejauh mana indikator yang digunakan benar-benar mengukur konsep atau variabel yang dimaksud, sedangkan reliabilitas menunjukkan konsistensi dan kestabilan pengukuran yang dilakukan.

Proses ini menjadi fondasi yang kuat dalam PLS-SEM karena apabila *outer model* tidak valid dan reliabel, maka hasil analisis hubungan antar konstruk atau inner model akan menjadi tidak valid. Di bawah ini disajikan diagram jalur dari model pengukuran (*Outer Model*) yang diterapkan dalam penelitian ini di mana diagram jalur tersebut menggambarkan hubungan antara indikator-indikator yang diukur dengan konstruk latent yang mendasari setiap variabel dalam model.



Gambar 4.1. Diagram Jalur *Outer Model*

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu uji validitas konstruk yang meliputi validitas konvergen dan validitas diskriminan, serta uji reliabilitas yang mencakup *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen berperan dalam menilai seberapa kuat hubungan atau korelasi antara indikator-indikator dengan konstruk laten yang menjadi fokus pengukuran. Validitas konvergen sangat penting untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk laten secara akurat.

Menurut Hair et al. (2021), nilai *outer loading* setiap indikator harus berada di atas 0,6 agar dapat dianggap memiliki korelasi yang memadai dengan konstruk yang diukur. Nilai *outer loading* ini menggambarkan sejauh mana sebuah indikator secara langsung merefleksikan konstruk laten yang menjadi fokus penelitian. Indikator dengan nilai *outer loading* di bawah 0,6 biasanya dianggap kurang representatif dan bisa mengindikasikan bahwa indikator tersebut kurang sesuai atau tidak cukup kuat untuk mengukur variabel yang dimaksud.

Hair et al. (2021) juga menekankan pentingnya nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang harus lebih besar dari 0,5. Nilai AVE ini menunjukkan proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk laten, dan apabila nilainya lebih dari 0,5 berarti lebih dari setengah variasi total indikator berasal dari konstruk tersebut, bukan dari error. AVE menjadi parameter kunci untuk menilai validitas konvergen konstruk secara keseluruhan.

Skor *outer loading* menunjukkan tingkat korelasi tiap variabel indikator terhadap konstruk yang diukur. Nilai AVE mencerminkan seberapa besar varian yang berhasil dijelaskan oleh konstruk tersebut dibandingkan dengan varian kesalahan. Jika *outer loading* dan AVE memenuhi standar yang diharapkan, model tersebut dianggap valid secara konvergen, sehingga hasil penelitian lebih dapat dipercaya. Berikut ini adalah hasil skor *outer loading* dan AVE yang telah diperoleh dari analisis data:

Tabel 4.9. Hasil Skor *Outer loading* dan AVE

Variabel	Kode Item	Outer loading	AVE	Keterangan
Kinerja Pegawai	Y_1	0,944	0,881	Valid
	Y_2	0,925		Valid
	Y_3	0,934		Valid
	Y_4	0,922		Valid
	Y_5	0,968		Valid
	Y_6	0,938		Valid
Digitalisasi	X1_1	0,827	0,810	Valid
	X1_2	0,897		Valid
	X1_3	0,895		Valid
	X1_4	0,909		Valid
	X1_5	0,929		Valid
	X1_6	0,912		Valid
	X1_7	0,918		Valid
	X1_8	0,909		Valid
	X1_9	0,884		Valid
	X1_10	0,914		Valid
Fasilitas Kerja	X2_1	0,745	0,645	Valid
	X2_2	0,743		Valid
	X2_3	0,776		Valid
	X2_4	0,820		Valid
	X2_5	0,897		Valid
	X2_6	0,827		Valid
Kompetensi	Z_1	0,938	0,855	Valid
	Z_2	0,929		Valid
	Z_3	0,907		Valid
	Z_4	0,926		Valid
	Z_5	0,933		Valid
	Z_6	0,9115		Valid

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Aturan praktis yang digunakan untuk menilai validitas konvergen menunjukkan bahwa nilai *outer loading* harus lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE harus melebihi 0,5. Dari hasil yang disajikan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa seluruh item memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7 dan nilai

AVE pada semua variabel juga berada di atas ambang batas 0,5. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk dengan baik dan sudah valid.

2. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan menuntut agar korelasi suatu variabel dengan variabel itu sendiri lebih tinggi dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain (*Fornell-Larcker*). Selain itu, nilai *cross loading* indikator harus lebih besar dibandingkan korelasi indikator tersebut dengan variabel-variabel lain.

Prinsip ini sangat penting untuk memastikan bahwa konstruk yang diukur tidak tumpang tindih satu sama lain dan masing-masing dapat dibedakan secara valid. *Fornell-Larcker* dan *cross loadings* memberikan gambaran yang jelas tentang kualitas konstruksi model dan validitas instrumen penelitian. Berikut ini disajikan hasil skor *Fornell-Larcker* dan *cross loadings* yang diperoleh dari analisis data:

Tabel 4.10. Hasil Skor *Fornell-Larcker*

Konstruk	Digitalisasi	Fasilitas Kerja	Kinerja Pegawai	Kompetensi
Digitalisasi	0,900			
Fasilitas Kerja	0,031	0,803		
Kinerja Pegawai	0,837	0,368	0,939	
Kompetensi	0,698	0,489	0,872	0,925

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Tabel 4.11. Hasil Skor *Cross Loadings*

Item	Digitalisasi	Fasilitas Kerja	Kompetensi	Kinerja Pegawai
X1_1	0,827	0,053	0,565	0,670
X1_2	0,897	0,071	0,702	0,773
X1_3	0,895	0,048	0,542	0,703
X1_4	0,909	0,055	0,559	0,760
X1_5	0,928	0,092	0,680	0,802
X1_6	0,912	0,072	0,627	0,757
X1_7	0,918	0,065	0,715	0,803
X1_8	0,909	0,057	0,608	0,793
X1_9	0,884	0,065	0,626	0,698
X1_10	0,914	0,008	0,627	0,752
X2_1	0,021	0,745	0,301	0,284
X2_2	0,102	0,743	0,152	0,185
X2_3	0,084	0,776	0,301	0,233
X2_4	0,045	0,820	0,437	0,252
X2_5	0,045	0,897	0,535	0,402
X2_6	0,009	0,827	0,444	0,328
Z_1	0,633	0,483	0,938	0,832
Z_2	0,645	0,427	0,929	0,811
Z_3	0,623	0,421	0,907	0,779
Z_4	0,669	0,358	0,926	0,791
Z_5	0,618	0,510	0,933	0,778
Z_6	0,681	0,505	0,915	0,840
Y_1	0,789	0,314	0,793	0,944
Y_2	0,779	0,308	0,810	0,925
Y_3	0,784	0,384	0,806	0,934
Y_4	0,728	0,397	0,777	0,922
Y_5	0,809	0,363	0,858	0,968
Y_6	0,821	0,307	0,858	0,938

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Fornell-Larcker diukur dengan membandingkan nilai akar kuadrat

Average Variance Extracted (AVE) pada diagonal tabel dengan korelasi antar konstruk di luar diagonal. Validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE dari setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya

dengan konstruk lain. Berdasarkan hasil skor *Fornell-Larcker* pada tabel 4.10, maka dapat disimpulkan:

- a. Konstruk Digitalisasi memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,900, yang lebih besar daripada korelasinya dengan Fasilitas Kerja (0,031), Kinerja Pegawai (0,837), dan Kompetensi (0,698). Hal ini menandakan validitas diskriminan konstruk digitalisasi terpenuhi atau valid.
- b. Konstruk Fasilitas Kerja dengan akar kuadrat AVE 0,803 lebih tinggi dibanding korelasinya dengan Digitalisasi (0,038), Kinerja Pegawai (0,368), dan Kompetensi (0,489). Hal ini menguatkan validitas diskriminan konstruk fasilitas kerja terpenuhi atau valid.
- c. Pada konstruk kinerja pegawai, akar kuadrat AVE 0,939 lebih besar daripada korelasinya dengan Digitalisasi (0,837), Fasilitas Kerja (0,368), dan Kompetensi (0,872). Hal ini menunjukkan validitas diskriminan konstruk Kinerja Pegawai terpenuhi atau valid.
- d. Konstruk Kompetensi menunjukkan akar kuadrat AVE 0,925 yang melebihi korelasinya dengan Digitalisasi (0,698), Fasilitas Kerja (0,489), dan Kinerja Pegawai (0,872), sehingga validitas diskriminan konstruk kompetensi juga terpenuhi atau valid.

Untuk hasil nilai *cross loadings* pada tabel 4.11, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Indikator yang berasal dari konstruk Digitalisasi (X1_1 sampai X1_10) menunjukkan nilai *cross loading* tertinggi pada kolom Digitalisasi dengan nilai berkisar antara 0,827 sampai 0,929. Nilai *cross loading* ini

jauh lebih tinggi dibanding nilai loading yang sama pada konstruk lain (misalnya, Fasilitas Kerja, Kompetensi, dan Kinerja Pegawai). Hal ini mengindikasikan validitas diskriminan yang baik untuk konstruk Digitalisasi.

- b. Indikator yang berasal dari konstruk Fasilitas Kerja (X2_1 sampai X2_6) memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk Fasilitas Kerja dengan nilai berkisar dari 0,743 sampai 0,897. Nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan korelasinya pada konstruk lainnya, yang umumnya jauh lebih rendah, bahkan negatif pada beberapa kasus.
- c. Indikator kbutuhan Kompetensi (Z_1 sampai Z_6) memperlihatkan *cross loading* tertinggi pada konstruk kompetensi dengan *nilai cross loading* semuanya di atas 0,900 menunjukkan kekuatan korelasi yang sangat baik pada konstruk asalnya.
- d. Indikator konstruk Kinerja Pegawai (Y_1 sampai Y_6) juga memperlihatkan nilai *cross loading* tertinggi pada konstruk Kinerja Pegawai, dengan nilai loading berkisar antara 0,922 sampai 0,968 yang secara konsisten lebih tinggi dibandingkan *cross loading* pada konstruk lain.

Berdasarkan analisis *cross loading* ini, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator paling kuat berkorelasi dengan konstruk yang menjadi asalnya, nilai *cross loading* yang lebih tinggi pada konstruk asal dibanding konstruk lain menandakan validitas diskriminan yang terpenuhi dengan

baik, dan tidak terdapat indikasi *cross loading* yang tinggi yang mengganggu validitas antar konstruk.

3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang dikemukakan oleh Hamid dan Anwar (2019) bertujuan untuk memastikan akurasi, konsistensi, serta ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk yang diteliti. Pada penelitian ini, hasil dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* digunakan sebagai indikator utama dalam menilai sejauh mana alat ukur tersebut dapat diandalkan.

Tabel 4.12. Hasil Skor Uji Reliabilitas

Reliabilitas	Digitalisasi	Fasilitas Kerja	Kompetensi	Kinerja Pegawai
<i>Cronbach's Alpha</i>	0,974	0,893	0,966	0,973
<i>Composite Reliability</i>	0,977	0,916	0,972	0,978

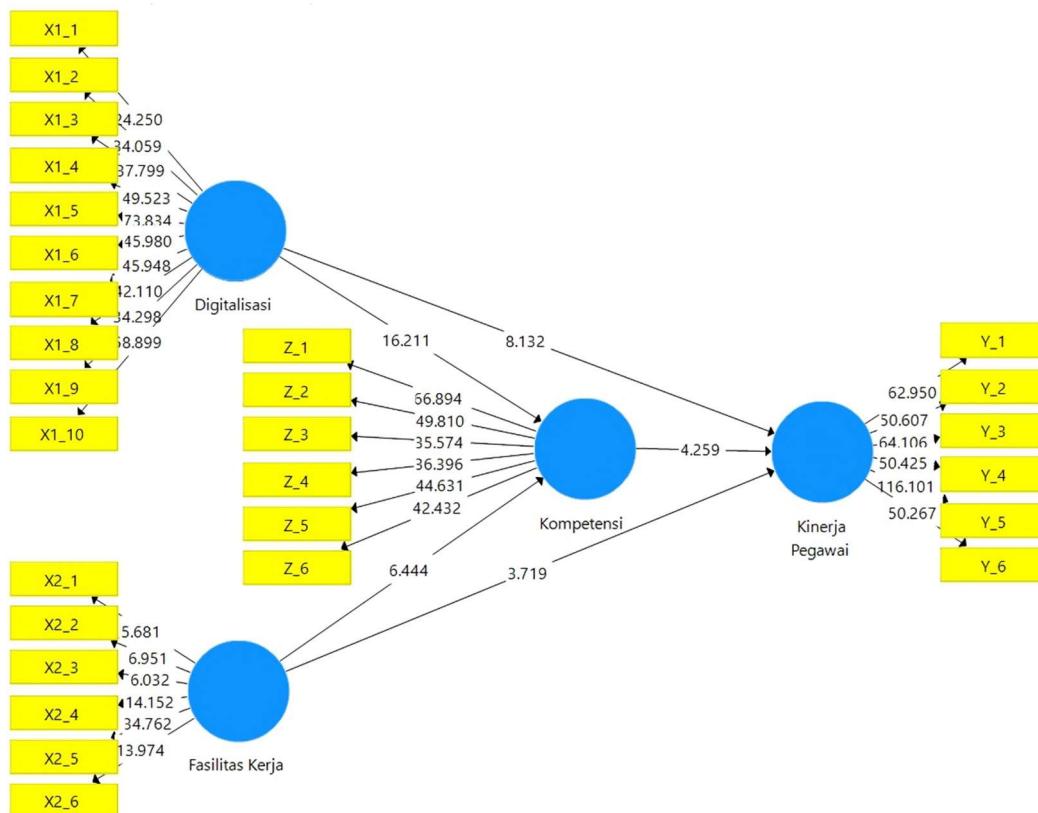
Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Pedoman umum dalam uji reliabilitas menyatakan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* harus di atas 0,7, dan nilai *Composite Reliability* juga harus di atas 0,7 agar instrumen dinyatakan reliabel. Nilai *Cronbach's Alpha* pada keempat konstruk semuanya di atas 0,8 dan bahkan banyak yang berada di atas 0,9. Ini menunjukkan konsistensi internal instrumen yang sangat baik. Nilai *Composite Reliability* juga semua di atas 0,9 yang menunjukkan bahwa konstruk-konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang sangat baik dan dapat diandalkan untuk pengukuran, atau dapat dikatakan bahwa semua konstruk reliabel.

Dari hasil uji reliabilitas tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik dan instrumen pengukuran yang digunakan dapat dipercaya untuk menghasilkan data yang konsisten dan valid dalam konteks penelitian ini.

4.1.3.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Tahap berikutnya dalam evaluasi model adalah analisis model struktural (*inner model*). Di bawah ini terdapat diagram jalur model struktural (*inner model*) yang diterapkan dalam penelitian ini.



Gambar 4.2. Diagram Jalur *Inner Model*

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS (2025)

1. Koefisien Determinasi (R-square)

R-square menunjukkan seberapa baik variabel digitalisasi, fasilitas kerja, dan kompetensi bisa menjelaskan perubahan dalam kinerja pegawai. Nilainya antara 0 sampai 1. Nilai R-square yang tinggi berarti model tersebut sangat baik dalam menjelaskan perbedaan kinerja pegawai. Bila nilai R-square mendekati 1, artinya model bisa menjelaskan hampir semua perubahan dalam kinerja pegawai dengan variabel-variabel tersebut. Bila nilai R-square mendekati 0, artinya model kurang baik karena hanya sedikit perubahan kinerja pegawai yang bisa dijelaskan oleh variabel-variabel tersebut.

Tabel 4.13. Hasil Skor R-Square

Variabel	R-Square Adjusted
Kinerja Pegawai	0,879
Kompetensi	0,739

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan SmartPLS 3.0 (2025)

Nilai *R-Square Adjusted* sebesar 0,879 untuk kinerja pegawai menunjukkan bahwa sekitar 87,9% variasi atau perubahan pada kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen dan intervening yang dimasukkan dalam model. Dengan kata lain, model yang digunakan sangat efektif dalam menjelaskan perbedaan kinerja pegawai. Nilai ini mendekati 1, sehingga menandakan bahwa variabel seperti digitalisasi, fasilitas kerja, dan kompetensi secara bersama-sama memberikan kontribusi penjelasan yang sangat baik terhadap kinerja pegawai.

Untuk variabel kompetensi, nilai R-Square sebesar 0,739 berarti sekitar 73,9% variasi dalam kompetensi dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model. Hal ini menunjukkan model cukup baik dalam menjelaskan kompetensi, walaupun tidak sekuat penjelasan untuk kinerja pegawai. Artinya, variabel dalam model memiliki pengaruh signifikan terhadap kompetensi, meskipun ada beberapa faktor lain yang juga mempengaruhi kompetensi pegawai namun tidak termasuk dalam model.

2. *Effect Size (F-square)*

Effect Size (F-square) mengukur seberapa besar pengaruh masing-masing variabel independen dan intervening terhadap variabel dependen. Dalam uji effect size, terdapat aturan praktis yang biasa digunakan untuk menilai kekuatan pengaruh model berdasarkan nilai F-square. Nilai F-square sebesar 0,02 mengindikasikan bahwa model memiliki pengaruh yang lemah, sementara nilai 0,15 menunjukkan bahwa model memiliki pengaruh sedang atau moderat. Sedangkan nilai F-square sebesar 0,35 atau lebih menandakan bahwa model tersebut memiliki pengaruh yang baik atau kuat.

Tabel 4.14. Hasil Skor F-square

Variabel	Kompetensi	Kinerja Pegawai
Digitalisasi	2,020	1,056
Fasilitas Kerja	1,034	0,207
Kompetensi	-	0,256

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS (2025)

Berdasarkan data pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai F-square menunjukkan kekuatan pengaruh antar variabel dalam model tersebut.

Digitalisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap Kinerja Pegawai dan Kompetensi, dengan nilai F-square masing-masing 1,056 dan 2,020 yang tergolong sangat besar. Hal ini mengindikasikan bahwa digitalisasi sangat menentukan peningkatan kinerja dan kompetensi pegawai. Fasilitas Kerja memberikan pengaruh moderat terhadap Kinerja Pegawai (0,207), tetapi pengaruhnya terhadap kompetensi cukup besar (1,034). Sedangkan kompetensi memberikan pengaruh moderat terhadap kinerja pegawai (0,256).

4.1.3.3. Uji Hipotesis

Setelah model dinilai dan dianggap memenuhi standar validitas dan reliabilitas, tahap berikutnya adalah melaksanakan uji hipotesis. Uji hipotesis ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian terkait pengaruh antara variabel-variabel yang ada. Pada penelitian ini, ada tiga pengaruh yang harus diuji.

1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Direct effect dalam uji hipotesis adalah pengaruh langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat tanpa melalui variabel intervening atau mediator. *Direct effect* menunjukkan seberapa besar perubahan pada variabel terikat disebabkan langsung oleh variabel bebas ketika faktor lain dianggap konstan. *Direct effect* sering diuji untuk menentukan apakah variabel independen memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Apabila nilai koefisien jalur bersifat positif, pengaruhnya adalah searah.

Artinya, jika variabel independen mengalami peningkatan, maka variabel dependen juga akan meningkat. Jika variabel independen menurun, variabel dependen juga akan mengalami penurunan.

Sebaliknya ketika nilai koefisien jalur bersifat negatif, maka pengaruhnya adalah berlawanan arah. Dalam hal ini, jika variabel independen meningkat, variabel dependen justru akan menurun. Demikian pula, jika variabel independen menurun, variabel dependen akan mengalami peningkatan.

Direct effect dengan pengujian dua arah dan tingkat signifikansi 5%, hipotesis dianggap memiliki pengaruh signifikan jika nilai P (*p-value*) kurang dari 0,05 atau nilai statistik t (T-statistik) lebih besar daripada nilai T-tabel (1,96). Sebaliknya, jika nilai P lebih besar dari 0,05 atau T-statistik lebih kecil dari T-tabel, maka hipotesis tersebut tidak terbukti memiliki pengaruh yang signifikan.

Tabel 4.15. Hasil Skor *Direct effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
Digitalisasi → Kinerja Pegawai	0,605	0,601	0,074	8,132	0,000
Fasilitas Kerja → Kinerja Pegawai	0,220	0,214	0,059	3,719	0,000
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,342	0,346	0,080	4,259	0,000
Digitalisasi → Kompetensi	0,714	0,711	0,044	16,211	0,000
Fasilitas Kerja → Kompetensi	0,511	0,525	0,079	6,444	0,000

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Dari tabel 4.14 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Pengaruh digitalisasi terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,605 (positif), T-statistik $8,132 > 1,96$ (signifikan), dan *p-value* $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini berarti bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- b. Pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,220 (positif), T-statistik $3,719 > 1,96$ (signifikan), dan *p-value* $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini berarti bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,342 (positif), T-statistik $4,259 > 1,96$ (signifikan), dan *p-value* $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
- d. Pengaruh digitalisasi terhadap kompetensi mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,714 (positif), T-statistik $16,211 > 1,96$ (signifikan), dan *p-value* $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini berarti bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.
- e. Pengaruh fasilitas kerja terhadap kompetensi mempunyai koefisien jalur (*path coefficient*) sebesar 0,511 (positif), T-statistik $6,444 > 1,96$

(signifikan), dan $p\text{-value}$ $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini berarti bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Pengaruh tidak langsung menguji peran variabel intervening sebagai mediator yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen. Mediasi terjadi saat variabel intervening menjadi jalur penghubung antara variabel independen dan dependen.

Jika $p\text{-value}$ untuk pengaruh tidak langsung (melalui mediasi kompetensi) antara digitalisasi dan kinerja pegawai kurang dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen tersebut.

Tabel 4.16. Hasil Skor *Indirect Effect*

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
Digitalisasi → Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,244	0,246	0,058	4,209	0,000
Fasilitas Kerja → Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,175	0,183	0,057	3,037	0,003

Sumber: Data Olahan Peneliti Menggunakan Aplikasi SmartPLS 3.0 (2025)

Hasil pada tabel 4.15 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung digitalisasi terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,244 (positif), T-statistik $4,209 > 1,96$, dan $p\text{-value}$ $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti digitalisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

Hasil yang sama juga terjadi pada variabel fasilitas kerja. Pengaruh tidak langsung fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,175 (positif), T-statistik $3,037 > 1,96$, dan $p\text{-value } 0,003 < 0,05$. Hal ini berarti bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Hasil *total effect* menunjukkan pengaruh keseluruhan variabel independen terhadap kinerja pegawai, yang merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui mediasi kompetensi. Untuk variabel digitalisasi, *total effect* terhadap kinerja pegawai dapat dilihat dari pengaruh langsung sebesar 0,605 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,244 sehingga *total effect* digitalisasi terhadap kinerja pegawai adalah 0,849. Hal ini mengindikasikan bahwa digitalisasi memiliki pengaruh yang besar dan signifikan secara keseluruhan dalam meningkatkan kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui kompetensi.

Begitu pula untuk fasilitas kerja, pengaruh langsungnya terhadap kinerja pegawai adalah 0,220 dan pengaruh tidak langsung melalui kompetensi sebesar 0,175 menghasilkan total effect sebesar 0,395. Hal ini menandakan bahwa fasilitas kerja juga memberikan kontribusi positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai secara keseluruhan, dengan kompetensi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut.

Nilai T-statistik dan *p-value* pada masing-masing jalur menunjukkan bahwa semua pengaruh tersebut adalah signifikan secara statistik, sehingga dapat disimpulkan bahwa penguatan digitalisasi dan fasilitas kerja melalui peningkatan kompetensi merupakan strategi efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh.

4.2. Pembahasan

Analisis hasil temuan penelitian ini merupakan langkah penting untuk memahami makna dan implikasi dari data yang telah diperoleh melalui berbagai tahapan pengujian. Temuan-temuan tersebut dianalisis secara mendalam berdasarkan kriteria pengujian yang telah ditetapkan, guna memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian. Dengan demikian, analisis ini tidak hanya berfungsi sebagai pengecekan data, tetapi juga sebagai sarana untuk menginterpretasikan temuan agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antar variabel serta kontribusi masing-masing variabel dalam konteks penelitian.

Pembahasan mengenai temuan-temuan ini akan menguraikan secara rinci hasil-hasil yang telah terbukti secara statistik maupun secara teoritis mendukung hipotesis yang diajukan. Pembahasan ini bertujuan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi fenomena yang diteliti, serta memberikan pemahaman lebih lanjut tentang bagaimana variabel-variabel terkait saling berinteraksi dan berdampak pada variabel utama penelitian. Dengan pendekatan yang sistematis dan terstruktur, bagian ini juga akan mengaitkan hasil temuan dengan literatur serta

penelitian sebelumnya, sehingga dapat memberikan landasan kuat untuk kesimpulan dan rekomendasi yang akan diajukan.

4.2.1. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara Medan, yang dibuktikan melalui hasil uji hipotesis *direct effect* dengan nilai sebesar 0,605 (positif), T-statistik $8,132 > T\text{-tabel } 1,96$ (signifikan), dan *p-value* $0,000 < 0,05$ (signifikan). Dengan demikian dapat disimpulkan apabila digitalisasi meningkat, maka kinerja pegawai akan meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara digitalisasi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara Medan. Hal ini berarti bahwa semakin baik penerapan digitalisasi dalam lingkungan kerja, maka kinerja pegawai juga cenderung meningkat secara signifikan. Penerapan digitalisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai karena penggunaan teknologi yang mempermudah pekerjaan sehari-hari, mendukung efisiensi, kemudahan akses informasi, dan kecepatan proses kerja.

Digitalisasi yang mengadopsi sistem dan teknologi informasi secara signifikan meningkatkan *perceived usefulness* (PU) di kalangan pegawai, yakni keyakinan bahwa penggunaan sistem digital tersebut bisa memperbaiki efisiensi dan produktivitas kerja mereka. Ketika pegawai merasakan manfaat langsung dari digitalisasi, seperti percepatan proses kerja, pengurangan beban administrasi, dan kemudahan akses informasi, maka motivasi serta komitmen

mereka untuk menggunakan teknologi tersebut akan meningkat. Hal ini berujung pada peningkatan kinerja kerja karena pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan berkualitas.

Digitalisasi dengan tingkat *perceived ease of use* (PEOU) yang tinggi (sistem mudah digunakan dan dipahami) mendorong penerimaan teknologi yang lebih luas oleh pegawai. Kemudahan ini menurunkan hambatan psikologis terhadap perubahan dan mempercepat proses adaptasi dalam lingkungan kerja. Pegawai yang merasa teknologi tidak mempersulit pekerjaan mereka akan cenderung menggunakan teknologi lebih efektif, yang langsung berkontribusi pada peningkatan performa kerja secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Situmorang, Sabrina, dan Pasaribu (2023), Ilyas dan Bahagia (2021), serta Nur and Khair (2021) yang menyatakan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Untuk meningkatkan efektivitas digitalisasi dalam menunjang kinerja pegawai, UIN Sumatera Utara Medan perlu memperhatikan beberapa hal pada penerapan digitalisasi seperti meningkatkan kemudahan akses dalam pemanfaatan teknologi tanpa hambatan teknis sehingga pegawai dapat menggunakan sistem digital dengan lancar dan cepat, fitur web yang lengkap dan *user-friendly* harus disediakan sehingga seluruh kebutuhan kerja dapat terpenuhi secara optimal, aspek kenyamanan dalam penggunaan teknologi harus dijaga agar pegawai merasa betah dan tidak mengalami stres digital, meningkatkan keamanan privasi agar data serta informasi pegawai dan institusi

terlindungi dari penyalahgunaan, serta kebermanfaatan dari teknologi harus jelas terlihat dalam setiap aktivitas kerja agar digitalisasi benar-benar membawa nilai tambah yang nyata bagi pegawai dan organisasi.

Dengan demikian, mengoptimalkan aspek digitalisasi seperti kemudahan akses, kelengkapan fitur web, kenyamanan penggunaan, keamanan privasi, serta kebermanfaatan teknologi, sistem digital akan menjadi lebih mudah dioperasikan dan mampu mempercepat waktu penyelesaian tugas. Sistem juga akan lebih stabil tanpa gangguan teknis yang menghambat proses kerja, memberikan rasa aman kepada pegawai dengan melindungi kebocoran data, serta meningkatkan efisiensi dan menyederhanakan berbagai tugas administrasi dan operasional sehingga kuantitas dan kualitas pekerjaan menjadi lebih baik. Keseluruhan aspek tersebut pada akhirnya akan berkontribusi secara keseluruhan terhadap peningkatan kinerja pegawai UIN Sumatera Utara Medan.

4.2.2. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan hasil uji hipotesis *direct effect* senilai 0,220 (positif), nilai T-statistik $3,719 > T$ -tabel 1,96 (signifikan), dan *p-value* $0,000 < 0,05$ (signifikan). Temuan ini menegaskan bahwa apabila fasilitas kerja meningkat, maka juga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara Medan. Hal ini menandakan bahwa fasilitas kerja yang memadai dapat memberikan kenyamanan dengan kondisi lingkungan kerja yang

kondusif, membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, dan mendukung kelancaran proses penyelesaian pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jufrizien dan Hadi (2021), Aditya, Jufrizien, dan Khair (2021), serta Rangkuti, Thasya, dan Yanti (2021) yang menyatakan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, UIN Sumatera Utara Medan perlu memperhatikan implementasi secara menyeluruh pada penyediaan fasilitas kerja. Peralatan kerja harus memadai, modern, dan sesuai dengan kebutuhan tugas agar pegawai dapat bekerja secara efisien dan efektif tanpa hambatan. Perlengkapan kerja yang lengkap dan terawat penting untuk mendukung kenyamanan dan produktivitas pegawai selama bekerja. Fasilitas sosial seperti ruang istirahat dan akses *wifi* harus tersedia dan berkualitas untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Dengan memperhatikan dan mengoptimalkan implementasi setiap aspek fasilitas kerja yang mencakup peralatan kerja yang memadai, perlengkapan kerja yang lengkap dan terawat, serta fasilitas sosial yang berkualitas, maka akan memperlancar proses penyelesaian tugas tanpa hambatan teknis sehingga waktu penyelesaian pekerjaan akan lebih cepat, kenyamanan dan fokus pegawai selama bekerja akan terjaga sehingga kualitas pekerjaan menjadi lebih baik, serta akan meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga pegawai lebih produktif yang pada akhirnya kinerja pegawai UIN Sumatera Utara Medan akan meningkat.

4.2.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan hasil uji hipotesis *direct effect* sebesar 0,342 (positif), T-statistik sebesar $4,259 > T$ -tabel 1,96, dan *p-value* $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini menandakan bahwa apabila kompetensi meningkat, maka juga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kinerja pegawai di UIN Sumatera Utara Medan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pendidikan, maupun pengembangan *skill* akan berdampak positif pada kinerja pegawai. Kompetensi pegawai yang baik akan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Br Bancin et al. (2023), Nur dan Khair (2021), Lubis, Pasaribu, dan Tufty (2021), serta Syahputra dan Tanjung (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Dengan demikian, UIN Sumatera Utara perlu memperhatikan dan mengoptimalkan implementasi setiap aspek dalam pengembangan kompetensi pegawai. Pengetahuan yang meliputi pemahaman yang mendalam terhadap bidang tugas masing-masing serta kebijakan dan regulasi institusi sehingga pegawai akan lebih mampu mengambil keputusan yang tepat dan akurat.

Keahlian yang mencakup kemampuan teknis yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari secara efektif dan efisien, termasuk kemampuan analisis dan pemecahan masalah yang inovatif agar pegawai mampu menghadapi berbagai tantangan pekerjaan dengan solusi yang tepat dan kreatif, sehingga meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Sikap yang meliputi profesionalisme, etika kerja, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas harus ditingkatkan agar setiap pegawai mampu menjalankan tugasnya dengan konsisten, berintegritas, dan professional.

Dengan memperhatikan dan mengoptimalkan implementasi setiap aspek kompetensi yang meliputi pengetahuan, keahlian, dan sikap, UIN Sumatera Utara Medan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan tugas, peningkatan kualitas dan kuantitas hasil kerja, serta peningkatan ketepatan waktu pegawai dalam penyelesaian pekerjaan. Manfaat tersebut secara keseluruhan akan berkontribusi besar dalam peningkatan kinerja pegawai UIN Sumatera Utara Medan.

4.2.4. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai. Hal ini ditunjukkan melalui hasil uji hipotesis *direct effect* dengan nilai 0,714 (positif), nilai T-statistik $16,211 > T$ -tabel 1,96 (signifikan), dan *p-value* $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa apabila digitalisasi meningkat, maka juga akan meningkatkan kompetensi.

. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan digitalisasi terhadap kompetensi pegawai di UIN Sumatera Utara Medan. Penerapan digitalisasi menyediakan sarana dan alat yang memudahkan pegawai dalam memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Penggunaan teknologi digital juga mendukung proses pembelajaran dan pelatihan yang lebih efektif dan efisien yang pada akhirnya akan meningkatkan kompetensi pegawai.

Digitalisasi menuntut pegawai untuk mengadopsi keterampilan dan pengetahuan baru untuk memanfaatkan teknologi secara maksimal, yang secara otomatis mendorong peningkatan kompetensi mereka. Pegawai yang menilai teknologi digital yang mudah digunakan (PEOU) akan lebih cepat dalam proses pembelajaran dan pengembangan keterampilan teknologi tersebut dalam *Technology Acceptance Model* (TAM). Kemampuan yang meningkat ini termasuk kemampuan teknis, kemampuan mengelola data, dan kemampuan untuk membuat keputusan berbasis teknologi.

Digitalisasi yang sangat diterima juga mendorong pegawai untuk terus meningkatkan diri agar sesuai dengan tuntutan kerja modern. Hal ini mencakup adaptasi pengetahuan digital, yang sekarang menjadi syarat untuk kompetensi, sehingga sistem digitalisasi mendorong pembelajaran terus menerus. Pada akhirnya, pegawai yang memiliki keterampilan yang lebih baik dapat menjadi lebih profesional dan produktif saat melakukan pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aziz dan Abd Rahman (2023), Parawiyati dan Sihwahjoeni

(2023), serta Piwowar-Sulej et al. (2024) yang menyatakan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

Dengan demikian, UIN Sumatera Utara harus memperhatikan secara cermat dan mengoptimalkan implementasi setiap aspek digitalisasi yang berperan penting dalam mendukung efektivitas transformasi digital. Kemudahan akses harus dijaga agar pegawai dapat memanfaatkan teknologi sehingga dapat memperlancar proses kerja. Fitur web yang lengkap dan *user-friendly* agar sistem digital dapat dioperasikan dengan praktis. Kenyamanan penggunaan harus lebih baik dan responsif sehingga pegawai merasa terbantu dan tidak terbebani saat menggunakan aplikasi digital. Keamanan dan privasi data sangat agar informasi sensitif terlindungi dari ancaman siber. Kebermanfaatan dari seluruh sistem digital harus diperluas sehingga memberikan dampak yang besar bagi UIN Sumatera Utara Medan.

Dengan mengelola dan mengoptimalkan aspek-aspek digitalisasi secara menyeluruh, UIN Sumatera Utara Medan akan merasakan manfaat signifikan berupa peningkatan kompetensi pegawai yang meliputi pengetahuan pegawai yang lebih mendalam mengenai teknologi digital yang digunakan, keahlian pegawai dalam menguasai keterampilan teknis praktis untuk mengoperasikan perangkat dan aplikasi meningkat, serta sikap pegawai menjadi lebih proaktif, adaptif, dan menjaga integritas dalam memanfaatkan teknologi sebagai alat pendukung tugas sehari-hari.

4.2.5. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kompetensi

Fasilitas kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai, dengan hasil uji hipotesis *direct effect* sebesar 0,511 (positif), T-statistik $6,332 > T\text{-tabel } 1,96$ (signifikan), dan *p-value* $0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini berarti bahwa apabila fasilitas kerja meningkat, maka kompetensi juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara fasilitas kerja terhadap kompetensi pegawai di UIN Sumatera Utara Medan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas dan ketersediaan fasilitas kerja yang memadai akan berdampak langsung pada peningkatan kompetensi pegawai. Fasilitas kerja yang lengkap dan memadai mendukung proses belajar dan peningkatan kompetensi pegawai secara efektif. Pegawai dapat lebih fokus dan optimal dalam menguasai pengetahuan serta kemampuan baru yang dibutuhkan dalam menghadapi tuntutan kerja yang terus berkembang.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Then, Jones, dan Hinks (2019), serta Alam (2020) yang menyatakan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

Dengan demikian, UIN Sumatera Utara Medan harus memperhatikan fasilitas kerja yang tersedia. Peralatan kerja harus selalu diperbarui dan dirawat agar mendukung kelancaran aktivitas pegawai sesuai dengan tuntutan tugas modern sehingga pegawai dapat lebih fokus meningkatkan kompetensi.

Perlengkapan kerja harus tersedia dan ergonomis untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan produktif sehingga menstimulasi semangat pegawai. Fasilitas sosial seperti ruang istirahat, ruang meeting, dan akses wifi juga penting untuk mendukung kesejahteraan pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan konsentrasi kerja.

Dengan memperhatikan dan mengoptimalkan fasilitas kerja tersebut, UIN Sumatera Utara akan memperoleh manfaat yang positif. Manfaat tersebut berupa peningkatan kemampuan pegawai yang meliputi aspek pengetahuan, yang mencakup pemahaman prosedur kerja dan teknologi yang digunakan, keahlian dalam mengelola tugas dengan alat yang tersedia, serta sikap dalam melaksanakan tugas. Sinergi optimal antara fasilitas kerja yang memadai dan peningkatan kompetensi akan berkontribusi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan UIN Sumatera Utara Medan, sehingga institusi mampu mencapai tujuan strategisnya secara efektif.

4.2.6. Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening. Hasil uji hipotesis *indirect effect* sebesar 0,244 (positif), nilai T-statistik $4,209 > T\text{-tabel } 1,96$ (signifikan), dan $p\text{-value } 0,000 < 0,05$ (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa apabila digitalisasi meningkat, maka kompetensi akan meningkat yang pada akhirnya juga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara digitalisasi dengan kinerja pegawai melalui oleh kompetensi sebagai variabel intervening di UIN Sumatera Utara Medan. Hal ini berarti bahwa peningkatan digitalisasi secara langsung akan mendorong peningkatan kompetensi pegawai, yang kemudian secara tidak langsung juga meningkatkan kinerja pegawai. Digitalisasi meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai (kompetensi) melalui akses teknologi, pembelajaran digital, dan kemudahan proses kerja.

Ketika digitalisasi diterapkan dengan baik, kompetensi pegawai berfungsi sebagai variabel intervening atau mediator yang menghubungkan digitalisasi dengan peningkatan kinerja pegawai. Dengan kata lain, ketika pegawai memiliki kompetensi yang lebih baik, seperti kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi dan membuat keputusan berbasis data, kinerja kerja mereka akan lebih baik. Dengan kompetensi yang lebih baik, pegawai dapat memanfaatkan teknologi dengan lebih baik, sehingga mereka dapat menggunakannya dengan lebih baik.

Menurut model TAM, penerimaan teknologi (*acceptance*) sangat penting untuk proses ini karena pegawai yang menerima teknologi dan merasa nyaman menggunakannya akan lebih cepat belajar keterampilan digital. Selanjutnya, keterampilan yang berkembang ini berfungsi sebagai dasar bagi peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Dengan kata lain, digitalisasi mempengaruhi kinerja secara langsung dan melalui proses pengembangan keterampilan dan kemampuan pegawai sebagai perantara pengaruh tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Napitupulu (2022) serta Zanna and Ubaidillah (2024) yang menyatakan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

Dengan demikian, UIN Sumatera Utara Medan harus memperhatikan dan mengoptimalkan implementasi digitalisasi. Kemudahan akses harus menjadi prioritas agar pegawai dapat dengan mudah menggunakan teknologi digital tanpa hambatan teknis maupun administratif, sehingga memperlancar alur kerja digital. Fitur web yang lengkap dan fungsional perlu dikembangkan agar aplikasi dan sistem digital mampu memenuhi berbagai kebutuhan operasional pegawai secara efektif dan efisien. Kenyamanan penggunaan juga harus diperhatikan dengan mendesain antarmuka yang user-friendly dan responsif agar pegawai merasa nyaman dan tidak mengalami kesulitan saat berinteraksi dengan sistem digital. Keamanan dan privasi data harus dijaga secara ketat untuk melindungi informasi sensitif dari ancaman siber, sekaligus membangun kepercayaan pegawai dalam memanfaatkan teknologi digital. Kebermanfaatan sistem digital perlu dimaksimalkan agar setiap fitur dan aplikasi memberikan dampak langsung yang positif terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi.

Dengan memperhatikan dan mengoptimalkan penerapan aspek-aspek digitalisasi tersebut, UIN Sumatera Utara Medan akan menuai manfaat berupa peningkatan kompetensi pegawai secara menyeluruh, yang mencakup pengetahuan mendalam tentang teknologi dan proses digital, keahlian berupa keterampilan teknis menjalankan dan mengaplikasikan teknologi secara efektif,

serta sikap dalam penggunaan teknologi. Peningkatan kompetensi yang menyeluruh ini pada akhirnya akan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja pegawai yang terlihat dari peningkatan kuantitas, kualitas pekerjaan, dan efisiensi waktu pelaksanaan tugas. Dengan demikian, implementasi digitalisasi yang optimal menjadi kunci keberhasilan transformasi digital di UIN Sumatera Utara Medan.

4.2.7. Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi

Fasilitas kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening, dengan hasil uji hipotesis *indirect effect* sebesar 0,175 (positif), T-statistik $3,037 > T\text{-tabel } 1,96$ (signifikan), dan *p-value* di angka $0,003 < 0,05$ (signifikan). Hal ini menunjukkan bahwa apabila fasilitas kerja meningkat, maka kompetensi juga akan meningkat yang secara tidak langsung juga akan meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat keterkaitan positif dan signifikan antara fasilitas kerja dengan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kompetensi sebagai variabel intervening di UIN Sumatera Utara Medan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan fasilitas kerja tidak hanya secara langsung meningkatkan kompetensi pegawai, tetapi juga secara tidak langsung mendorong peningkatan kinerja mereka melalui peningkatan kompetensi tersebut. Fasilitas kerja yang memadai menciptakan lingkungan yang kondusif dan mendukung pegawai untuk pengembangan kompetensi.

Kompetensi yang meningkat akan berperan sebagai mediator yang juga akan meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai, sehingga kinerja pegawai meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sitepu dan Indrawan (2023) serta Marlian, Setiabudi, dan Silvya (2021) yang menyatakan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening.

Dengan demikian, UIN Sumatera Utara Medan harus memperhatikan ketersediaan fasilitas kerja. Peralatan kerja harus selalu diperbaharui dan dirawat dengan baik untuk mendukung kelancaran tugas-tugas pegawai, sehingga pegawai dapat bekerja secara efisien dan optimal.

Perlengkapan kerja yang memadai harus tersedia untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas pegawai dalam jangka panjang. Fasilitas sosial seperti ruang istirahat, ruang pertemuan, dan wifi fasilitas pendukung lainnya juga perlu disediakan secara memadai untuk menjaga kesejahteraan pegawai, yang pada gilirannya dapat meningkatkan semangat kerja dan konsentrasi pegawai dalam menjalankan tugas.

Dengan memperhatikan dan mengoptimalkan ketersediaan fasilitas kerja tersebut, UIN Sumatera Utara Medan akan mendapatkan manfaat berupa peningkatan kompetensi pegawai secara komprehensif, yang meliputi aspek pengetahuan mengenai penggunaan peralatan dan prosedur kerja yang relevan, keahlian dalam mengoperasikan dan memanfaatkan fasilitas kerja secara efisien, dan sikap yang meliputi rasa tanggung jawab, disiplin, serta profesionalisme

dalam melaksanakan tugas. Peningkatan kompetensi pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai yang terlihat dari peningkatan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kuantitas yang lebih tinggi, kualitas hasil kerja juga meningkat karena pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik dalam melaksanakan tugasnya, serta ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan yang makin terjaga.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, dapat disimpulkan mengenai “Pengaruh digitalisasi dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi sebagai variabel intervening pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan” adalah sebagai berikut:

1. Digitalisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan teknologi digital dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai secara langsung, sehingga kinerja pegawai meningkat.
2. Fasilitas Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Fasilitas kerja yang memadai dan kondusif mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.
3. Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Pegawai yang memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang baik mampu meningkatkan kinerja dengan hasil yang optimal.
4. Digitalisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Pemanfaatan teknologi digital

membantu pegawai dalam mengembangkan kapabilitas dan keahlian yang dapat menunjang peningkatan kompetensi mereka.

5. Fasilitas Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Lingkungan kerja dengan fasilitas yang memadai memberikan dukungan penting bagi proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai.
6. Digitalisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Digitalisasi meningkatkan kinerja pegawai sebagian besar melalui peningkatan kompetensi, yang memperkuat hubungan antara digitalisasi dan kinerja.
7. Fasilitas Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kompetensi pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan. Fasilitas kerja yang memadai meningkatkan kompetensi pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, berikut adalah beberapa saran yang dapat diberikan, diantaranya sebagai berikut:

1. UIN Sumatera Utara Medan harus terus mengembangkan dan mengoptimalkan penerapan teknologi digital dalam seluruh proses kerja untuk efektivitas dan produktivitas pegawai sehingga kinerja pegawai meningkat. Secara konkret disarankan pada aplikasi-aplikasi digital yang digunakan di UIN Sumatera Utara Medan agar ditingkatkan dalam hal kemudahan akses, kecepatan dan responsivitas, serta kebijakan yang jelas seperti menyusun protokol keamanan

data yang ketat, menerapkan standar enkripsi data dan autentikasi pengguna yang kuat, memberikan pelatihan dan kesadaran keamanan siber kepada pegawai, menetapkan jadwal rutin pemeliharaan dan pembaruan aplikasi, serta menyampaikan dengan jelas tujuan penggunaan aplikasi digital, manfaat, dan perubahan kebijakan yang terkait kepada pegawai.

2. Fasilitas kerja yang memadai dan kondusif perlu menjadi perhatian utama di UIN Sumatera Utara Medan. Perbaikan dan pemeliharaan fasilitas seperti peralatan kerja yang modern, jaringan internet yang memadai, serta lingkungan yang nyaman akan membantu pegawai menjalankan tugasnya dengan lebih baik. Secara konkret disarankan agar melakukan penyediaan fasilitas kesehatan, dan fasilitas olahraga, meningkatkan perlengkapan dan peralatan kerja seperti komputer/laptop dengan spesifikasi cukup untuk menjalankan aplikasi, perangkat printer, scanner, dan perangkat pendukung lainnya yang modern dan terawat, router dan perangkat jaringan lainnya yang mendukung akses wifi stabil dan cepat di seluruh area kantor, serta infrastruktur jaringan internet yang kuat untuk mendukung aktivitas daring seperti video conference, pengolahan data, dan komunikasi digital.
3. Pengembangan kompetensi di UIN Sumatera Utara Medan harus dijalankan secara rutin dan berkelanjutan. Fokus utama pada peningkatan kemampuan teknis dan *soft skills* akan mendukung pegawai dalam mengoptimalkan tugas mereka dan beradaptasi dengan teknologi dan kebutuhan kerja yang terus berubah. Secara konkret disarankan agar meningkatkan kemampuan *problem solving* seperti kemampuan analisis masalah secara kritis, berpikir kreatif,

pengambilan keputusan berdasarkan data, berpikir kreatif, implementasi solusi, dan kolaborasi dalam penyelesaian masalah, serta meningkatkan sikap profesional pegawai seperti disiplin dan tanggung jawab, integritas dan kejujuran, beradaptasi dengan perubahan, termasuk penggunaan teknologi baru, kerjasama tim yang baik, dan juga sikap empati dan etika terhadap rekan kerja.

4. Digitalisasi tidak hanya berdampak pada kinerja, tetapi juga penting dalam pengembangan kompetensi pegawai. Pemanfaatan teknologi digital dalam pelatihan serta fasilitas yang mendukung menjadi hal yang sangat penting. Secara konkret disarankan melakukan pelatihan intensif mengenai penggunaan teknologi digital agar dapat meningkatkan pengetahuan pegawai seperti pemahaman fungsi dan layanan yang tersedia di platform digital yang digunakan, cara mengakses, menggunakan, dan memanfaatkan fitur-fitur digital ini untuk memudahkan dan mempercepat proses kerja, cara troubleshooting masalah teknis sederhana tanpa harus selalu bergantung pada tim IT, prinsip-prinsip keamanan digital, seperti penggunaan kata sandi yang kuat, pengenalan phishing atau serangan siber, serta bagaimana menjaga kerahasiaan data pekerjaan.
5. Memastikan fasilitas kerja yang disediakan seperti ruang kerja, peralatan, teknologi pendukung, dan sarana belajar lainnya memenuhi standar kebutuhan pegawai untuk mendukung pengembangan kompetensi secara optimal. Secara konkret disarankan agar meningkatkan kuantitas seperti jumlah peralatan harus mencukupi untuk jumlah pegawai agar tidak terjadi kekurangan yang menghambat kelancaran pekerjaan, penyediaan cadangan peralatan penting

seperti printer atau proyektor agar saat peralatan utama sedang rusak, pekerjaan tetap bisa berjalan tanpa hambatan. Meningkatkan kualitas seperti peralatan teknologi harus terbaru dan mampu mendukung aplikasi kerja modern, misalnya komputer dengan spek tinggi, koneksi internet cepat dan stabil, serta peralatan pendukung seperti perangkat konferensi video yang berkualitas, menjamin komunikasi internal dan eksternal berjalan lancar. Meningkatkan fasilitas sosial yang disediakan seperti ruang istirahat yang nyaman dengan ventilasi baik, pencahayaan yang cukup, serta fasilitas seperti dispenser air minum dan tempat duduk yang memadai, fasilitas dengan kebersihan yang terjaga, serta area yang bersih dan terawat.

6. Memperkuat infrastruktur teknologi seperti jaringan internet, perangkat keras dan perangkat lunak yang memadai agar pegawai dapat memanfaatkan digitalisasi secara optimal dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja. Secara konkret disarankan agar meningkatkan teknologi digital yang diiringi kemampuan pegawai dalam penggunaannya seperti aplikasi surat menyurat elektronik, sistem pengarsipan digital, sistem informasi akademik dan kepegawaian yang terintegrasi, *learning management system* (LMS) untuk pelatihan dan peningkatan kompetensi, webinar, *video conference*, dan modul *e-learning* interaktif, perangkat lunak pendukung *software* produktivitas (*office suite*, komunikasi tim, dan manajemen proyek), serta *software* keamanan dan proteksi data (antivirus).
7. Memastikan fasilitas kerja yang disediakan sudah memadai dan sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif. Fasilitas kerja

yang baik akan membantu pegawai lebih fokus dan nyaman dalam mengembangkan kompetensi yang berdampak pada pengingkatan kinerja pegawai. Secara konkrit disarankan agar meningkatkan integrasi fasilitas kerja dengan program pengembangan kompetensi seperti menyediakan ruang kerja dengan komputer akses LMS dan perangkat video conference untuk pelatihan jarak jauh, ruang istirahat dengan area diskusi untuk refleksi dan berbagi pengalaman pegawai, serta penataan fasilitas kerja agar pegawai mudah mengakses sumber belajar seperti perpustakaan digital dan modul pembelajaran yang tersimpan di dalam platform digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. Ma'ruf. 2014. *Aswaja Pressindo Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. ed. Budi Rahmat Hakim. Sleman: Aswaja Pressindo.
- Adhari, Iendy Zelviean. 2021. CV. Penerbit Qiara Media *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management Dan Motivasi Kerja*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- Aditya, Darma, Jufrizan Jufrizan, and Hazmanan Khair. 2021. "Pengaruh Pengawasan Dan Fasilitas Terhadap Kinerja Penyuluh Dinas Pertanian Kabupaten Labuhanbatu Utara Yang Dimoderasi Dengan Motivasi." *Journal Economy and Currency Study (JECS)* 3(2).
- Alam, Roslina. 2020. "Competence Influence, Empowerment, Facilities Work Effectiveness against Human Resources Tourism in South Sulawesi." *International Journal of Business and Management Invention ISSN* 5(6)
- Alya, Eriza Gita. 2020. "Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan."
- Anshari, Muhammad Irham, and Rola Manjaleni. 2024. "Pengaruh Digitalisasi Terhadap Efisiensi Dan Efektivitas Proses Akuntansi Pada Koperasi Pesantren." *Journal of Economics and Accounting* 5(1): 51–58.
- Anwar dan Naipospos, Nova Yesyca. 2024. "Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Prestasi Kerja Pada Guru SMA Yayasan Pendidikan." *Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan* 7(1): 109–20.
- Armstrong, Michael, and Stephen Taylor. 2014. The SAGE Handbook of Human Resource Management *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13th Editi. London: British Library.
- Asnawi, Melan Angriani. 2019. *Kinerja Karyawan Perseroan Terbatas: Studi Kasus Atas Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan*. Gorontalo: CV. Athra Samudra.
- Aziz, Fazlinda, and Mohd Jasmy Abd Rahman. 2023. "Digitalized Management Approach and Perceived Digital Fluency and Administrative Competencies among Primary Teachers." *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 13(9): 1988–2009.
- Br Bancin, Biasna et al. 2023. "Influence Competence, Transformas Digital and Update Skills on Employee Performance at Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara." *Jurnal Ekonomi* 12(01): 551.

- Bukit, Benjamin, Tasman Malusa, and Abdul Rahmat. 2016. 15 *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran, Dan Implementasi Dalam Organisasi*.
- Charles, Lorraine, Shuting Xia, and Adam P Coutts. 2022. *Digitalization and Employment. A Review*. Geneva: International Labour Organization.
- Davis, Fred. 1986. *Technology Acceptance Model.Pdf*. Michigan: University of Michigan.
- Dunggio, Rizaldy, Selfy Manueke, and Robby T Mamusung. 2022. “Pengaruh Fasilitas Kantor Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk. Area Manado.” *Manajemen Administrasi Bisnis dan Pemasaran* 4(1): 1–14.
- Edison, Emron, Yohny Anwar, and Imas Komariyah. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Firman, Wulandari, and Jaenab. 2023. “Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Daerah (DPAD) Kota Bima.” 4.
- Hair, Joseph F. et al. 2021. 30 Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Gewerbestrasse.
- Hamid, Rahmad Solling, and Suhardi M Anwar. 2019. 11 Sustainability (Switzerland) *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian*. DKI Jakarta.
- Hendarsyah, Decky. 2023. “Digitalisasi Informasi.” In *Litnus*, Bengkalis: CV. Literasi Nusantara Abadi, 27–38.
- Herlambang, Susatyo, and Muhammad Isnaini Fathoni. 2023. “Pengaruh Penggunaan Teknologi Digital Terhadap Efektivitas Pelayanan Kenaikan Pangkat Di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.” *Jurnal Jempper* 2(2): 14–26.
- Ilyas, Anita, and Bahagia Bahagia. 2021. “Pengaruh Digitalisasi Pelayanan Publik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Masa Pandemi Di Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan.” *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan* 3(6): 5231–39.
- Ismail, Robertson. 2021. “Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Kepuasan Kerja Di Politeknik Angkatan Darat Malang.” *Jurnal Sketsa Bisnis* 8(1): 1–18.
- Jufrizzen, Jufrizzen, and Fadilla Puspita Hadi. 2021. “Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja.” *Jurnal*

- Sains Manajemen* 7(1): 35–54.
- Jufrizén, and Afni Sasqia Putri Lubis. 2020. “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 3(1): 41–59.
- Kartika, Ayu. 2017. “Pengaruh Kualitas Pelayanan Pelabuhan Terhadap Kepuasan Pelanggan Bongkar Muat Pada PT . Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan.” Universitas Pembangunan Panca Budi.
- Kawiana, I Gede Putu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan*. Denpasar: UNHI Press.
- Khaeruman et al. 2021. Bookchapter *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia - Konsep & Studi Kasus*. Serang: CV. AA. Rizky.
- Komang, Ni et al. 2023. “Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Gapura Angkasa Cabang Denpasar).” *Journal of Applied Management Studies (JAMMS)* 4(2): 147–58.
- Kristianti, Desi et al. 2023. 01 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ed. Marto Silalahi. Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Kurniawan, Agung Widhi, and Zarah Puspitaningtyas. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pandiva Buku.
- Linda. 2021. “Pengaruh Kompetensi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengalaman Kerja Pada Energy Equity Epic (Sengkang) Pty. Ltd.” Universitas Hasanuddin Makassar.
- Lubis, Rahmah Putri, Fajar Pasaribu, and Zulaspan Tufty. 2021. “Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri 15 Medan.” *Jurnal AKMAMI* 2(2): 258–72.
- Lukman, and Abdul Haris. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan*. Makassar: Intelektual Karya Nusantara.
- Machali, Imam. 2021. *Metode Penelitian Kuantitatif - Panduan Praktis Merencanakan, Melaksanakan, Dan Analisis Dalam Penelitian Kuantitatif*. ed. Abdau Qurani Habib. Yogyakarta: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Manullang, Ketrin R. 2021. “Pengaruh Fasilitas Kantor Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Medan.” *Jurnal Visi Ekonomi Akuntansi dan Manajemen* 3(1): 1–6.
- Marlian, Shela, Widya Setiabudi, and Deasy Silvya. 2021. “The Evaluation of

- Policy Implementation on ASN Performance Appraisal System.” *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*.
- Maswanto, Suhendar Sulaeman, Irwan Prayitno, and Abd. Ghofur Ahmad. 2022. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UM Jakarta Press.
- Napitupulu, Santi Marselina. 2022. “Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Pegawai Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Kantor Pusat Administrasi Universitas Sriwijaya.”
- Nofiar, Nofiar, Maswarni Maswarni, and Novia Susanti. 2021. “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Wisesan Jaya Makmur Kota Tangerang.” *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business* 4(4): 842–49.
- Nur, Fitriyah, and Hazmanan Khair. 2021. “Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Sistem Informasi Manajemen Dan Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kominfo Labuhanbatu Utara.” *Jurnal Humaniora* 5(1): 15–30.
- Parawiyati, P, and S Sihwahjoeni. 2023. “Pengaruh Digitalisasi Pembelajaran Terhadap Capaian Kompetensi Pembelajaran Akuntansi Keuangan (Studi Empiris Pada Siswa Kelas XI Akuntansi Di SMK YP 17” *Prosiding National Seminar on ...* 3(5): 38–62.
- Piwowar-Sulej, Katarzyna, Jana Blstakova, Lenka Lizbetinova, and Brasnislav Zagorsek. 2024. “The Impact of Digitalization on Employees’ Future Competencies: Has Human Resource Development a Conditional Role Here?” *Journal of Organizational Change Management* 37(8): 36–52.
- Pratama, Satria Artha, and Rita Intan Permatasari. 2021. “Pengaruh Penerapan Standar Operasional Prosedur Dan Kompetensi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Ekspor Pt. Dua Kuda Indonesia.” *Jurnal Ilmiah M-Progress* 11(1): 38–47.
- Purwanza, Sena Wahyu et al. 2022. Media Sains Indonesia *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi*.
- Putri, Rena Murtia, and Metik Asmike. 2023. “Pengaruh Digitalisasi Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial Di Indonesia (Studi Pt. Permata Bank Tbk).” *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen* ... (September).
- Qomariah, Nurul. 2020. 2 Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi Dan Studi Empiris)*. I. Jember: Pustaka Abadi.
- Rachmasari, Riva Tri, Mila Karmila, and Arga Sutrisna. 2023. “The Effect Of Work

- Facilities And Compensation On Employee Performance At PT. Rentang Buana Niagamakmur Tasikmalaya Branch.” *Journal of Management, Economic, and Accounting* 2(2): 103–14.
- Rahadi, Dedi Rianto, Etty Susilowati, and Miftah Farid. 2021. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952. *Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Tasikmalaya: CV. Lentera Ilmu Madani.
- Ramadhani, Siti, Aufa Yasifa, and Ridho Rizky. 2024. “Digitalisasi Administrasi Di MI.” 7(2): 65–74.
- Ramly, Amir Tengku. 2021. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. ed. GCAINDO. Sleman: Bintang Semesta Media.
- Rangkuti, Agus Edy, Benadette Thasya, and April Yanti. 2021. “Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah DJBC Sumatera Utara.” *Konferensi Nasional Sosial dan Engineering Politeknik Negeri Medan 2021*: 553–64.
- Robbins, Stephen P, and Mary Coulter. 2016. *Management*. 13th Editi. Harlow: Pearson Education.
- Sabrina, R. 2021. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ed. Emilda Sulasm. Medan: UMSU Press.
- Sari, Endah Kartika, and Yulia Aji Puspita. 2022. “Pengaruh Fasilitas Tempat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.” *Nusantara Journal of Behavioral and Social Sciences* 2(1): 13–18.
- Saul, Raja. 2021. “Pengaruh Waktu Pelaksanaan Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Federal International Finance Rantauprapat.” *Pharmacognosy Magazine* 75(17): 399–405.
- Shidqi, Mochammad Farrel, Ismi Darmastuti, and Bimo Suryo Wicaksono. 2023. “Pengaruh Digitalisasi Sistem Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia Kantor Wilayah Semarang).” *Diponegoro Journal OF Management* 12(1): 1–8.
- Sidik, Haris Abu Bakar, and Syaefudin Aziz. 2022. “Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Karunia Berlian Makmur).” *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Organisasi* 1(2): 72–79.
- Silaen, Novia RUth et al. 2021. *Kinerja Karyawan Kinerja Karyawan*. Bandung: Widiana Bhakti Persada.
- Sitepu, Budiman, and Muhammad Isa Indrawan. 2023. “The Influence of the Availability of Work Facilities on the Work Effectiveness of Employees with

- Competency as Intervening Variables in the Defense Service Food and Agriculture City of Binjai.” (2): 47–56.
- Situmorang, Lasman. 2022. “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.” Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Situmorang, Lasman, R. Sabrina, and Fajar Pasaribu. 2023. “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi Dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT . Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.” *Journal of Business and Economics Research (JBE)* 4(1): 25–34.
- Sugiyono, Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi, Deddy, and Dede Hendrawan Purnomo. 2024. “Pengaruh Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi.” *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen* 15(3): 527–40.
- Syahputra, Muhammad Dedi, and Hasrudy Tanjung. 2020. “Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan.” *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 2(3).
- Syahsudarmi, Siti. 2018. “Pengaruh Fasilitas Dan Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Kedai Kopi Bengkalis Di Pekanbaru.” *Jurnal Development* 6(1): 47–60.
- Then, Danny Shiem-Shin, Keith Jones, and John Hinks. 2019. Proceedings of the CIBW70 2004 Hong Kong International Symposium Kowloon Shangri-La Hotel, Hong Kong 7th – 8th December 2004 *Facilities Management and Maintenance - Human Elements in Facilities Management*.
- Tjiptono, Fandy. 2014. *Pemasaran Jasa: Prinsip, Penerapan Dan Penelitian*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Tsauri, Sofyan. 2013. *35 MSDM - Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jember: STAIN Jember Press.
- Wibowo, S H et al. 2023. *Teknologi Digital Di Era Modern*. ed. Diana Purnama Sari. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Yuniarti, Rina et al. 2021. *Kinerja Karyawan Tinjauan Teori Dan Praktis*. ed. Elan Jaelani. Bandung: Widiana Bhakti Persada.
- Zanna, Rizka Aminanti, and Hasan Ubaidillah. 2024. “Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Indonesia : Dampak.” *Journal Pemberdayaan Ekonomi dan Masyarakat Vol: 1(2)*: 1–23.

LAMPIRAN

ANGKET PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Dengan ini saya, Rahmad Setiawan (2320030021), mahasiswa program pascasarjana Magister Manajemen, mengajukan permohonan kepada Bapak/Ibu untuk berkenan mengisi kuesioner yang telah disediakan. Data yang Bapak/Ibu berikan akan digunakan sebagai bahan penelitian dalam penyusunan Tesis pada program Pascasarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Digitalisasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi Sebagai Variabel Intervening Pada Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan”**. Informasi yang Bapak/Ibu berikan sangat membantu dalam penyelesaian data penelitian ini. Saya mengucapkan terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan/pernyataan sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Silakan memilih jawaban dari tabel pertanyaan dengan memberi tanda checklist (✓) pada jawaban yang paling tepat menurut Bapak/Ibu. Berikut ini adalah penjelasan mengenai arti dari tanda jawaban tersebut:

- a. SS : Sangat Setuju : Skor 5
- b. S : Setuju : Skor 4
- c. N : Netral : Skor 3
- d. TS : Tidak Setuju : Skor 2
- e. STS : Sangat Tidak Setuju : Skor 1

B. Identitas Responden

- Jenis Kelamin : Pria Wanita
- Pendidikan Terakhir : SMA/Sederajat D-III S-1 S-2
 S-3
- Masa Kerja : 0 – 10 Tahun 11 – 20 Tahun > 20 Tahun
- Usia : 20 – 30 Tahun 31 – 40 Tahun > 40 Tahun

1. Variabel Kinerja Pegawai (Y)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
Kuantitas						
1	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan jumlah target yang ditentukan.					
2	Jumlah pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan beban kerja yang ditetapkan.					
Kualitas						
3	Saya selalu menghasilkan pekerjaan dengan mutu yang memenuhi standar yang ditetapkan.					
4	Hasil pekerjaan saya selalu baik tanpa ada kesalahan dan sesuai dengan harapan atasan.					
Waktu Penyelesaian						
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan.					
6	Saya mampu merencanakan dan mengelola waktu kerja dengan efektif sehingga semua tugas dapat diselesaikan sesuai <i>deadline</i> .					

2. Variabel Digitalisasi (X1)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
Kemudahan						
1	Saya merasa sistem digital yang diterapkan mudah diakses dan mudah digunakan.					
2	Saya merasa bahwa sistem digital yang ada memiliki <i>interface</i> dan navigasi yang mudah dipahami sehingga memudahkan pengguna.					
Fitur Web						
3	Saya merasa fitur web pada sistem digital sudah lengkap dan relevan dengan kebutuhan pekerjaan saya.					
4	Saya merasa fungsi dan layanan fitur web yang tersedia di sistem digital cukup membantu pekerjaan saya seperti melakukan transaksi, akses informasi, dan berkomunikasi.					
Kenyamanan						
5	Saya merasa kecepatan akses dan responsivitas sistem digital yang ada sudah sangat baik.					

6	Saya merasa nyaman menggunakan sistem digital dalam menjalankan tugas saya.					
Keamanan Privasi						
7	Saya merasa bahwa sistem digital yang ada sudah dirancang dengan kebijakan yang jelas untuk menjaga kepercayaan pengguna.					
8	Saya merasa bahwa sistem digital yang ada dapat mengenkripsi data dengan baik dan memiliki perlindungan terhadap akses yang tidak sah.					
Kebermanfaatan						
9	Saya merasa bahwa sistem digital yang ada memberi nilai tambah bagi pengguna.					
10	Saya merasa bahwa sistem digital yang ada mempunyai praktis seperti efisiensi waktu, penghematan biaya, dan peningkatan produktivitas.					

3. Variabel Fasilitas Kerja (X2)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	N	TS	STS
Peralatan Kerja						
1	Peralatan kerja yang disediakan dalam kondisi yang baik dan sudah memadai untuk mendukung sistem digital.					
2	Saya merasa peralatan kerja yang saya gunakan mempermudah pelaksanaan tugas sehari-hari.					
Perlengkapan Kerja						
3	Perlengkapan kerja seperti alat tulis kantor dan jaringan internet selalu tersedia dalam kondisi baik dan memadai.					
4	Saya merasa perlengkapan kerja yang ada mendukung dan mempercepat penyelesaian pekerjaan.					
Fasilitas Sosial						
5	Instansi menyediakan fasilitas kesehatan, akses wifi, dan fasilitas olahraga yang mendukung semangat kerja saya.					

6	Dengan fasilitas yang disediakan, saya merasa nyaman sehingga produktivitas dan kinerja saya meningkat.					
---	---	--	--	--	--	--

4. Variabel Kompetensi (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
Pengetahuan						
1	Saya memiliki latar belakang pengetahuan yang sesuai dengan bidang pekerjaan saya saat ini.					
2	Saya mendapatkan pelatihan untuk menambah pengetahuan saya dalam menjalankan pekerjaan.					
Keahlian						
3	Saya mampu melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan bidang pekerjaan saya.					
4	Saya mampu memecahkan masalah dan menyelesaiakannya dengan cepat dan efisien.					
Sikap						
5	Saya selalu bersikap profesional dan bertanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan.					
6	Saya selalu menaati peraturan organisasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai organisasi serta bertindak dengan cara yang positif.					

2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1
3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	
3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	5	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	
2	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	
3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	5	2	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3		
2	1	1	1	2	1	2	1	1	5	5	3	3	3	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2		
3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4		
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4		
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	2	1	2	2	2	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	4	4		
2	3	2	2	2	3	2	2	2	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3		
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3		
2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2		
3	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	2		