

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI DAN DIGITALISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI AIRPORT MAINTENANCE  
PT ANGKASA PURA II BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU**

**TESIS**

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Program Pascasarjan*

**OLEH:**

**LASMAN SITUMORANG, S.SIT**  
**NPM : 2020030026**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

**PENGESAHAN TESIS**

**Nama** : Lasman Situmorang  
**Nomor Pokok Mahasiswa** : 2020030026  
**Prodi** : Magister Manajemen  
**Judul Tesis** : Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu

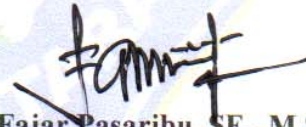
**Pengesahan Tesis**  
**Medan, November 2022**  
**Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**



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

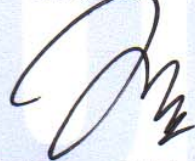
**Pembimbing II**



**Dr. Fajar Pasaribu, SE., M.Si**

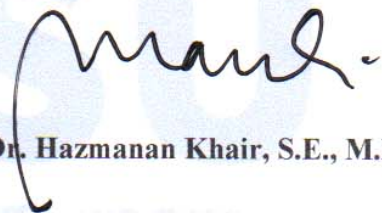
**Diketahui**

**Direktur**



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

**Ketua Program Studi**



**Dr. Hazmanan Khair, S.E., M.B.A**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PENGESAHAN**

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI DAN DIGITALISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI AIRPORT MAINTENANCE PT  
ANGKASA PURA II BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU**

**LASMAN SITUMORANG**

**NPM : 2020030026**

**Program Studi : Magister Manajemen**

Tesis Ini Telah Di Pertahankan Di Hadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis  
Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Pada Hari Kamis, Tanggal 10 September 2022

**Komisi Penguji**

1. **Dr. Syaiful Bahri, M.AP**  
Penguji I

1. ....

2. **Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., MM**  
Penguji II

2. ....

3. **Dr. Bahril Datuk S, S.E.M.M., QIA**  
Penguji III

3. ....

Unggul | Cerdas | Terpercaya

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

### PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI DAN DIGITALISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI AIRPORT MAINTENANCE PT. ANGKASA PURA II BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan 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 Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau 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 di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, November 2022

Peneliti,



**Lasman Situmorang**  
NPM : 2020030026

## ABSTRAK

### **PENGARUH KOMPETENSI, KOMITMEN ORGANISASI DAN DIGITALISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIVISI AIRPORT MAINTENANCE PT ANGKASA PURA II BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU**

**LASMAN SITUMORANG**

Program Studi Magister Manajemen

Email : [lasman\\_jmb@yahoo.co.id](mailto:lasman_jmb@yahoo.co.id)

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif yaitu pendekatan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas dan variabel terikat dimana data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji hipotesa yang telah ditetapkan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 57 orang yang terdiri dari karyawan Divisi Electronic Facility & IT sebanyak 15 orang, karyawan Divisi Electrical & Mechanical Facility sebanyak 23 orang dan karyawan Divisi Infrastructure sebanyak 19 orang. Teknik pengumpulan data melalui kuisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisa data yang digunakan adalah metode Structural Equation Model (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu dengan nilai 0,293 dan  $P\text{-Values} = 0,033 < 0,05$ . (2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu dengan nilai 0,374, dan  $P\text{-Values} = 0,033 < 0,05$ . (3) Digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu dengan nilai 0,339 dan  $P\text{-Values} 0,008 < 0,05$ . (4) Kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.

**Kata Kunci : Kompetensi, komitmen organisasi, digitalisasi dan kinerja karyawan.**

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF COMPETENCY, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND DIGITALIZATION ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE IN AIRPORT MAINTENANCE DIVISION OF PT ANGKASA PURA II KUALANAMU INTERNASIONAL AIRPORT.**

**LASMAN SITUMORANG**

Master of Management Study Program

Email : [lasman\\_jmb@yahoo.co.id](mailto:lasman_jmb@yahoo.co.id)

The purpose of this study was to determine the effect of competence, organizational commitment and digitization on the performance of employees of the Airport Maintenance Division of PT Angkasa Pura II Kualanamu International Airport Branch. This study uses a quantitative associative approach, which is an approach to determine the effect of independent variables and dependent variables where data is collected in quantitative form to examine certain populations or samples with the aim of testing predetermined hypotheses. The population in this study were employees of the Airport Maintenance Division of PT Angkasa Pura II Kualanamu International Airport Branch Office. The sample in this study used a sample of 57 people consisting of 15 employees of the Electronic Facility & IT Division, 23 employees of the Electrical & Mechanical Facility Division and 19 employees of the Infrastructure Division. Data collection techniques through questionnaires that have been tested for validity and reliability. The data analysis used is the Structural Equation Model (SEM) method with the Partial Least Square (PLS) method. The results of this study indicate that: (1) Competence has a positive and significant effect on the performance of employees of the Airport Maintenance Division of PT Angkasa Pura II Kualanamu International Airport Branch with a value of 0.293 and P-Values = 0.033 <0.05. (2) Organizational commitment has a positive and significant effect on the performance of employees of the Airport Maintenance Division of PT Angkasa Pura II Kualanamu International Airport Branch with a value of 0.374, and P-Values = 0.033 <0.05. (3) Digitization has a positive and significant effect on the performance of employees of the Airport Maintenance Division of PT Angkasa Pura II Kualanamu International Airport Branch Office with a value of 0.339 and P-Values 0.008 <0.05. (4) Competence, organizational commitment and digitization have a positive and significant impact on the performance of employees of the Airport Maintenance Division of PT Angkasa Pura II Kualanamu International Airport Branch.

**Keywords : Competency, organizational commitment, digitalization and employee performance.**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa yang telah memberikan kesehatan dan rahmatNya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : “Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu”. Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing dan mengarahkan selama penyusunan tesis ini. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Kepada orang tua tersayang ayahanda almarhum J. Situmorang dan ibunda Gina M Gultom yang telah menjadi motivasi tersendiri dan memberikan kebanggaan untuk peneliti dalam menyelesaikan pembuatan tesis ini.
2. Teristimewa untuk istri tercinta Esther Nenty Tobing, SE yang telah memotivasi dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini.

3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr H Triono Eddy, SH, Mhum selaku Direktur Pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E. M.BA selaku ketua program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si. selaku sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Dan selaku dosen pembimbing II pembuatan tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis
7. Ibu Dr. Ir. Hj R Sabrina M.Si selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
8. Seluruh dosen di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staf pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.
9. Bapak Heriyanto Wibowo, S.S, selaku Executive General Manager Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
10. Bapak Yusron Fauzi, selaku Senior Manager of Airport Maintenance Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.



11. Rekan-rekan kerja di PT. Angkasa Pura II khususnya Divisi di bawah Airport Maintenance yaitu Divisi Electronic & IT Facility, Divisi Infrastructure dan Divisi Electrical & Mechanical Facility Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
12. Teman teman seperjuangan Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tahun 2021 dan serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Tuhan yang maha kuasa membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk penulis maupun untuk semua pembaca.

Lubuk Pakam November 2022

Penulis

**LASMAN SITUMORANG, S.SiT**  
**NPM:2020030026**

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	x
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	9
1.3. Batasan Masalah.....	10
1.4. Rumusan Masalah .....	10
1.5. Tujuan Penelitian .....	11
1.6. Manfaat Penelitian .....	12
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	13
2.1. Uraian Teoritis .....	13
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manuasia .....	13
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manuasia.....	16
2.1.2 Kompetensi.....	17
2.1.2.1 Pengertian Kompetensi .....	17
2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Kompetensi.....	20
2.1.2.3 Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi.....	21
2.1.2.4 Indikator Kompetensi .....	23
2.1.3 Komitmen Organisasi.....	26
2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	26
2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Komitmen Organisasi .....	28
2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitemen Organisasi ...	29
2.1.3.4 Indikator Komitmen organisasi .....	30
2.1.4. Digitalisasi .....	33
2.1.4.1 Pengertian Digitalisasi.....	33
2.1.4.2 Manfaat dan Tujuan Digitalisasi .....	35
2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Digitalisasi Layanan .....	37
2.1.4.4 Indikator Digitalisasi .....	38

2.1.5. Kinerja Karyawan .....	40
2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	40
2.1.5.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan .....	46
2.1.5.3 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	49
2.1.5.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	52
2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan .....	55
2.3 Kerangka Konseptual .....	62
2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja karyawan.....	62
2.3.2 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	63
2.3.3. Pengaruh Digitalisasi layanan Terhadap Kinerja Karyawan .....	63
2.3.4. Pengaruh Kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi layanan Terhadap Kinerja Karyawan .....	64
2.4 Hipotesis Penelitian.....	66
BAB 3 METODE PENELITIAN.....	67
3.1 Pendekatan Penelitian .....	67
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	68
3.2.1. Tempat Penelitian.....	68
3.2.2. Waktu Penellitian.....	68
3.3 Populasi dan Sampel .....	69
3.3.1. Populasi.....	69
3.3.2. Sampel .....	69
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	71
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	72
3.6 Teknik Analisis Data.....	74
3.6.1. <i>Measurement Model (Outer Model)</i> .....	76
3.6.2. <i>Structural Model (Inner Model)</i> .....	78
3.6.3. Kelebihan dan Kekurangan Penggunaan SmartPLS .....	79
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	81
4.1 Hasil Penelitian.....	81
4.1.1. Deskripsi Data .....	81
4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin .....	81
4.1.1.2 Deskripsi Usia Responden .....	82
4.1.1.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan .....	83
<b>4.1.2. Deskripsi Jawaban Responden .....</b>	<b>83</b>

4.1.2.1	Variabel Kinerja Karyawan .....	84
4.1.2.2	Variabel Kompetensi .....	94
4.1.2.3	Variabel Komitmen Organisasi .....	101
4.1.2.4	Variabel Digitalisasi .....	106
4.1.3	Hasil Uji Persyaratan Analisis .....	113
4.1.3.1	<i>Evaluasi Outer Model</i> .....	113
4.1.3.2	Uji Signifikansi Pengaruh .....	121
4.2	Pembahasan .....	124
4.2.1	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan .....	124
4.2.2	Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan .....	127
4.2.3	Pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan .....	129
BAB 5 PENUTUP .....		133
5.1	Kesimpulan .....	133
5.2	Saran-saran .....	134
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	135
DAFTAR PUSTAKA .....		136

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	55
Tabel 3.1. Waktu Penelitian .....	68
Tabel 3.2. Data Karyawan Divisi Airport Maintenance .....	69
Tabel 3.3. Sampel Karyawan Divisi Airport Maintenance .....	70
Tabel 3.4. Definisi Operasional .....	71
Tabel 3.5. Skala Likert .....	73
Tabel 4.1. Deskripsi Responden berdasarkan jenis kelamin .....	81
Tabel 4.2. Deskripsi responden berdasarkan usia .....	82
Tabel 4.3. Deskripsi responden berdasarkan latar belakang Pendidikan ...	83
Tabel 4.4. Skor Angket Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	84
Tabel 4.5. Skor Angket Variabel kompetensi (X1) .....	94
Tabel 4.6. Skor Angket Variabel Komitmen Organisasi (X2) .....	101
Tabel 4.7. Skor Anket Variabel Digitalisasi (X3) .....	106
Tabel 4.8. Pengujian Validitas berdasarkan Loading Faktor .....	114
Tabel 4.9. Pengujian Validitas Average Variance Extracted .....	117
Tabel 4.10. Pengujian Reliabilitas berdasarkan composite reliability ....	118
Tabel 4.11. Pengujian Reliabilitas berdasarkan cronbach's Alpha .....	119
Tabel 4.12. Pengujian Validitas Diskriminan .....	120
Tabel 4.13. Uji Signifikansi Pengaruh .....	121
Tabel 4.14. Koefisien Determinansi (R square) dan Uji Simultan .....	122

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	63
Gambar 2.2. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	63
Gambar 2.3. Pengaruh Digitalisasi Layanan Terhadap Kinerja Karyawan.....	64
Gambar 2.4. Pengaruh Kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	65
Gambar 3.1. Struktur Analisa Variabel Penelitian Dalam SmartPLS.....	76
Gambar 4.1. Pengujian Validitas berdasarkan loading factor .....	116
Gambar 4.2. Pengujian Validitas berdasarkan Average Variance Extracted..	117
Gambar 4.3. Pengujian Reliabilitas berdasarkan composite reliability .....	118
Gambar 4.4. Pengujian Reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha .....	119

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang.**

Pada era revolusi industri 4.0 penggunaan teknologi, komunikasi dan informasi semakin maju dan berkembang sangat cepat, terjadi perubahan yang sangat cepat seperti kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), perdagangan digital (*e-commerce*), ketersediaan *big data*, teknologi *financial* hingga penggunaan robot dalam banyak proses manufaktur dan kemajuan lainnya. Sebagai akibatnya akan mengubah banyak hal seperti jenis pekerjaan, cara menyelesaikan pekerjaan, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, alat bantu untuk menyelesaikan pekerjaan dan tentu sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan akan semakin sedikit namun kualitas SDM tersebut jauh lebih meningkat. Untuk itu dibutuhkan suatu metode untuk menyesuaikan dengan tuntutan zaman ini seperti peningkatan mutu pendidikan, pelatihan dan implementasi teknologi yang tepat guna yang bisa diberikan kepada generasi milenial agar mereka bisa *adopt*, *adapt* dan kemudian bisa *innovate and create* dalam era *digital disruption*.

Di dalam konteks negara Indonesia, pemerintah saat ini berfokus pada bagaimana investasi di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) Indonesia dilakukan melalui APBN dimana 20 persen dari total anggaran belanja adalah untuk fungsi pendidikan dengan cara bagaimana anggaran tersebut diarahkan dan tepat guna sehingga didapatkan SDM yang mampu bersaing dalam era globalisasi saat ini dan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi digital.

Pada saat ini akses pada teknologi digital memainkan peranan sangat penting dalam pembangunan ekonomi, sosial, budaya, pendidikan, bidang transportasi dan bidang lainnya. Adanya penyebaran virus covid 19 yang menyebabkan pandemic di seluruh dunia semakin memperkuat bahwa penggunaan teknologi digital adalah suatu kebutuhan serta keharusan dan solusi terhadap penyelesaian permasalahan yang ditimbulkan karena penyebaran virus covid 19 bagi organisasi pemerintahan maupun organisasi bisnis. Teknologi digital memberikan efek kombinatorial yang mempercepat kemajuan diberbagai aspek baik dibidang bisnis maupun kehidupan bermasyarakat secara eksponensial (Royyana, 2018). Setiap teknologi diciptakan untuk mempermudah dan mendukung kegiatan manusia dimana teknologi digital dewasa ini menjadi hal yang sangat penting karena sudah banyak organisasi pemerintah, swasta dan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menerapkan teknologi digital untuk mendukung kegiatan operasional organisasinya.

Seperti halnya Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu yang terletak di Kabupaten Deli Serdang. Sebagai bandara terbesar ketiga di Indonesia setelah Bandara Soekarno-Hatta dan Bandara Kertajati yang dikelola langsung oleh PT. Angkasa Pura II merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara telah berupaya meningkatkan kualitas dalam segala aspek menghadapi persaingan global di dunia usaha pelayanan jasa penerbangan termasuk kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan khususnya pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.



Kualitas karyawan Divisi Airport Maintenance akan sangat menunjang keberhasilan Bandara Kualanamu untuk mencapai visi-misi dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan untuk itu perlu dilakukan pengembangan karier SDM melalui program mutasi, promosi, pengawasan, pemberdayaan, motivasi kerja, pembinaan karier, *assessment center*, gugus tugas kendali mutu, program pendidikan dan pelatihan serta program program lainnya yang relevan sehingga karyawan tersebut memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidang kerjanya, memiliki komitmen organisasi yang kuat serta berperilaku adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi yang diterapkan dalam perusahaan yang akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan melalui kinerja karyawan yang maksimal.

Semua karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Kualanamu telah memiliki kompetensi dasar sehingga dapat bekerja sesuai kompetensi, bidang tugas, peranan, fungsi dan tanggung jawab masing masing karyawannya, namun dalam implemntasi kompetensi tersebut dalam dunia kerja biasa ada bias yang terjadi disebabkan oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah kurangnya keinginan karyawan utnutk mengembangkan kompentensi yang dimiliki, adanya perasaan jenuh dalam pekerjaan, sifat malas, kurangnya disiplin kerja, kurangnya komitmen untuk berubah sesuai tuntutan zaman, dan faktor lainnya yang timbul dari diri sendiri. Sedangkan faktor eksternal adalah adanya perubahan kebijakan manajemen perusahaan sehingga karyawan dibatasi dalam mejalankan komptensinya, adanya pembatasan anggaran perusahaan, adanya kebijakan politik dan lain lain. Faktor penghambat eksternal

dan internal ini akan mengakibatkan kemungkinan penyelesaian suatu pekerjaan yang tidak sesuai dengan target waktu yang sudah ditentukan.

Kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan, serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dan bercirikan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang penting atau sebagai sebuah unggulan. Kompetensi juga merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan tingkat yang memuaskan di tempat kerja, mentransfer dan mengaplikasikan ketrampilan dan pengetahuannya dalam situasi yang baru, serta meningkatkan manfaat yang disepakati.

Komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas yang selalu berkelanjutan yang dimiliki karyawan perusahaan antara lain kebanggaan terhadap perusahaan, kepemimpinan, pencapaian tujuan perusahaan yang selaras dengan tujuan karyawan, serta kesadaran individu akan pentingnya manfaat dari pekerjaan yang dilaksanakannya.

Komitmen organisasi adalah identifikasi rasa keterlibatan loyalitas yang diperlihatkan pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan atau komitmen/dedikasi yang kuat terhadap nilai nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat serta tanggung jawab untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Dalam penerapan komitmen organisasi pada Divisi Airpot Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu selalu dilakukan berbagai upaya

oleh manajemen terhadap seluruh karyawan seperti penerapan aturan perusahaan yang selalu diupdate, pemberian kompensasi yang memadai dengan harapan menguatkan komitmen organisasi seluruh karyawan, pengembangan karir dan berbagai benefit lainnya yang diberikan dengan memperhatikan kondisi keuangan perusahaan. Namun dalam penerapan nilai-nilai komitmen organisasi terkadang masih ditemukan resistansi dari beberapa karyawan, hal ini terlihat masih adanya beberapa karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin yang tidak sesuai dengan nilai-nilai pengamalan komitmen organisasi, juga adanya penyelesaian suatu pekerjaan yang tidak tepat waktu.

Kemajuan industry 4,0 saat ini adalah kemajuan teknologi digital yang meliputi kemajuan penggunaan komputer atau *smartphone* yang terhubung ke jaringan bersama (global) hal ini kita kenal dengan istilah *Internet of Things (TOT)*. kemajuan lain adalah peningkatan produktifitas setiap karyawan karena adanya ketersediaan data dari para pengguna teknologi digital melalui sensor atau hasil rekaman setiap aktifitas yang kita kenal dengan istilah *big data* dan *cloud computing*. Kemajuan selanjutnya yang dirasakan saat ini adalah *machine learning* yaitu alat produksi yang diatur melalui computer atau *smartphone* untuk melakukan koreksi akan kesalahan untuk memperbaiki hasil selanjutnya. Saat ini telah dikombinasikan *internet of things*, *big data*, *cloud computing* dan *machine learning* menjadi *artificial intelligence* atau kecerdasan buatan menjadi suatu kearifan baru atau dunia baru yang harapannya didedikasikan untuk meningkatkan kemampuan manusia dalam meningkatkan fasilitas hidup, kesejahteraan serta kenikmatan bagi para penggunanya atau masyarakat umumnya.

Melalui masyarakat 5.0, kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) akan mentransformasikan *big data* yang dikumpulkan melalui internet pada segala bidang kehidupan (*the Internet of Things*) menjadi suatu kearifan baru yang akan didedikasikan untuk meningkatkan kemampuan manusia membuka peluang bagi kemanusiaan. Transformasi ini akan membantu manusia untuk menjalani kehidupan yang lebih bermakna.

PT Angkasa Pura 2 Bandara Internasional Kualanamu telah menerapkan berbagai kemajuan teknologi digital saat ini baik untuk digitalisasi layanan internal maupun eksternal, yang kesemuanya itu adalah berorientasikan kepuasan pelanggan dan karyawan. Digitalisasi layanan eksternal ditujukan untuk memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan seperti penumpang transportasi udara, calon penumpang seperti para pengantar penjemput, para mitra kerja di bandara dan para stake holder lainnya. Contoh digitalisasi layanan eksternal ini adalah penyediaan fasilitas *check-in* mandiri, *web check-in*, *smart wifi*, *smart flight display* dan aplikasi lainnya yang bisa didapatkan gratis. Sementara digitalisasi layanan internal ditujukan untuk memberikan pelayanan kepada lingkungan karyawan PT Angkasa Pura 2 untuk memudahkan karyawan untuk melakukan segala urusan administrasi perkantoran seperti kehadiran, cuti, lembur, penggajian, surat menyurat juga layanan yang digunakan untuk memonitor performansi karyawan seperti penilain kinerja individu. Semua aplikasi internal ini akan dipergunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Proses digitalisasi layanan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi dan input digitalisasi yang terdiri dari kualistas dan jumlah sumber daya

manusia (SDM), anggaran, kecepatan internet dan komputer, hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan memberikan pelayanan publik.

Digitalisasi lingkungan internal PT Angkasa Pura 2 khususnya divisi Airport maintenance saat ini masih perlu perbaikan dimana ditemukan beberapa karyawan; (1). Masih sering melakukan kesalahan input data seperti data kehadiran, pengajuan cuti, pengisian modul training (2). Masih kurangnya pengetahuan karyawan tentang penggunaan aplikasi yang dimiliki perusahaan (3). Adanya keterbatasan spesifikasi komputer atau *smartphone* yang dimiliki karyawan (4). Kurang memadainya jaringan internet dilokasi karyawan menjalankan aplikasi serta (5). Masih kurangnya mindset digital yang dimiliki oleh karyawan. Untuk itulah dibutuhkan senantiasa upgrade kompetensi semua karyawan sehingga digitalisasi melalui aplikasi yang dimiliki perusahaan dapat dimanfaatkan semua karyawan dan manajemen untuk mempermudah semua urusan administrasi pekerjaan sehingga prestasi kerja atau kinerja karyawan senantiasa dapat ditingkatkan.

Realisasi atau pencapaian visi misi dan tujuan perusahaan yang telah diprogramkan atau direncanakan serta dilaksanakan adalah hasil nyata dari kinerja karyawan yang tinggi baik secara individual maupun secara tim begitu pula sebaliknya bahwa kegagalan pencapaian visi misi dan tujuan adalah kegagalan akibat kinerja karyawan secara individu atau tim yang tidak optimal untuk itu perlu kiranya selalu mengevaluasi kinerja semua karyawan secara berkesinambungan melalui suatu penilaian yang berkeadilan.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang berdasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja secara umum merupakan wajah dan citra pegawai yang tercermin dari suatu organisasi, tetapi untuk mengaplikasikannya dengan benar, tidaklah mudah. Hal ini disebabkan sifat manusia yang terdiri berbagai macam karakteristik dan memiliki perasaan, watak dan kemampuan yang berbeda-beda pengertian.

Kinerja karyawan pada PT Angkasa Pura 2 dievaluasi secara berkala yang meliputi aspek *performance* (hasil kerja/target KPI individu) dengan bobot 80 % dan aspek kompetensi (*Commitment to Angkasa Pura II, Customer service orientation, teamwork, concern for order and accuracy, leadership, developing others and decision making*) dengan bobot 20 %, semua penilaian ini tertuang dalam *key performance Indikator* (KPI). Namun tidak semua karyawan khususnya Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kuala Lumpur mendapatkan penilaian Kinerja yang baik seperti masih adanya penundaan kenaikan level jabatan atau kenaikan grade karyawan, masih ditemukannya karyawan yang dirotasi atau demosi disamping karena pelanggaran disiplin yang dilakukan biasanya juga karena kinerja yang tidak baik maka untuk itulah manajemen selalu melakukan perbaikan seperti perencanaan indikator KPI yang *fair, coaching* terhadap karyawan yang dilakukan dalam fase penilaian terhadap seluruh karyawan, pemberian diklat, *refreshing course*, siraman rohani dan evaluasi

yang berkesinambungan dengan harapan karyawan akan selalu mempunyai inisiatif untuk memperbaiki diri sehingga penilaiannya semakin baik yang akan berdampak pada pencapaian tujuan akhir perusahaan yaitu perusahaan yang profit bahkan melampaui rencana kerja anggaran perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada perusahaan yang telah dijelaskan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Masih ditemukan tertundanya penyelesaian suatu pekerjaan disebabkan kurangnya kompetensi yang dimiliki oleh personil pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
2. Masih ditemukan pelanggaran disiplin serta tertunda penyelesaian suatu pekerjaan disebabkan kurangnya komitmen organisasi yang dimiliki oleh personil pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
3. Penerapan digitalisasi belum dapat diterima oleh semua personil Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu karena perbedaan latar belakang pendidikan, usia dan perbedaan kemauan dari masing masing personil.

4. Adanya resistansi dari beberapa personil yang tidak mau mengikuti perkembangan teknologi sehingga kurang mendukung upaya perusahaan yang berusaha mengikuti perkembangan teknologi 4,0.

### **1.3. Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pendidikan, senioritas, pengalaman kerja, kepemimpinan, kompetensi, budaya kerja, komitmen organisasi dan digitalisasi. Namun dalam penelitian ini hanya dibatasi tiga faktor yaitu kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi layanan. Disamping itu penelitian ini hanya membatasi pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu?.
2. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu?
3. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan digitalisasi layanan terhadap kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu? .



4. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi layanan secara Bersama sama terhadap kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara digitalisasi layanan terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi layanan secara bersama- sama terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.

### **1.6. Manfaat Penelitian.**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Teoritis.

Diharapkan penelitian ini dapat menambah pemahaman tentang kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi layanan serta kinerja karyawan suatu perusahaan yang bersifat konseptual

#### 2. Manfaat Praktis.

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi layanan terhadap kinerja karyawan khususnya dalam pemberian reward dan punishment pada setiap karyawan yang ada pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Uraian Teoritis.**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Manajemen sumber daya manusia selalu berusaha untuk mengintegrasikan strategi-strateginya pada strategi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan oleh karena itu dalam hal ini peran manajemen sumber daya manusia selalu lebih dari hanya sekumpulan aktivitas aktivitas yang berhubungan dengan pengkoordinasian sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran besar dalam kesuksesan organisasi keseluruhan. Salah satu tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi serta dilengkapi dengan sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya untuk mendukung pencapaian tenaga kerja yang memiliki motivasi dan berkinerja tinggi, dilakukan dengan cara memenuhi kebutuhan kebutuhannya.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai penggunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan SDM, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus

didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif (Marwansyah, 2010) dalam (Effendy, 2018).

Menurut Tan Kwang how, 2002 dalam (Effendy, 2018). *Human Resource Managemant has been defined as “the utilization of human resources to arhieve organizational objective”*. *HRM is the concern of at all levels, because at the most basic level managers get things done through the efforts of others to achieve this requires human resources management.*

Menurut Siagian 2004 dalam yoyo sudaryo dkk 2018, sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting/strategis dalam organisasi, sehingga harus diakui dan diterima oleh manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya sumber daya manusia dapat pula menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan tidak efisien dalam berbagai bentuk. Untuk itu perlu perhatian kepada manusia yang merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja.

Menurut Notoatmodjo 2003 dalam yoyo sudaryo dkk 2018, mengatakan ada 4 tujuan manajemen sumber daya manusia yang lebih operasional sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat.

Bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dalam masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah tengah masyarakat diharapkan bisa membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung

jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

2. Tujuan organisasi.

Bertujuan untuk mengenalkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, sehingga perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian bagian lain organisasi tersebut.

3. Tujuan fungsi

Bertujuan untuk memelihara kontribusi bagian bagian lain agar sumber daya manusia dalam tiap bagian dapat melaksanakan tugas secara optimal, dengan kata lain setiap sumber daya manusia dalam organisasi menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan personil

Bertujuan untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan atau kebutuhan pribadinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Tujuan tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan dari organisasi terhadap karyawan.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Suatu perusahaan perlu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuannya. Perencanaan, pengaturan dan pengorganisasian operasional organisasi maupun perusahaan dapat terwujud dan berjalan lancar dengan menerapkan 4 fungsi manajemen.

#### **1. Perencanaan.**

Perencanaan merupakan strategi bagaimana perusahaan menetapkan tujuan lengkap dengan cara dan strategi untuk mencapainya, dalam fungsi perencanaan, manajer perlu mengkaji dan mengevaluasi berbagai kemungkinan rencana alternatif sebelum memutuskan suatu tindakan. Perencanaan dalam fungsi manajemen adalah proses penting karena hal ini suatu langkah awal yang dapat mempengaruhi aktivitas perusahaan kedepannya tanpa perencanaan yang matang, fungsi fungsi manajemen lain tidak akan bisa berjalan dengan optimal.

#### **2. Pengorganisasian.**

Fungsi Pengorganisasian dipakai untuk mengelompokkan seluruh alat, tugas, orang maupun wewenang yang ada untuk tujuan pemenuhan rencana. Proses pengawasan dilakukan oleh manajer secara mudah dengan memanfaatkan fungsi pengorganisasian Manajer dapat menentukan anggota kelompok, penanggung jawab hingga jenis dan klasifikasi tugas melalui fungsi *organizing*.

### 3. Pelaksanaan /actuating and directing.

Fungsi Pelaksanaan /actuating and directing merupakan usaha untuk menghasilkan kinerja yang lebih efektif dan efisien dengan menciptakan suasana kerja yang dinamis, untuk mewujudkannya beberapa kegiatan yang biasa dilakukan adalah bimbingan serta pemberian motivasi terhadap tenaga kerja, sosialisasi tugas dan seluruh kebijakan dengan jelas dan penjelasan tugas pekerjaan secara rutin.

### 4. Pengawasan/ controlling.

Fungsi *Controlling* atau proses pengawasan merupakan tahapan utk Klarifikasi dan pemeriksaan atas kesalahan yang terjadi, Evaluasi target sesuai standar indikator yang telah ditetapkan dan pemberian alternatif solusi atas penyimpangan. Fungsi *controlling* juga dapat dimanfaatkan sebagai alat untuk mengukur kinerja karyawan sesuai standar yang telah dibuat. Melalui fungsi *controlling*, evaluasi perbaikan dapat dilaksanakan bila memang dibutuhkan.

## 2.1.2 Kompetensi

### 2.1.2.1 Pengertian kompetensi

Kompetensi menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenaga kerjaan mendefinisikan sebagai kemampuan setiap individu yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standart kerja yang ditetapkan. Michael Zwell (2000:18) mengemukakan “*Competencies can be defined as the enduring traits and characteristics that determine performance. Examples*

*of competencies are initiative, influence, teamwork, innovation and strategic thinking”.*

Kompetensi merupakan suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang terhadap segala aspek pekerjaan yang diberikan kepadanya dan yang harus dijalankan serta keterampilan tersebut membuatnya merasa mampu untuk bisa mencapai berbagai tujuan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain kompetensi mempunyai arti yang sama dengan kata kemampuan, kecakapan, atau keahlian yang dimiliki seseorang yang dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya sampai pekerjaan tersebut selesai dan bermanfaat serta sesuai dengan standart yang sudah ditetapkan.

Wibowo (2013) memberikan defenisi kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh karyawan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2013) menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara perilaku atau berpikir, menyamakan situasi dan



mendukung untuk periode waktu cukup lama. Spencer dan Spencer juga membagi kompetensi dalam lima karakteristik yaitu:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi
3. Konsep adalah sikap, nilai nilai, atau citra diri seseorang misalkan percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam setiap situasi
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

Mengenai Keterampilan Stooener (2004) telah mengidentifikasinya dalam tiga macam keterampilan dasar yaitu:

1. Keterampilan teknis yaitu kemampuan manusia untuk menggunakan prosedur, teknik dan pengetahuan mengenai bidang khusus.
2. Keterampilan manusia yaitu kemampuan untuk bekerja sama, memahami, dan memotivasi orang lain sebagai individu atau kelompok.
3. Keterampilan konseptual yaitu kemampuan untuk mengoordinasikan dan mengintegrasikan semua kepentingan dan aktivitas organisasi, termasuk melihat organisasi secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian bagian tersebut saling tergantung, dan mengantisipasi bagaimana

perubahan dalam suatu bagian tersebut akan memengaruhi seluruh organisasi.

#### **2.1.2.2 Manfaat dan tujuan kompetensi.**

Kompetensi yang dimiliki oleh setiap orang memiliki peranan yang penting terhadap efektivitas pelaksanaan berbagai tugas karyawan. Beberapa pendapat ahli menjelaskan bahwa sudah banyak perusahaan besar yang memanfaatkan kompetensi sebagai suatu dasar kriteria dalam merekrut tenaga kerja.

Manfaat kompetensi menurut Emron Edison (2016) kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar prekrutan (*recruitmen*). Bahkan beberapa pakar menyatakan IQ tinggi belum tentu menjamin keberhasilan karena hasil IQ lebih banyak kearah “kecendrungan” menurut Daniel goleam, “kecerdasan” IQ (*Intelligence Quotience*) bukan segala-galanya dalam meraih kesuksesan. Menurut hasil penelitian menurut beberapa pakar terhadap CEO (*Chiep Executive Officer*) yang telah berhasil di berbagai negara, sumbangan IQ dalam keberhasilan hidup dan pengembangan karier seseorang hanya mencapai 20% sedangkan 80% justru di pengaruhi oleh kecerdasan emosional (*Emotional Quotience*).

Bahkan ia sampai kepada rekomendasi bahwa perlu mengganti tes intelegensi dengan tes yang mendasarkan kompetensi. Begitu penting nya kompetensi ini membuat sistem perkembangannya bagi setiap perusahaan/organisasi yang ingin sukses wajib dan harus di lakukan seluas-luasnya, lebih-lebih pada perusahaan modern saat ini. Adapun dasar dalam

konsep atau pengembangan sistem berbasis kompetensi ini adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan yang spesifik.

Pelatihan-pelatihan di arahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang di tangannya. Misalnya seseorang perawat sebuah Rumah Sakit di latih bagai mana cara ia melayani pasien dan cara menerima keadaan pasien yang sedang butuh pengobatan.

2. Dasar rekrutmen.

Penerimaan pegawai yang selama ini lebih di dasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian di ubah ke arah penilaian berbasis kompetensi, misalnya penilaian kepada calon perawat harus mampu menunjukkan keahliannya melakukan perawatan sesuai dengan standar dan waktu yang di persyaratkan.

### **2.1.2.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi.**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang menurut Wibowo (2016), yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai.

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak karyawan bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.

2. Keterampilan.

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.

3. Pengalaman.

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.

4. Karakteristik kepribadian.

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan karyawan dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi.

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu emosional.

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan intelektual.

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.

8. Budaya organisasi.

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

#### **2.1.2.4 Indikator Kompetensi**

Indikator kompetensi perusahaan Berdasarkan Keputusan Direksi PT. Angkasa Pura II (persero) Nomor: KEP.03.04/01/2013 tentang Peraturan Perusahaan Nomor 28.1 Tentang Penilaian *Key Performace Indicator Individu* (KPI-I) di lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero) pasal 8 poin b menyebutkan komponen-komponen kompetensi terdiri dari:

1. Komitmen kepada PT Angkasa Pura II

Komitmen kepada PT Angkasa Pura II adalah sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dimana karyawan dapat bertahan dengan kesetiaannya demi kepentingan perusahaan sehingga terbentuk sebuah kompetensi atau pun loyalitas sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu perusahaan.

2. Orientasi Kepada Pelanggan.

Kompetensi orientasi pelanggan dapat diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang pelayanan terhadap pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi karyawan secara terus menerus.

3. Kerjasama.

Tujuan bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok, memiliki tujuan bersama, komitmen untuk mencapai tujuan kelompok dan bekerja bersama (sebagai kondisi yang bertolak belakang dengan bekerja secara terpisah atau berkompetisi).

4. Keteraturan dan keakuratan.

Dorongan untuk mengurangi ketidakpastian dilingkungan kerjanya dengan cara memantau dan mengecek karyawanan atau informasi serta menekankan pada kejelasan peran, fungsi dan lain-lain secara teratur dan akurat.

5. Kepemimpinan.

Keinginan dan upaya untuk mengambil peran sebagai pemimpin dalam suatu kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama atau melalui anggota-anggota kelompok.

6. Pengembangan Bawahan.

Keinginan tulus untuk mendorong proses belajar dan pengembangan bawahan/orang lain sesuai dengan kebutuhan dan pertimbangan lainnya. Kompetensi ini berfokus pada intensi pengembangan bukan sekedar pelatihan formal.

## 7. Pengambilan Keputusan.

Merupakan kompetensi proses memilih diantara beberapa pilihan alternatif. Proses ini bisa berlangsung lama, dimana dalam proses ini termasuk menetapkan tujuan, mengumpulkan informasi yang relevan, mengidentifikasi alternatif, menetapkan kriteria untuk keputusan, dan memilih opsi terbaik yang tersedia.

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:204) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*) kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.
2. Pemahaman (*understanding*) kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.
3. Kemampuan/keterampilan (*skill*) sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau karyawanan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
4. Nilai (*value*) suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar

perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lainlain).

5. Sikap (*attitude*) perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.
6. Minat (*interest*) kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan misalnya melakukan sesuatu aktivitas tugas.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi.**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi.**

Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia No.25/KEP/M.PAN/2002 menyatakan pengertian komitmen adalah keteguhan hati, tekad yang mantap dan janji untuk melakukan atau mewujudkan sesuatu yang diyakini. Komitmen organisasi merupakan sikap loyalitas seorang karyawan pada suatu organisasi dan hal ini merupakan suatu proses berkelanjutan yang membuatnya mau berkorban, membulatkan tekad, bekerja keras dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan terlebih dahulu. Hal hal yang dapat menumbuhkan komitmen kerja antara lain, kebanggaan terhadap organisasi, kepemimpinan, pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan pegawai, serta kesadaran individu akan pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanannya.

Fred Luthans dalam buku *organizational behavior* (2005:217) mengatakan “*organizational commitment is most often defined as.*



1. *a strong desire to remain member of particular organization.*
2. *a willingness to exert high level of effort on behalf of the organization and.*
3. *a define belief in and acceptance of the values and goal of organization.*

Fred Luthans (2005:237) menyatakan bahwa sebagian besar pegawai yang

menggunakan sistem manajemen akan dapat membantu menyelesaikan masalah pegawai dalam organisasi seperti;

1. *Commit to people first values* (persetujuan yang mengikat nilai pertama).
2. *Clarify and commitment your mission* (menjelaskan dan mengomunikasikan tujuan), yaitu perlakuan dan karismatik menggunakan dasar penilaian menggunakan dasar orientasi stress kerja dan training.
3. *Guarantee organizational justice* (jaminan keadilan organisasi) menggunakan banyak prosedur untuk meyakinkan, menggunakan komunikasi timbal balik.
4. *Create a sense of community* (menciptakan maksud dari kebersamaan) yaitu bentuk dasar nilai kebersamaan.
5. *Support employee development* (dukungan dana pengembangan pegawai) komitmen pada perbuatan yang dilakukan menggunakan perubahan pada system kerja menggunakan keamanan pegawai dalam organisasi.

Gibson (1997) mendefinisikan komitmen organisasi adalah identifikasi rasa keterlibatan loyalitas yang diperlihatkan karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan keyakinan atau komitmen/dedikasi yang kuat serta tanggung jawab untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

### **2.1.3.2 Manfaat dan tujuan komitmen organisasi**

Komitmen organisasi menentukan berapa lama karyawan akan tinggal bertahan dalam suatu perusahaan dengan kata lain karyawan yang berkomitmen adalah asset suatu perusahaan.

Manfaat komitmen Organisasi;

1. Produktivitas karyawan yang tinggi.

Karyawan yang berkomitmen tinggi biasanya akan produktif, mempunyai kepercayaan terhadap perusahaan, visi misi, tujuan kepemimpinan dan memastikan rekan kerja atau timnya juga menunjukkan produktivitas yang tinggi.

2. Mengurangi ketidakhadiran.

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan selalu melaporkan ketidakhadirannya kepada pimpinan dan rekan kerjanya dan selalu berharap bisa bekerja dengan baik, mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas dan tepat guna efektif dan efisien serta selalu berusaha memberikan kontribusi positif kepada perusahaan.

3. Menjadikan karyawan yang luar biasa.

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan berusaha berinvestasi dalam perusahaan senantiasa berkolaborasi dan bekerja secara tim dan selalu memberikan kontribusi positif secara signifikan dengan tujuan peningkatan produktivitas.

4. Menjadikan karyawan pendukung perkembangan perusahaan.

Karyawan yang berkomitmen tinggi akan percaya pada perusahaan dan selalu mendukung perkembangan perusahaan serta memberikan dukungan yang tinggi terhadap produk atau jasa layanan serta kebijakan yang dihasilkan perusahaan.

Tujuan komitmen organisasi adalah antara lain;

1. Agar karyawan mampu dan mau bertahan dalam perusahaan serta menunjukkan kinerja yang baik bagi perusahaan.
2. Mampu membentuk loyalitas yang tinggi sehingga menghasilkan kinerja individu atau tim yang unggul.
3. Agar setiap karyawan menghasilkan peningkatan produktifitas dan profitabilitas
4. Agar tercipta kepuasan karyawan dan seluruh pelanggan.
5. Agar nilai budaya pada perusahaan semakin meningkat.

### **2.1.3.3 Faktor faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.**

Menurut Boon & Arumugan, 2006 faktor-faktor yang memengaruhi komitmen yaitu;

1. Karakter personal, antara lain.

Usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras dan beberapa faktor kepribadian lainnya. Secara umum usia dan lama bekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi sementara tingkat pendidikan mempunyai hubungan negative dengan komitmen organisasi, meskipun hubungan ini tidak terlalu konstan. Wanita cenderung memiliki komitmen organisasi yang lebih tinggi dari pria. Beberapa karakteristik kepribadian lain seperti motivasi berprestasi dan perasaan kompten ditemukan hubungan dengan komitmen organisasi

2. Karakteristik pekerjaan dan peran, antara lain.

Kesempatan kerja, konflik peran dan ambiguitas peran. Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman yang diperoleh yang pada akhirnya memperbesar komitmen individu terhadap organisasi, sedangkan konflik peran mempunyai hubungan yang negatif dengan komitmen terhadap organisasi demikian halnya dengan ambiguitas peran.

3. Karakteristik struktur organisasi antara lain.

Ukuran organisasi, kesatuan, luasnya control dan sentralisasi otoritas

4. Pengalaman kerja antara lain.

Ketertarikan pada organisasi, kepentingan personal pada perusahaan, sikap positif terhadap perusahaan dan keterkaitan sosial individu dalam perusahaan. Semakin besar semua faktor tersebut semakin tinggi pula komitmen individu terhadap organisasi.

5. Dukungan Organisasi.

Hal ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

#### **2.1.3.4 Indikator komitmen organisasi**

Komitmen organisasi mengekspresikan pikiran, tindakan maupun usaha karyawan untuk diidentifikasi sebagai bentuk loyalitas terhadap perusahaan. Dari uraian diatas dapat disusun indikator komitmen organisasi antara lain;

1. Tetap bertahan pada perusahaan baik dalam kondisi baik maupun dalam kondisi sulit artinya tidak ada keinginan untuk pindah ke perusahaan lainnya.

2. Bersedia menerima pekerjaan tambahan disamping pekerjaan utamanya serta bersedia lembur untuk menyelesaikan tugas tersebut sampai selesai tanpa selalu mengharapkan imbalan.
3. Selalu komit untuk menjaga kerahasiaan perusahaan.
4. Membantu untuk mempromosikan produk barang atau jasa perusahaan kepada masyarakat umum, serta memiliki rasa kebanggaan yang tinggi terhadap pencapaian perusahaan.
5. Selalu melaksanakan dan mentaati setiap peraturan yang dikeluarkan perusahaan baik sedang diawasi maupun tidak dalam pengawasan.
6. Rela mengorbankan tujuan atau kepentingan pribadi agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Dengan rasa bangga menggunakan atau membeli produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan.
8. Memberikan saran saran perbaikan kepada perusahaan maupun kepada tim kerja agar tujuan perusahaan tercapai.
9. Rela membantu karyawan lain yang mengalami kesusahan dalam penyelesaian pekerjaannya.

Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu kamauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan dalam organisasi.

Kontjoro (2002) menjelaskan bahwa dalam komitmen organisasi terdapat dua komponen yang berpengaruh yaitu sikap dan kehendak untuk bertingkah laku. Adapun komponen sikap meliputi;

1. Identifikasi organisasi/perusahaan yaitu penerimaan tujuan perusahaan dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap meyetujui kebijakan perusahaan, rasa bangga menjadi bagian organisasi.
2. Keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Kehangatan, afeksi dan loyalitas terhadap perusahaan merupakan evaluasi terhadap komitmen serta adanya ikatan emosional dan keterkaitan antara perusahaan dan karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Adapun komponen kehendak untuk bertingkah laku sebagai berikut;

1. Kesiediaan untuk menampilkan usaha.  
Hal ini diwujudkan melalui kesiediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat maju. Karyawan dengan komitmen tinggi ikut mempertahankan nasib perusahaan melalui tindakan dan sikap serta usaha.
2. Keinginan tetap berada dalam organisasi.  
Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi tidak memiliki alasan untuk keluar perusahaan karyawan tersebut selalu ingin berkontribusi dalam waktu yang sangat lama.

Sedangkan menurut Julistia (2015) Indikator Komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kebanggaan terhadap perusahaan.

Mendeskripsikan suatu keadaan ketika karyawan dalam organisasi berpartisipasi aktif dan mendalam mengenai organisasi.

2. Kesiediaan untuk berpihak/berkorban bagi perusahaan

Mendeskripsikan suatu keadaan ketika karyawan dalam organisasi memihak kepada organisasi dan tujuan-tujuannya.

3. Kesetiaan terhadap perusahaan

Mendeskripsikan suatu keadaan ketika karyawan dalam organisasi berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi.

#### **2.1.4 Digitalisasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Digitalisasi.**

Menurut Asaniyah (2017) definisi digitalisasi yaitu, “suatu proses dalam pergantian media dari bentuk cetak ke dalam bentuk elektronik”. Sedangkan menurut Siregar (2019) “digitalisasi merupakan proses perubahan sifat dari yang semula dalam bentuk fisik dan analog berubah menjadi bentuk virtual dan digital”. Seperti misalnya, dalam beberapa tahun belakangan ini, apa pun sesuatunya seperti dari musik, film, bahkan lagu saat ini tersedia dalam format digital. Digitalisasi bukan berarti menggantikan kedudukan dokumen asli, melainkan beradaptasi terhadap kemajuan teknologi. Disamping itu pun tetap terus menjaga dan menyimpan keaslian dokumen asli sebagai arsip.

Marshall, 2004 dalam noralia purwa yunita dkk 2020 digitalisasi dapat didefinisikan secara sederhana sebagai penyederhanaan materi informasi dalam bentuk kode biner. Metode baru pengubahan data ini memiliki keunggulan dalam fleksibilitas penanganan, penyimpanan dan pengiriman data dari satu orang ke

orang lainnya. Selain itu, fleksibilitas yang ditawarkan oleh proses digitalisasi juga telah mempermudah proses transmisi dan manipulasi materi informasi yang berefek ekonomis bagi suatu jaringan karena materi informasi dapat disebarluaskan secara lebih efisien diantara para pengguna jaringan tersebut (Schleer 2000 dalam Noralia Purwa Yunita 2020)

Proses digitalisasi adalah suatu proses adanya peningkatan akan pemanfaatan teknologi berbasis digital untuk digunakan hampir pada setiap aspek kehidupan agar masyarakat bisa dengan mudah dan cepat untuk mendapatkan informasi lewat akses internet sehingga didapatkan hasil yang lebih optimal dari sebelumnya dan tentu lebih efisien dan efektif baik dari segi waktu, kuantitas dan kualitas. Dengan kata lain digitalisasi adalah sebuah proses pemakaian sistem digital dari yang sebelumnya manual atau analog dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan menghemat tenaga serta waktu kerja, proses digitalisasi ini sangat krusial diterapkan pada layanan publik terutama di era pandemic covid 19, agar layanan publik bisa diakses melalui layanan internet sehingga mengurangi tertular virus. Digitalisasi publik juga bisa menjadi pemantik, penyemangat dan solusi untuk mengubah sistem pelayanan public yang bersifat konvensional yang serba lambat menjadi lebih mudah, cepat, responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Digitalisasi telah sesuai dengan proses adaptasi teknologi di masyarakat, terutama penduduk perkotaan dengan fasilitas jaringan internet yang memadai sesuai dengan riset global digital report 2020 yang menyatakan 64,5 persen atau sekitar 174 juta penduduk Indonesia telah terhubung dengan jaringan internet,



namun untuk mendukung digitalisasi layanan ini perlu dibangun ekosistem teknologi digital yang maksimal mulai dari *internet of things*, komputerasi berteknologi tinggi, *big data analytic* dan kecerdasan buatan (*Artificial intelligence*). Perkembangan ekosistem digital ini berpotensi untuk meringankan berbagai kendala informasi yang mempengaruhi kebijakan dan administrasi di layanan publik.

Penyederhanaan proses administrasi pada PT Angkasa Pura II (Persero) menjadi momentum yang tepat untuk mendukung upaya peningkatan kompetensi dan keahlian karyawan terutama dalam pemahaman dan penguasaan teknologi informasi terlebih di era *revolusi industry 4,0* dan *pandemic Corona virus disease 2019 (Covid-19)*, setiap karyawan semakin dituntut meningkatkan literasi digitalnya dalam mewujudkan digitalisasi layanan melalui pemanfaatan *internet of things*, komputerasi berteknologi tinggi, *big data analytic* dan kecerdasan buatan (*Artificial intelligence*). Dukungan Sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi harus dimajukan secara bersama sama dan terintegrasi guna menjawab tuntutan dan kebutuhan akan peningkatan pelayanan kepada semua karyawan yang dinamis, lincah, efektif dan efisien.

#### **2.1.4.2 Manfaat digitalisasi.**

Digitalisasi akan sangat dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan serta pencapaian visi misi dan tujuan perusahaan dengan pemilihan model yang tepat bagi perusahaan. Beberapa manfaat digitalisasi pada berbagai sektor 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.

Digitalisasinya 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 yaitu seperti peningkatan efisiensi biaya operasional dan SDM, peningkatan efisiensi waktu, serta kemudahan lainnya yang dirasakan oleh perusahaan atau karyawannya seperti pelayanan public, pembayaran pajak dan retribusi

5. Manfaat di sektor kesehatan.

Digitalisasi di sektor kesehatan seperti halnya memudahkan tenaga kesehatan dalam mendiagnosa suatu keluhan atau penyakit masyarakat, kemudahan

dalam jadwal pertemuan dan konsultasi serta kemudahan monitoring suatu jenis penyakit dan penyebarannya.

#### **2.1.4.3 Faktor- faktor yang mempengaruhi digitalisasi.**

Digitalisasi sekarang ini bukan hanya mempengaruhi sektor bisnis saja, tetapi juga di bidang organisasi lainnya, seperti lembaga pemerintahan, lembaga publik, maupun organisasi lain yang memanfaatkan lebih dari satu teknologi. Transformasi lebih mendalam ini berdampak pada aktifitas, proses, serta peluang strategis yang diprioritaskan pada masa mendatang.

Adapun sejumlah faktor yang mempengaruhi digitalisasi antara lain;

##### 1. Inovasi teknologi

Faktor teknologi yang dimiliki atau yang akan diterapkan pada suatu perusahaan sangat dominan dalam keberhasilan digitalisasi seperti pemilihan kuota akses internet, pemilihan spesifikasi komputer yang sesuai dengan kebutuhan, pemilihan jaringan yang diterapkan, pemilihan spesifikasi server, pemilihan media penyimpanan dan pemilihan aplikasi yang mudah digunakan atau *user friendly* serta sarana dan prasana pendukung lainnya.

##### 2. *Digital mindset.*

(Noralia Purwa Yunita dan Prof. Richardus Eko Indarjit 2020) menjelaskan bahwa dalam melakukan transformasi digital, tidak hanya terbatas pada masalah teknologi, melainkan terletak pada masalah *mindset* atau pola pikir para pelaku transformasi digital. Banyak yang mengatakan bahwa teknologi hanyalah terbatas pada *hardware* dan *software*. Ini adalah pemikiran yang keliru. *Hardware* dan *software* dapat dibeli tetapi *mindset* atau pola pikir tidak

dapat dibeli karena itu berasal dari dalam manusia itu sendiri. Oleh karena itu sering dikatakan bahwa perjalanan digital tidak dapat berguna jika *mindset* yang dimiliki tidak tepat sehingga diperlukan adanya perubahan pola pikir atau *mindset* yang tepat guna melakukan perubahan berbasis digital di organisasi tempat bekerja masing masing.

### 3. Tuntutan kebutuhan manusia yang terus bertambah

Permintaan pasar teknologi akan meningkat seiring dengan tuntutan kebutuhan manusia yang beragam. Dalam dunia bisnis, maka tuntutan pelanggan akan kemudahan transaksi menjadi prioritas penting yang perlu dijadikan pusat perhatian. Kekuatan inilah yang mendorong tumbuhnya digitalisasi, guna menciptakan sistem lebih cepat, terukur, sistematis, dan menjadi solusi dari hambatan pada dekade sebelumnya.

#### **2.1.4.4 Indikator digitalisasi.**

Anita Ilyas dkk 2021 menerangkan bahwa indikator dari variable proses digitalisasi adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan monitoring-evaluasi serta input digitalisasi.

#### 1. Perencanaan digitalisasi.

Dalam perencanaan digitalisasi perlu ada kejelasan tujuan, partisipasi semua pihak terkait, fleksibilitas layanan, kesesuaian perencanaan dengan kebutuhan perusahaan dan adanya skala prioritas digitalisasi layanan yang direncanakan. Hal ini sejalan pernyataan stone 2019 dalam Anita Ilyas dkk 2021, bahwa perlu ada kejelasan dalam transformasi digital dengan tujuan dan sasaran organisasi

transformasi perlu dilakukan karena ada alasan organisasi atau kebutuhan organisasi, sehingga meminimalisir tidak berjalannya transformasi digital.

2. Pengorganisasian digitalisasi.

Dalam suatu organisasi diperlukan struktur organisasi dan prosedur pelaksanaan pekerjaan sehingga semua kegiatan perusahaan dapat berjalan dengan baik. Pembagian tugas dan wewenang internal dan system koordinasi dan komitmen individu pada doktrin dan program organisasi akan mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi untuk melaksanakan program-program kerja yang sudah ditetapkan (Maimunah, 2017 dalam Anita Ilyas dkk 2020). Dalam melaksanakan pengorganisasian harus memiliki tim pengelola, kewenangan, tanggung jawab atas tugas tugas yang diberikan, memiliki panduan serta menerapkan standar prosedur yang berlaku.

3. Pelaksanaan digitalisasi.

Implementasi digitalisasi harus memiliki kesesuaian dengan aturan yang berlaku agar sejalan dengan keinginan pemerintah, juga kesesuaian pelaksanaannya dengan kondisi perusahaan, perlu diadakan uji coba yang cukup agar dalam penerapan tidak mengakibatkan kesalahan penafsiran, sosialisasi juga perlu dilakukan terhadap semua pengguna aplikasi digitalisasi sehingga semua merasakan manfaat dari digitalisasi yang sedang digulirkan.

4. Monitoring dan evaluasi digitalisasi.

Terhadap digitalisasi yang telah digulirkan maka harus dilakukan monitoring dan evaluasi yang rutin dan berkesinambungan sehingga didapatkan feedback yang akan dipergunakan untuk perbaikan maupun pengembangan aplikasi.

## 5. Input digitalisasi.

Ada beberapa input digitalisasi yang dibutuhkan untuk mewujudkan suatu layanan yang bermanfaat seperti kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, jumlah sumber daya manusia, ketersediaan alokasi anggaran yang dimiliki untuk pembuatan aplikasi, pemilihan infrastruktur internet yang bagus seperti kuota, *bandwidth* dan sarana pendukung lainnya serta spesifikasi komputer atau smartphone yang diperlukan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi dimaksud.

### **2.1.5 Kinerja karyawan.**

#### **2.1.5.1 Pengertian kinerja karyawan.**

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian suatu tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan yang maksimal merupakan buah dari kinerja karyawan secara individu maupun secara tim yang dihasilkan secara maksimal dan sebaliknya kegagalan dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditentukan merupakan kegagalan kinerja karyawan secara individu maupun secara tim.

Hasibuan (2017) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan ditentukan oleh keterampilan dan pengetahuan, sumber daya yang tersedia, kualitas dan gaya manajemen yang ada serta motivasi. Kinerja karyawan dapat dijadikan ukuran apakah saran dan tujuan telah sesuai dengan rencana organisasi/institusi, selain itu dapat menjadi dasar tolak ukur sejauh mana keberhasilan suatu organisasi/institusi. Bagi karyawan kinerja dipandang sebagai usaha untuk menggali kemampuan dan skill yang dimilikinya, untuk kemudian dikembangkan semaksimal mungkin.

Meskipun ada banyak pakar yang mendefinisikan tentang pengertian kinerja tetapi tetap terdapat kesamaan secara umum. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Veithzal Rivai dan Basri, 2008).

Kinerja atau prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Ruki A 2006).

Kinerja secara umum merupakan wajah dan citra pegawai yang tercermin dari suatu organisasi tetapi untuk mengaplikasikannya dengan benar tidaklah mudah, hal ini disebabkan sifat manusia yang terdiri dari berbagai macam karakteristik dan memiliki perasaan watak dan kemampuan yang berbeda beda pengertian (Malayu hasibuan 2003)

Sementara itu mathis dan Jackson (2009) mendefinisikan kinerja sebagai salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multi

dimensional dimana indikator kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja;

1. Kualitas kerja.

Bagi perusahaan penyedia produk barang atau jasa yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar organisasi dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan, meningkatnya daya beli dan adanya dukungan konsumen terhadap keberadaan kualitas kerja yang ditawarkan akan semakin meningkatkan keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Kuantitas kerja.

Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan untuk itu kuantitas produksi akan menentukan kemampuan organisasi guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin produk yang mampu dihasilkan dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan perusahaan diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk dalam pasar.

3. Waktu kerja.

Kemampuan perusahaan untuk menerapkan waktu kerja yang dianggap paling efektif dan efisien pada semua level dalam manajemen waktu kerja merupakan dasar bagi seseorang pegawai dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya.



#### 4. Kerja sama.

Pada dasarnya kerja sama merupakan ikatan jangka Panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Untuk mewujudkan adanya kerja sama yang baik, perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua azas manajemen.

Sedangkan menurut Rivai (2010) kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan, terdapat 6 (enam) dimensi dalam menentukan kinerja yaitu:

##### 1. Kemampuan atas pekerjaan.

Hal ini berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan atau yang menjadi tanggung jawabnya.

##### 2. Kuantitas kecepatan menyelesaikan pekerjaan,

Hal ini berkaitan dengan jumlah pekerjaan yang mampu diselesaikan sesuai waktu yang ditetapkan atau sesuai dengan target yang ditetapkan untuk setiap karyawan.

3. Ketelitian/keakuratan.p

Hal ini berkaitan dengan kecermatan, kerapihan, kebenaran dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja secara menyakinkan sesuai dengan tugas yang diberikan.

4. Loyalitas.

Hal ini berkaitan dengan kesediaan karyawan untuk lebih mengutamakan penyelesaian tugas yang diberikan untuk kepentingan perusahaan yang disertai dengan penggunaan waktu yang baik yang dijadwalkan maupun yang tidak baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan untuk kemajuan perusahaan.

5. Inisiatif.

Hal ini berkaitan dengan kemampuan dan mau meningkatkan serta memutakhirkan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan yang dapat dibuktikan ada tidaknya inisiatif dari karyawan dalam memperbaiki hasil kerja, baik diminta ataupun tidak oleh perusahaan.

6. Kerjasama.

Hal ini berkaitan dengan kemampuan menjalin hubungan baik pada unit kerjanya atau unit kerja lainnya atau dengan pihak lain diluar perusahaan dalam melaksanakan tugas, bersedia memberikan pendapat dan mau menerima pendapat orang lain serta bersedia menerima keputusan yang bertentangan dengan pendapatnya.

Menurut Wibowo (2014) pengukuran kinerja pegawai antara lain menggunakan aspek kualitas kerja, produktifitas kerja, ketepatan waktu, kerja

sama, inisiatif dan tanggung jawab. Sistem penilaian kinerja suatu perusahaan tentunya menginginkan dan bahkan menuntut agar seluruh pegawainya di semua jajaran perusahaan menampilkan kinerja terbaiknya untuk mengetahui apakah hal itu terwujud atau tidak maka diciptakan suatu sistem penilaian kinerja baik yang ditujukan kepada para pegawai yang menduduki jabatan manajerial maupun mereka yang bertanggung jawab menyelenggarakan berbagai kegiatan operasional. Sistem yang paling lumrah atau sering diterapkan adalah daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan. Unsur unsur pelaksanaan pekerjaan yang dinilai dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan ada delapan macam yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan.

Selain itu pendapat lain dalam pengukuran kinerja adalah produktifitas, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama dan prakarsa.

1. Unsur produktifitas.

Produktifitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan output fisik suatu proses, oleh karena itu produktifitas merupakan hubungan antara jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi untuk menghasilkan output.

2. Unsur tanggung jawab.

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik baiknya tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.

3. Unsur ketaatan.

Ketaatan adalah kesanggupan seseorang pegawai untuk menaati segala peraturan kedinasan yang berlaku dan menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta sungguh untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.

4. Unsur kejujuran.

Kejujuran merupakan sikap mental yang keluar dari dalam diri manusia sendiri. Hal tersebut merupakan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas serta mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

5. Unsur Kerja sama.

Kerja sama merupakan kemampuan mental seseorang pegawai untuk dapat bekerja Bersama sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas tugas yang telah ditentukan.

6. Prakarsa atau inisiatif.

Prakarsa merupakan terjemahan dari *initiative*. Hal tersebut merupakan kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan serta langkah langkah berikut pelaksanaannya sesuai dengan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

#### **2.1.5.2 Manfaat kinerja karyawan dan tujuan penilaian karyawan**

Bagi perusahaan hasil penilaian sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan,

penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif. Beberapa manfaat Kinerja karyawan;

1. Sebagai media ukur untuk menentukan kenaikan jabatan.

Manfaat pertama dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai media ukur untuk menentukan kenaikan jabatan dari karyawan yang bersangkutan. Anda dapat menilai kinerja karyawan dengan melakukan review sebelum akhirnya dapat diputuskan bahwa karyawan tersebut berhak untuk mendapatkan kenaikan jabatan.

2. Mendorong motivasi karyawan.

Beberapa perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan untuk melihat seberapa besar bobot pekerjaan mereka dan berapa banyak bonus yang dapat diberikan oleh perusahaan. Dengan adanya sistem kerja yang demikian, karyawan akan merasa termotivasi untuk bekerja dengan lebih giat lagi untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik.

3. Menjadi parameter pengukuran kenaikan gaji.

Penilaian kinerja karyawan juga dapat menjadi parameter pengukuran dalam menaikkan gaji karyawan. Apabila karyawan tersebut memiliki skor penilaian yang baik, maka anda tentu dapat memberikan gaji yang lebih karena besarnya distribusi yang diberikan oleh karyawan tersebut kepada perusahaan.

4. Menggali potensi diri karyawan

Dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, anda bisa saja menemukan potensi diri atau kemampuan terpendam dalam diri mereka. Potensi diri karyawan tersebut

bisa saja dapat dikembangkan untuk memajukan perusahaan anda. Sebagai seorang pemimpin, jika anda menemukan potensi diri tersebut dalam karyawan, maka hal yang perlu dilakukan adalah memberikan *support* berupa *training* atau *workshop*. Hal tersebut dapat menjadi bekal bagi karyawan untuk nantinya dapat memberikan kontribusi yang lebih besar lagi bagi perusahaan tempat mereka bekerja.

5. Menjadi bahan evaluasi.

Manfaat terakhir dari dilakukannya penilaian kinerja adalah penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi. Evaluasi yang dimaksudkan disini berlaku baik dari sisi perusahaan maupun sisi karyawan. Evaluasi ini nantinya akan sangat berguna untuk membangun perusahaan dan juga karyawan ke arah yang lebih baik. Selain itu, anda juga dapat menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk membuat tujuan selanjutnya yang ingin dicapai bersama-sama.

Sedangkan tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu;

1. Tujuan evaluasi seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan *ratings deskriptif* untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut akan berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, mutasi dan kompensasi.
2. Tujuan pengembangan seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang.

### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.**

Pengaruh kinerja karyawan ini sangat berdampak pada maju mundurnya suatu perusahaan atau organisasi. Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:

#### **1. Kemampuan dan keahlian.**

Kemampuan dan keahlian merupakan komponen penting dari tercapainya kinerja yang maksimal. Lalu apa yang dimaksud dengan kemampuan? Kemampuan merupakan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin luas keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin mudah karyawan tersebut dalam mencapai hasil kinerja yang maksimal.

Sedangkan keahlian merupakan pengetahuan yang dimiliki karyawan tentang pekerjaannya. Semakin baik pengetahuan karyawan maka potensi karyawan tersebut dalam menghasilkan kinerja yang berkualitas akan semakin tinggi. Oleh karena itu kemampuan dan keahlian merupakan komponen yang sangat berpengaruh terhadap kinerja seorang karyawan.

#### **2. Kepribadian.**

Kepribadian atau karakter yang dimiliki karyawan berpengaruh terhadap kinerjanya. Karyawan yang memiliki kepribadian yang baik maka dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Misalnya, karyawan yang memiliki karakter ulet dan bertanggung jawab akan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab sehingga hasil kinerjanya lebih

baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki karakter tanggung jawab.

3. Motivasi kerja.

Motivasi kerja adalah dorongan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Biasanya motivasi kerja dipengaruhi oleh banyak komponen lain seperti gaji, tunjangan kesehatan, keselamatan kerja, kebijakan pimpinan, dan beberapa faktor lainnya. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat, maka karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga kinerja yang akan dihasilkan karyawan tersebut akan baik pula.

4. Budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi atau perusahaan. Biasanya kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan dapat diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh seluruh anggota perusahaan atau organisasi.

5. Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau suka karyawan setelah melakukan pekerjaannya. Jika karyawan senang dengan pekerjaannya maka karyawan akan berpotensi lebih besar dalam menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal tersebut menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

6. Lingkungan kerja.

Lingkungan kerja adalah kondisi tempat karyawan bekerja. Faktor lingkungan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Jika lingkungan kerja nyaman dapat



membuat karyawan lebih fokus dan mudah dalam mencapai kinerja maksimal. Lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai suasana kerja. Suasana yang suportif akan membuat produktifitas karyawan lebih tinggi dibandingkan suasana kerja yang tidak suportif.

7. Komitmen.

Banyak komponen yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam bekerja. Komitmen dapat diartikan sebagai kepatuhan terhadap perjanjian yang telah dibuat karyawan bersama perusahaan atau organisasi. Semakin kuat komitmen karyawan maka semakin besar keinginan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.

8. Loyalitas.

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan terhadap perusahaan atau organisasi. Faktor yang satu ini sangat mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi loyalitas karyawan terhadap perusahaan atau organisasi maka karyawan akan semakin bersungguh-sungguh dalam bekerja. Sehingga kinerja yang dihasilkan akan semakin baik. Oleh karena itu penting bagi pengelola perusahaan atau organisasi untuk menciptakan rasa loyalitas yang tinggi di lingkungan kerja.

#### **2.1.5.4 Indikator kinerja karyawan.**

Menurut Robbins (2006) terdapat 6 indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, antara lain:

1. Mutu.

Mutu kinerja karyawan diukur dari kualitas dan kesempurnaan dari tugas terhadap keahlian karyawan. Indikator ini sangat penting untuk suatu kemajuan atau kemunduran posisi suatu perusahaan atau organisasi.

2. Kuantitas.

Kuantitas merupakan jumlah kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Jumlah kinerja dapat diukur sesuai dengan target ketika perencanaan deskripsi kerja ditetapkan. Sehingga pengukuran kuantitas kinerja akan lebih mudah dilakukan oleh pengelola perusahaan atau organisasi.

3. Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu merupakan hal penting dalam kinerja. Indikator yang satu ini menjadi kunci yang penting dari ketepatan sebuah target artinya semakin tepat pencapaian suatu kerja dan dengan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan maka kinerja karyawan dikatakan semakin baik.

4. Efektifitas penggunaan sumber daya.

Selain kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya adalah salah satu indikator kinerja karyawan. Semakin efektif karyawan dalam menggunakan sumber daya seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku kemudian kinerja yang dihasilkan semakin baik maka kinerja karyawan tersebut dapat dikatakan baik. Efektivitas penggunaan sumber daya

sangat berpengaruh terutama dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada serta menghasilkan kinerja yang maksimal demi pencapaian target perusahaan atau organisasi.

5. Kemandirian.

Kemandirian juga ternyata penting dalam penilaian indikator kinerja. Karyawan yang mandiri tidak akan merepotkan rekan kerjanya. Namun meski kemandirian penting, tuntutan akan kemampuan bekerja dalam tim juga tidak boleh diabaikan. Sehingga faktor yang satu ini dapat dijadikan salah satu indikator untuk mengukur kinerja karyawan.

6. Berkomitmen

Komponen yang satu ini sangat menentukan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Karyawan yang berkomitmen cenderung akan lebih termotivasi dan memiliki rasa bertanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik.

Setelah mengetahui indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan, maka harus ditentukan *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan dengan tahapan ;

1. Tentukan objektif.

Dalam menentukan KPI sangat penting untuk menentukan tujuan atau objektif dari pembuatan KPI ini. Misalnya fungsinya adalah untuk mengukur kinerja karyawan dalam mencapai target-target perusahaan atau organisasi. Maka dengan tujuan yang jelas, pengelola perusahaan atau organisasi dapat

menyesuaikan komponen-komponen penilaian kinerja lainnya sesuai dengan tujuan yang telah disepakati bersama.

Rencanakan dengan matang input-proses-output yang ingin dicapai oleh karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan organisasi. Hal ini dapat mempermudah pengelola perusahaan atau organisasi dalam menilai kinerja karyawan.

2. Metode yang digunakan.

Pengelola perusahaan atau organisasi perlu memikirkan metode yang efektif dalam menentukan indikator dan mengukur kinerja karyawan. Pemberian apresiasi dan hukuman mungkin dapat membuat karyawan semakin termotivasi dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang baik. Metode yang digunakan perlu disesuaikan dengan objektif yang telah disepakati. Hal ini digunakan agar kinerja karyawan tetap terjaga ritmenya sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

3. Evaluasi.

Setelah menentukan objektif dan metode yang tepat, maka langkah selanjutnya adalah melakukan evaluasi. Evaluasi adalah hal yang penting untuk mengetahui penyebab kinerja karyawan menurun dan mencari solusi dari permasalahan tersebut. Dengan melakukan evaluasi gambaran permasalahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan akan semakin jelas dan dapat dipecahkan dengan lebih mudah.

Mengukur kinerja karyawan sangat penting dilakukan oleh pengelola perusahaan atau sumber daya manusia. Selain untuk mendukung kemajuan

perusahaan, kegiatan ini dapat memproyeksikan posisi perusahaan di masa mendatang dengan pencapaian yang dikerjakan oleh karyawan.

## 2.2. Kajian penelitian yang relevan.

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, terlihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian terdahulu**

NO	Nama penulis/tahun	Judul	Hasil penelitian
1	1. Wike Pratiwi 2. Fika Nurhikmah	Pengaruh perubahan system digitalisasi terhadap kinerja karyawan	Terdapat pengaruh yang signifikansi antara system digitalisasi terhadap kinerja karyawan pada bank btpn Syariah cabang majalengka.
2.	1. Ok Yoga Syah Putra 2. Sarinah Sihombing 3. Chaidir Tasran (2020)	Pengaruh pelayanan dan fasilitas digital terhadap kepuasan penumpang di Bandara Internasional Kualanamu	1. Hasil penelitian di PT Angkasa Pura II Bandar Udara Internasional Kualanamu menunjukkan bahwa pada Variabel Pelayanan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Pelayanan Penumpang (X1) terhadap variabel Kepuasan Penumpang (Y) sebesar 0,856 menunjukkan pengaruh yang sangat kuat. 2. Pada variabel Fasilitas Digital terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel Fasilitas Digital (X2) terhadap variabel Kepuasan Penumpang (Y) dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,827 yang

			menunjukkan pengaruh yang sangat kuat.
3.	1. Anita Ilyas 2. Bahagia (2021)	Pengaruh digitalisasi pelayanan publik terhadap kinerja pegawai pada masa pandemi di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan	Proses digitalisasi yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi dan input digitalisasi yang terdiri dari kualitas dan jumlah sumber daya manusia (SDM), anggaran, kecepatan internet dan komputer, <i>sangat berpengaruh</i> terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan memberikan pelayanan publik.
4	Ira Puspitadewi	<b>Pengaruh digitalisasi perbankan terhadap efektivitas dan produktivitas kerja pegawai.</b>	1. Kompetensi digital mempunyai pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan. 2. Kompetensi digital mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.

5.	Vaidatul Aulia (2021)	<b>Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Hamatek Indo Bekasi.</b>	<p>1. Kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo. Pengaruh positif dan signifikan kompetensi secara parsial terhadap kinerja karyawan sebesar 21,9%.</p> <p>2. Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo. Pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan sebesar 78,6%.</p> <p>Kompetensi dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hamatek Indo. Kontribusi pengaruh positif dan signifikan kompetensi dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan sebesar 90,1% dan temuan lain sebesar 9,9% dipengaruhi oleh variabel lain.</p>
6.	1. Ilman Ataunur 2. Eny Ariyanto	Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Adaro Energy TBK.	3. Hasil pembuktian hipotesis adalah kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap

			kinerja. Tingkat keeratn hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah kuat. Dari hasil penelitian ini diperoleh informasi bahwa kompetensi yang tinggi dimiliki karyawan yaitu terdiri dari dimensi karakteristik motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
7.	Marliana Budhiningtias Winanti	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan (survei pada PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)	Kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Frian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat. Artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di PT Frisian Flag Indonesia wilayah jawa barat. Temuan ini relevan dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Spencer & Spencer (1993) bahwa kompetensi intelektual, emosional dan social sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi keefektifan kinerja individu.
8.	1. Muhammad Dedi Syahputra, 2. Hasrudy Tanjung (2020)	Pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan	Bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
9.	1. Lucia Nurbani Kartika 2. Agus Sugiarto	Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai	Terdapat pengaruh secara signifikan antara



	(2014)	administrasi perkantoran	kompetensi terhadap kinerja.
10.	1. Gusti Ayu Riska Riyanti. 2. I Gde Adnyana Sudibya.	Pengaruh motivasi dan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dharma Usadha	1. Secara simultan dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Dharma Usadha. Sesuai dengan hipotesa yang dibuat, dapat dikatakan bahwa motivasi dan kompetensi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RSUD Dharma Usadha.
11	1. Ismail Hajiali. 2. Mahfudnurnajamudin 3. Sutyanti Aditya Halim Perdana Kusuma Putra	Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Makassar	2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), tbk Kantor cabang Makassar.
12	1. Amirul Akbar 2. Mochammad Al Musadieq 3. Mochammad Djudi Mukzam 4. (2017)	Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja (Studi pada Karyawan PT Pelindo Surabaya)	1. Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dengan menggunakan uji F (simultan) maka didapat bahwa variable komitmen afektif, komitmen kontinuitas dan komitmen normative secara bersama-sama (simultan) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo III (Persero) Kantor Pusat Surabaya. 2. Berdasarkan uji t (parsial) dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dan

			<p>komitmen normative secara parsial) berpengaruh positif dan signifikan, namun pada variable bebas komitmen kontinuitas secara parsial berpengaruh secara positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pelindo III (Persero) Kantor Pusat Surabaya.</p>
13	<p>1. Kardinah Indriana Meutia. 2. Cahyadi Husada (2019)</p>	<p>Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Hasil penelitian serta Analisa pembahasan membuktikan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi merupakan factor penting yang dapat menjelaskan variasi kinerja karyawan. Nilai nilai budaya yang diyakini Bersama dapat menjadi pengikat organisasi dengan karyawan. Dengan demikian, ikatan kuat tersebut dapat menimbulkan motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara maksimal. Komitmen merupakan integrasi dari perasaan kecintaan dan loyalitas yang tinggi dari karyawan kepada pekerjaannya atau perusahaannya. Komitmen tinggi yang dimiliki karyawan akan terikat secara emosional (afektif) rasional (normative) dan memiliki keinginan karir jangka Panjang (kontinuan) sehingga</p>

			factor factor tersebut yang dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.
14	1. Sarrah Apriliana 2. Djamhur Hamid 3. Moehammad Soe'oad Hakam (2013).	Pengaruh motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.	Secara simultan variable motivasi (X1) dan komitmen organisasional (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) maka hipotesa dapat diterima.
15.	1. Wawan Prahiawan, 2. Fandi Achmad Firizki	Pengaruh pengembangan karir, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura II Kota Tangerang)	Bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Angkasa Pura II.
16.	1. Arizal Anwar 2. Dra. Apriatni Endang Prihatini, M.Si.	Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta.	Bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta.
17	1. Wawan Prahiawan 2. Fandi Achmad Firizki.	Pengaruh pengembangan karir, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Kantor Pusat PT. Angkasa Pura II Kota Tangerang).	Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

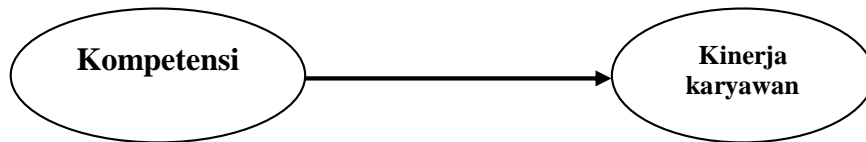
### **2.3 Kerangka konseptual.**

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

#### **2.3.1 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.**

Kompetensi karyawan pada dasarnya adalah kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang dilandasi keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang profesional dalam suatu bidang tertentu kepada perusahaan. Kompetensi terhadap kinerja karyawan mempunyai kaitan yang kuat dalam perusahaan, apabila karyawan mempunyai kompetensi yang memadai maka visi misi dan tujuan perusahaan akan dengan mudah tercapai bahkan melampaui target yang telah ditetapkan hal ini akan dialamatkan kepada kinerja karyawan yang baik yaitu hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hal ini seperti ditunjukkan penelitian Muhammad Dedi Syahputra dan Hasrudy Tanjung tahun 2020 perihal pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

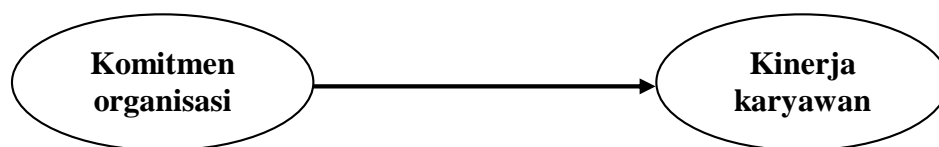


Gambar 2.1 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

### 2.3.2 Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi merupakan gambaran dari kesetiaan karyawan terhadap perusahaan melalui proses yang berjalan secara terus menerus dimana partisipasi perusahaan juga sangat dibutuhkan artinya harus timbal balik yang saling menguntungkan. Apabila setiap karyawan memiliki komitmen organisasi yang baik akan sangat mendukung pencapaian visi misi dan tujuan perusahaan yang direalisasikan oleh kinerja karyawan secara keseluruhan.

Hal ini didukung hasil penelitian Wawan prahiawan dan Fandi Achmad firizki tahun 2021 perihal pengaruh pengembangan karir, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada kantor Pusat PT Angkasa Pura II Kota Tangerang) bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Angkasa Pura II.



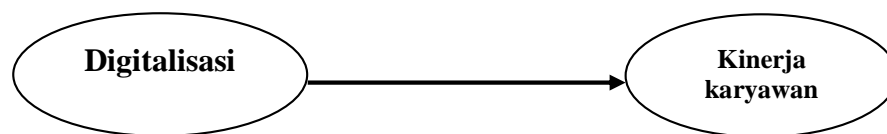
Gambar 2.2 Komitmen organisasi kerja terhadap kinerja karyawan

### 2.3.3. Pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan.

Proses digitalisasi merupakan penerapan semua administrasi perkantoran dan operasional perusahaan dengan menggunakan teknologi digital dengan tujuan agar proses pekerjaan tersebut menjadi lebih efektif dan efisien. Penerapan digitalisasi layanan yang baik akan bermanfaat bagi peningkatan kinerja karyawan

karena semuanya pekerjaan akan lebih mudah, cepat dan tepat guna dan tentu dengan biaya yang minimal.

Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Anita Ilyas dan Bahagia Puslatbang PKASN LAN Indonesia dengan judul Pengaruh Digitalisasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai pada Masa Pandemi di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan bahwa proses digitalisasi yang terdiri dari perencanaan, pengoperasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi dan input digitalisasi yang terdiri dari kualitas dan sumber daya manusia (SDM), anggaran, kecepatan internet dan spesifikasi komputer sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan memberikan pelayanan publik.



Gambar 2.3 Pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan

#### **2.3.4. Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi terhadap kinerja karyawan.**

Menurut Hasibuan (2007) Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang diberikan kepadanya. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan beberapa diantaranya adalah kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi. Ketiga aspek ini memiliki pengaruh atau pun pertimbangan terhadap kinerja karyawan.

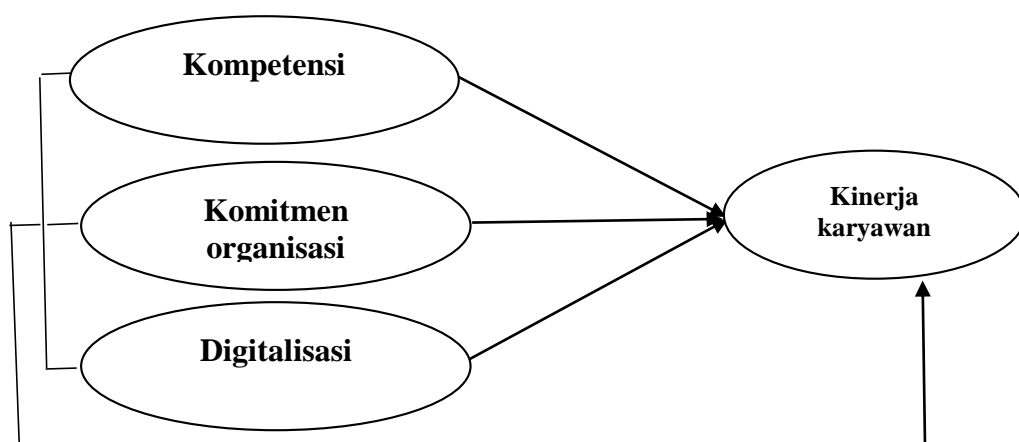
Kompetensi yang dimiliki terdiri dari dimensi karakteristik motif, sifat, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan maka setiap karyawan harus dapat meningkatkan ekspektasi positif baik

mengenai dirinya, timnya, orang lain dan masalah yang akan dihadapinya melalui pelatihan *problem solving and decision making* untuk mempermudah karyawan dalam mengidentifikasi dan memformulasikan masalah-masalah yang dihadapi dan tentu menetapkan solusi terbaik.

Komitmen organisasi merupakan integrasi dari perasaan kecintaan dan loyalitas yang tinggi dari karyawan kepada pekerjaanya atau perusahaannya dimana komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki karyawan akan terikat secara emosional (*afektif*), rasional (*normative*) dan memiliki keinginan karier jangka Panjang (*continue*) sehingga faktor faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

Digitalisasi merupakan salah satu strategi yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dari layanan yang konvensional menjadi layanan yang digital sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang di era persaingan global.

Berdasarkan hubungan-hubungan dan pengertian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terlihat bahwa kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Hubungan-hubungan tersebut tercermin dalam gambar berikut :



Gambar 2.4 Pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4 Hipotesis penelitian.**

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut (Sugiyono, 2018), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
2. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
3. Ada pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
4. Ada pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian.**

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *assosiatif* dan *kuantitatif*. pendekatan *assosiatif* adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya hubungan pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut (Sugiyono, 2018) pendekatan *asosiatif* adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Adapun topik utama yang menjadi variabel terikat adalah tentang kinerja karyawan, sedangkan variabel bebasnya adalah tentang kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi.



### 3.3 Populasi dan sampel

#### 3.3.1 Populasi.

Menurut (Sugiyono, 2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdapat pada divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Kualanamu yang berjumlah 130 orang.

Berikut ini adalah data jumlah pegawai yang terdapat pada Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Kualanamu

Tabel 3.2 Data karyawan Airport Maintenance

No	Bagian	Jumlah pegawai
1	Electronic Facility & IT	34
2	Electrical & Mechanical Facility	52
3	Infrastructure	44
Jumlah		130

Sumber: Data karyawan Divisi Airport Maintenance Bandara

Kualanamu

#### 3.3.2 Sampel.

Menurut Sugiyono, (2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Berdasarkan populasi yang ada, ukuran

sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut :

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

$$n = \frac{130}{1 + 130(0.1)^2} = 56,52$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

M = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maksimum 10%.

Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 57 orang karyawan yang terdapat pada Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Kualanamu.

Tabel 3.3 Sampel karyawan per tiap bagian

No	Bagian	Populasi	Sampel
1	Electronic Facility & IT	34	15
2	Electrical & Mechanical Facility	52	23
3	Infrastructure	44	19
Jumlah		130	57

### 3.4 Definisi operasional variabel

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut Sugiyono, (2018) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3.4 Definisi operasional

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1.	Kinerja Karyawan.	Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (Rivai, 2010).	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mutu</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Ketepatan waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian.</li> <li>6. Komitmen. (Robbin, 2006)</li> </ol>
2	Kompetensi	Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu karyawanan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh karyawanan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. (Wibowo, 2013)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Kepada PT. Angkasa Pura II</li> <li>2. Orientasi Kepada Pelanggan</li> <li>3. Kerja Sama</li> <li>4. Keteraturan dan Keakuratan</li> <li>5. Kepemimpinan</li> <li>6. Pengembangan Bawahan</li> <li>7. Pengambilan Keputusan (Keputusan Direksi AP2 tentang KPI, 2013)</li> </ol>

3.	Komitmen Organisasi	Identifikasi rasa keterlibatan loyalitas yang diperlihatkan karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan keyakinan atau komitmen/dedikasi yang kuat serta tanggung jawab untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. (Gibson, 1997)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebanggaan terhadap perusahaan.</li> <li>2. Kesiediaan untuk berpihak/berkorban bagi perusahaan</li> <li>3. Kesetiaan terhadap perusahaan (Julistia 2015)</li> </ol>
4.	Digitalisasi	Digitalisasi merupakan proses perubahan sifat dari yang semula dalam bentuk fisik dan analog berubah menjadi bentuk virtual dan digital (Siregar, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perencanaan digitalisasi</li> <li>2. Pengorganisasian digitalisasi</li> <li>3. Implementasi digitalisasi</li> <li>4. Monitoring dan evaluasi digitalisasi</li> <li>5. Input Digitalisasi. (Anita Ilyas dkk, 2021)</li> </ol>

### 3.5 Teknik pengumpulan data

Berdasarkan sumber datanya, data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018). Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini antara lain :

#### 1. Kuesioner /angket

Teknik pengumpulan data primer dilakukan dengan kuesioner/angket. Kuisener merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Dalam kuesioner nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternative jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat

memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut kepada karyawan dan atasan pada Divisi Airport Maintenance untuk mendapatkan jawaban, tanggapan serta informasi yang diperlukan.

## 2. Dokumentasi.

Teknik pengumpulan data sekunder dilakukan dengan penelusuran dokumen. Dokumentasi menurut Sugiyono (2015: 329) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian ditelaah. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data-data beberapa karyawan dan sekilas profil perusahaan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang/kelompok yang berkaitan dengan fenomena sosial (Siregar, 2014). Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan atau pernyataan dengan skala penilaian seperti pada tabel 3.7 sebagai berikut. **Tabel 3.5 Skala likert.**

No	Notasi	Pernyataan	Bobot
1	SS	Sangat setuju/sangat baik	5
2	S	Setuju/baik	4
3	KS	Kurang setuju/kurang baik	3
4	TS	Tidak setuju/ tidak baik	2
5	STS	Sangat tidak setuju/ sangat tidak baik	1

**Sumber :** (Sugiyono, 2016)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini metode analisis data yang digunakan adalah *structural equation modeling-partial least squares* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS. Mahmud dan Ratmono (2013:6) menyatakan pada perkembangannya, SEM dibagi menjadi dua jenis, yakni *covariance-based* SEM (CB-SEM) dan *variance-based* SEM atau *partial least squares* (SEM-PLS). CB-SEM berkembang pada tahun 1970-an dipelopori oleh Karl Joreskog sebagai pengembang *software* Lisrel. Sementara SEM-PLS berkembang setelah CB-SEM dan dipelopori oleh Herman Wold (pembimbing akademik Karl Joreskog). Berikut merupakan beberapa contoh *software* dari CB-SEM dan SEM-PLS).

**Tabel 3.6 Beberapa Contoh *Software* dari CB-SEM dan SEM-PLS**

Software CB-SEM	Software SEM-PLS
LISREL	<b>SmartPLS</b>
Amos	WarpPLS
EQS	PLS-Graph
Mplus	Visual-PLS
STATCAL	STATCAL

SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Selain itu, asumsi distribusi data dalam SEM-PLS relatif lebih longgar dibandingkan CB-SEM. Estimasi dengan CB-SEM membutuhkan serangkaian asumsi yang harus terpenuhi seperti normalitas data secara multivariat, ukuran sampel minimum, homoskedastisitas, dan sebagainya. Hasil estimasi keduanya tidak jauh berbeda sehingga SEM-PLS dapat menjadi proksi yang baik untuk CB-SEM. SEM-PLS tetap dapat menghasilkan estimasi meskipun untuk ukuran sampel kecil dan penyimpangan dari asumsi normalitas multivariat.



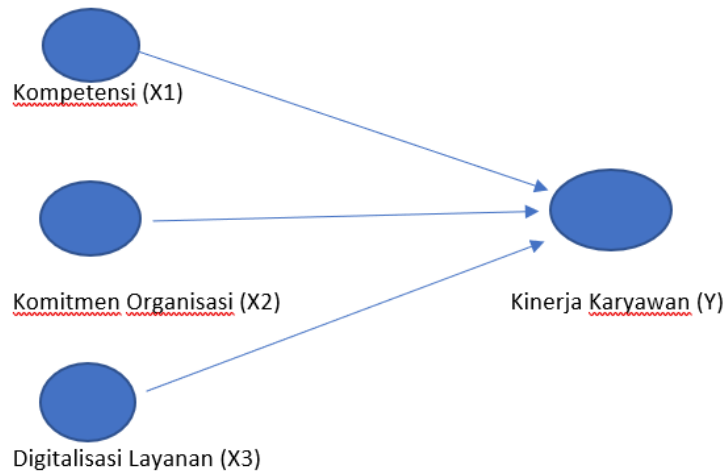
SEM-PLS karenanya dapat dipandang sebagai pendekatan nonparametrik untuk CB-SEM. Selain itu, ketika asumsi-asumsi CB-SEM tidak terpenuhi maka SEM-PLS dapat menjadi metode yang tepat untuk pengujian teori. Jika data memenuhi asumsi-asumsi CB-SEM secara tepat seperti minimal ukuran sampel dan distribusi normal maka pilih CB-SEM. Jika tidak memenuhi, pilih SEM-PLS. SEM-PLS merupakan pendekatan nonparametrik; dapat bekerja dengan baik bahkan untuk data tidak normal secara ekstrim.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut (Santoso, 2014) SEM adalah teknik analisis *multivariate* yang merupakan kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah model, baik itu antar indikator dengan konstraknya, maupun hubungan antar konstruk.

Sedangkan menurut (Latan dan Ghozali, 2012), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. Namun perbedaan antara SEM berbasis *covariance based* dengan *component based* PLS adalah dalam penggunaan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan

*software* SmartPLS 3.3.3 yang dijalankan dengan media komputer. Secara lengkap hubungan antar variabel pada penelitian ini dapat lihat pada gambar berikut :



**Gambar 3.1**  
**Struktur Analisis Variabel Penelitian Dalam Program Smart PLS**

Adapun langkah-langkah metode Partial Least Square (PLS) yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap pertama adalah melakukan uji *measurement model* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Tahap kedua adalah melakukan uji *structural model* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur pada penelitian ini.

### 3.6.1 *Measurement Model (Outer Model)*

Prosedur dalam pengujian *measurement model* terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

## 1. Uji Validitas

Digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam melakukan penelitian berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam uji ini akan menentukan valid tidak nya item pertanyaan pada kuesioner yang digunakan.

Uji validitas terdiri dari :

### a. *Convergent Validity*

Pada tahap ini, akan dilihat besar nya korelasi antara indikator dengan konstruk laten nya. Sehingga menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan tinggi apabila komponen atau indikator berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian, untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, *loading factor* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Ghozali, 2011).

Selain itu pada tahap ini dilihat berapa besar nilai yang dimiliki oleh setiap variabel. Sehingga menghasilkan nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE dikatakan tinggi apabila memiliki nilai lebih dari 0,5. Jika terdapat nilai AVE kurang dari 0,5, maka masih ada indikator yang tidak valid.

### b. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan nilai korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri dan korelasi antara variabel dengan variabel lain. Nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel dengan variabel lain. Nilai ini disebut dengan *Fornell Lacker*.

Selanjutnya, pada tahap ini juga akan dilihat berapa besar nilai korelasi

antara indikator yang mengukur variabel. Nilai ini disebut dengan nilai *Cross Loading*. Nilai cross loading dapat diterima apabila nilai korelasi indikator yang mengukur variabel tersebut harus lebih besar daripada nilai korelasi indikator tersebut dengan variabel lain.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian dalam PLS, dapat menggunakan nilai koefisien alfa atau *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair et.al, 2017). Nilai *cronbach's alpha* disarankan lebih besar dari 0,7 dan *composite reliability* disarankan juga lebih besar dari 0,7.

### 3.6.2 *Structural Model (Inner Model)*

Uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah menjadi hipotesis pada penelitian ini (Hair et al., 2017). Untuk menghasilkan nilai-nilai pengujian inner model, langkah di SmartPLS dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Ada beberapa uji dalam *Inner Model* yaitu :

#### 1. *Coefficient of Determination / R Square (R<sup>2</sup>)*

Uji ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh (hubungan) antara variabel eksogen terhadap endogen. Nilai R<sup>2</sup> pada umumnya antara 0 sampai 1.

## 2. *T-Statistic*

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Menurut (Latan dan Ghozali, 2012) nilai uji signifikansi T statistic memiliki kriteria nilai sebagai berikut :

- Nilai 1,65 dengan taraf signifikansi 10%
- Nilai 1,96 dengan taraf signifikansi 5%
- Nilai 2,58 dengan taraf signifikansi 1%

## 3. *Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)*

Uji ini digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Jika nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* yang berarti memiliki nilai observasi baik, sedangkan jika nilai kurang dari 0 menunjukkan model tidak memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2014).

## 4. Model Fit

Uji ini digunakan untuk mengetahui tingkat kesesuaian (fit) model penelitian dengan model ideal untuk penelitian ini, dengan melihat nilai NFI pada program. Jika nilai nya semakin mendekati 1, maka semakin baik (*good fit*).

### 3.6.3 Kelebihan dan Kekurangan Penggunaan SmartPLS

Beberapa hal yang menjadi pertimbangan peneliti dalam memilih alat analisa data dengan SmartPLS antara lain :

#### a. Kelebihan SMARTPLS

1. Smart PLS atau *Smart Partial Least Square* adalah software statistik yang

sama tujuannya sama dengan Lisrel dan AMOS yaitu untuk menguji hubungan antara variabel.

2. Pendekatan smartPLS dianggap powerful karena tidak mendasarkan pada berbagai asumsi.
3. Jumlah sampel yang dibutuhkan dalam analisis relatif kecil. Penggunaan Smart PLS sangat dianjurkan ketika kita memiliki keterbatasan jumlah sampel sementara model yang dibangun kompleks. Hal ini tidak dapat dilakukan ketika kita menggunakan Lisrel dan AMOS. Karena kedua software tersebut membutuhkan sampel yang cukup banyak.
4. Data dalam analisis SmartPLS tidak harus memiliki distribusi normal karena SmartPLS menggunakan metode bootstrapping atau penggandaan secara acak. Oleh karenanya asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi PLS. Selain terkait dengan normalitas data, dengan dilakukannya *bootstrapping* maka PLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel.
5. SmartPLS mampu menguji model SEM formatif dan reflektif dengan skala pengukuran indikator berbeda dalam satu model. Apapun bentuk skalanya (rasio kategori, Likert, dan lain-lain) dapat diuji dalam satu model.

Sedangkan kekurangannya adalah SmartPLS hanya bisa membaca data excel

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.

#### 4.1 Hasil Penelitian.

##### 4.1.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk kuisioner terdiri dari 18 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 14 pernyataan untuk variabel kompetensi (X1), 9 pernyataan untuk variabel komitmen organisasi (X2), 15 pernyataan untuk variabel digitalisasi (X3). Kuisioner disebarakan kepada 57 responden yang terdiri dari karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu sebagai sampel penelitian.

##### 4.1.1.1 Deskripsi jenis kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1 Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Persentase %
Pria	46	80,7
Wanita	11	19,3
Jumlah	57	100

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.1 diatas diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin responden penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 46 orang (80,70 %) dan perempuan 11 orang (19,30%). Dari data ini maka dapat ditarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki

laki hal ini disebabkan karena pekerjaan lebih cenderung untuk menggunakan kekuatan fisik dan memiliki waktu kerja 24 jam.

#### 4.1.1.2 Deskripsi usia responden

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 57 responden dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2 Deskripsi usia responden

<b>Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
<b>&lt; 30 Tahun</b>	<b>4</b>	<b>7,02</b>
<b>30 sd 39 Tahun</b>	<b>48</b>	<b>84,21</b>
<b>40 sd 50 Tahun</b>	<b>3</b>	<b>5,26</b>
<b>&gt;50 Tahun</b>	<b>2</b>	<b>3,51</b>
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Sumber : Data diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa berdasarkan usia, responden penelitian ini adalah usia < 30 tahun sebanyak 4 orang ( 7,02%) usia 30-39 tahun sebanyak 48 orang (84,21%), usia 40-50 tahun sebanyak 3 orang (5,26%) dan usia >50 tahun sebanyak 2 orang ( 3,51%) atau tidak ada responden. Dari data tersebut maka dapat di tarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah usia 30-39 tahun artinya pegawai Divisi Airport Maintenance didominasi oleh tenaga kerja muda hal ini disebabkan penerimaan pengawai baru tidak dilaksanakan secara continue setiap tahun.



#### 4.1.1.3 Deskripsi latar belakang pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan latar belakang pendidikan dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3 Deskripsi latar belakang pendidikan

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
<b>SMA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D3</b>	<b>7</b>	<b>12,28</b>
<b>S1</b>	<b>44</b>	<b>77,19</b>
<b>S2</b>	<b>6</b>	<b>10,53</b>
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa berdasarkan tingkat pendidikan, responden penelitian ini adalah tamatan SMA sebanyak 0 orang (0 %), D3 sebanyak 7 orang (12,28%), S1 sebanyak 44 orang (77,19%) dan S2 sebanyak 6 orang (10,53%). Dari data ini maka dapat di tarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah tamatan S1 hal ini disebabkan karena persyaratan saat penerimaan karyawan baru pada PT Angkasa Pura 2 pada umumnya mempersyaratkan memiliki gelar sarjana muda atau minimal D3.

#### 4.1.2 Deskripsi jawaban responden

Berikut ini adalah tabel deskripsi dari jawaban responden dari kuisisioner yang telah disebarkan kepada 57 responden, yaitu sebagai berikut :

#### 4.1.2.1 Variabel kinerja karyawan (Y)

Adapun deskripsi frekuensi jawaban dari responden untuk variabel kinerja karyawan berdasarkan indikator yang telah diuraikan dalam bentuk pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 Skor angket variabel kinerja karyawan (Y).

No	P	Jawaban Y											
		Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Kurang setuju		Setuju		Sangat setuju		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Y.1.1	2	3.51	7	12.28	0	0	15	26.32	33	57.89	57	100
2	Y.1.2	2	3.51	6	10.53	0	0	12	21.05	37	64.91	57	100
3	Y.1.3	0	0	8	14.04	1	1.75	16	28.07	32	56.14	57	100
4	Y.1.4	0	0	10	17.54	3	5.26	11	19.3	33	57.89	57	100
5	Y.1.5	0	0	8	14.04	5	8.77	14	24.56	30	52.63	57	100
6	Y.1.6	0	0	8	14.04	2	3.51	16	28.07	31	54.39	57	100
7	Y.1.7	0	0	9	15.79	3	5.26	15	26.32	30	52.63	57	100
8	Y.1.8	1	1.75	7	12.28	1	1.75	20	35.09	28	49.12	57	100
9	Y.1.9	2	3.51	5	8.77	0	0	14	24.56	36	63.16	57	100
10	Y.1.10	2	3.51	6	10.53	6	10.53	13	22.81	30	52.63	57	100
11	Y.1.11	2	3.51	5	8.77	1	1.75	20	35.09	29	50.88	57	100
12	Y.1.12	0	0	7	12.28	1	1.75	17	29.82	32	56.14	57	100
13	Y.1.13	0	0	9	15.79	2	3.51	13	22.81	33	57.89	57	100
14	Y.1.14	0	0	7	12.28	6	10.53	14	24.56	30	52.63	57	100
15	Y.1.15	0	0	8	14.04	5	8.77	14	24.56	30	52.63	57	100
16	Y.1.16	0	0	8	14.04	2	3.51	15	26.32	32	56.14	57	100
17	Y.1.17	0	0	8	14.04	2	3.51	13	22.81	34	59.65	57	100
18	Y.1.18	1	1.75	10	17.54	6	10.53	8	14.04	32	56.14	57	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Y1.1, saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dikehendaki terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab Sangat tidak setuju, responden menjawab tidak

setuju sebanyak 7 orang atau 12.28%, responden yang menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 57.89%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dikendaki.

2. Untuk pernyataan Y1.2, saya selalu menjaga kualitas, kerapian, kebersihan dan ketertaturan dalam menyelesaikan pekerjaan terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 10.53%, responden menjawab setuju sebanyak 12 orang atau 21.05% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang atau 64.91%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan mampu menjaga kualitas, kebersihan dan keteraturan dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Untuk pernyataan Y1.3, untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur yang ada, diperoleh hasil 8 orang atau 14.04% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau 28.07% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 56.14%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan selalu bekerja berdasarkan prosedur yang ada.

Dari pernyataan Y.1.1, Y1.2 dan Y1.3 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Quality pekerjaan baik dan menjadi pertimbangan dalam kebijakan kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance.

4. Untuk pernyataan Y1.4, saya bersedia menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan untuk mencapai target yang sudah ditetapkan, terdapat 10 orang atau 17.54% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5.26%, responden menjawab setuju sebanyak 11 orang atau 19.30% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 57.89%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan bersedia menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.
5. Untuk pernyataan Y1.5, saya bersedia bekerja over time untuk menyelesaikan pekerjaan bahwa terdapat 8 orang atau 14.04% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang atau 8.77%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan bersedia bekerja over time untuk menyelesaikan pekerjaan.
6. Untuk pernyataan Y1.6, saya melakukan pekerjaan tambahan dan over time sesuai prosedur yang sudah ditetapkan bahwa terdapat 8 orang atau

14.04% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau 28.07% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 54.39%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan melakukan pekerjaan tambahan dan over time sesuai prosedur yang sudah ditetapkan.

Dari pernyataan Y.1.4 ,Y.1.5 dan Y.1.6 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui indikator Quantity pekerjaan baik dan menjadi pertimbangan dalam mengetahui kinerja karyawan di divisi Airport Maintenance.

7. Untuk pernyataan Y1.7, saya dapat menyelesaikan pekerjaan/ kerusakan peralatan operasional dengan cepat dan tepat bahwa terdapat 9 orang atau 15.79% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5.26%, responden menjawab setuju sebanyak 15 orang 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan dapat menyelesaikan pekerjaan/ kerusakan peralatan operasional dengan cepat dan tepat.
8. Untuk pernyataan Y1.8, saya dapat menyelesaikan tugas sebelum dateline/ batas waktu yang ditentukan bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab

tidak setuju sebanyak 7 orang atau 12.28%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 20 orang atau 35.09% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang atau 49.12%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan dapat menyelesaikan tugas sebelum dateline/ batas waktu yang ditentukan.

9. Untuk pernyataan Y1.9, bagi saya penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang atau 8.77%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang atau 63.16%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai.

Dari pernyataan Y.1.7, Y.1.8 dan Y.1.9 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui indikator timelines atau ketepatan waktu pekerjaan baik dan menjadi suatu hal yang harus dipenuhi dalam kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance.

10. Untuk pernyataan Y1.10, saya dapat memanfaatkan peralatan yang sudah tidak dipakai untuk diberdayagunakan dalam menyelesaikan/ memperbaiki peralatan yang rusak bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 10.53%, responden menjawab kurang

setuju sebanyak 6 orang atau 10.53%, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang atau 22.81% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan dapat memanfaatkan peralatan yang sudah tidak dipakai untuk diberdaya gunakan dalam menyelesaikan/memperbaiki peralatan yang rusak.

11. Untuk pernyataan Y1.11, saya dapat menangani beberapa peralatan sehingga dapat menyelesaikan banyak jenis peralatan yang mengalami kerusakan sesuai dengan lisensi saya bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang atau 8.77%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 20 orang atau 35.09% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang atau 50.88%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan dapat menangani beberapa peralatan sehingga dapat menyelesaikan banyak jenis peralatan yang mengalami kerusakan sesuai dengan lisensi.

12. Untuk pernyataan Y1.12, saya mampu memanfaatkan fasilitas di tempat kerja sebagai penunjang pekerjaan saya bahwa terdapat 7 orang atau 12.28% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 17 orang 29.82% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 56.14%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa

mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan mampu memanfaatkan fasilitas di tempat kerja sebagai penunjang pekerjaan.

Dari pernyataan Y.1.10, Y.1.11 dan Y.1.12 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui indikator Cost effectiveness atau efektivitas biaya pekerjaan baik dan menjadi sesuatu hal yang harus dipenuhi dalam kinerja karyawan di divisi Airport Maintenance.

13. Untuk pernyataan Y1.13, saya mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri jika diberikan kepercayaan oleh teman dan pimpinan bahwa terdapat 9 orang atau 15.79% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang 22.81% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 57.89%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri jika diberikan kepercayaan oleh teman dan pimpinan
14. Untuk pernyataan Y1.14, saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu karyawan lain dalam pengambilan keputusan bahwa terdapat 7 orang 12.28% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 6 orang atau 10.53%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sengat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport



Maintanance menyatakan memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu karyawan lain dalam pengambilan keputusan.

15. Untuk pernyataan Y1.15, saya mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan karyawan lain bahwa terdapat 8 orang atau 14.04% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang atau 8.77%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan karyawan lain.

Dari pernyataan Y.1.13, Y.1.14 dan Y.1.15 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui indikator kemandirian pekerjaan baik dan menjadi sesuatu hal yang harus dipenuhi dalam kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance.

16. Untuk pernyataan Y1.16, saya mampu mengambil keputusan yang strategis untuk disesuaikan dengan kelompok atau tim kerja di dalam perusahaan bahwa terdapat 8 orang atau 14.04% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 56.14%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan mampu mengambil keputusan yang

strategis untuk disesuaikan dengan kelompok atau tim kerja di dalam perusahaan.

17. Untuk pernyataan Y1.17, saya berkeinginan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan sesuai dengan yang diharapkan dengan tetap bekerja sama dengan tim kerja bahwa terdapat 8 orang atau 14.04% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang atau 22.81% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang atau 59.65%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan berkeinginan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan sesuai dengan yang diharapkan dengan tetap bekerja sama dengan tim kerja.
18. Untuk pernyataan Y1.18, saya bersedia menyelesaikan pekerjaan walaupun sudah lewat jam kerja dan tanpa mengharapkan bayaran berupa lembur bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 17.54%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 6 orang atau 10.53%, responden menjawab setuju sebanyak 8 orang atau 14.04% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 56.14%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan bersedia menyelesaikan pekerjaan walaupun sudah lewat jam kerja dan tanpa mengharapkan bayaran berupa lembur.

Dari pernyataan Y.1.16, Y.1.17 dan Y.1.18 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui indikator berkomitmen terhadap pekerjaan baik dan menjadi sesuatu hal yang harus dipenuhi dalam kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance.

Dengan demikian secara keseluruhan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui, mengetahui dan merasakan secara sadar untuk variabel kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya Divisi Airport Maintenance.

#### 4.1.2.2 Variabel Kompetensi (X1).

Adapun nilai frekuensi jawaban responden dari variabel kompetensi berdasarkan indikator dalam bentuk pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5 Skor angket variabel kompetensi (X1)

No	P	Jawaban X											
		Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Kurang setuju		Setuju		Sangat setuju		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	4	7.02	6	10.53	1	1.75	13	22.81	33	57.89	57	100
2	X1.2	5	8.77	6	10.53	4	7.02	14	24.56	28	49.12	57	100
3	X1.3	2	3.51	8	14.04	0	0	13	22.81	34	59.65	57	100
4	X1.4	1	1.75	9	15.79	1	1.75	11	19.3	35	61.4	57	100
5	X1.5	1	1.75	9	15.79	0	0	14	24.56	33	57.89	57	100
6	X1.6	0	0	10	17.54	1	1.75	11	19.3	35	61.4	57	100
7	X1.7	1	1.75	9	15.79	2	3.51	11	19.3	34	59.65	57	100
8	X1.8	2	3.51	8	14.04	2	3.51	13	22.81	32	56.14	57	100
9	X1.9	2	3.51	8	14.04	1	1.75	17	29.82	29	50.88	57	100
10	X1.10	3	5.26	7	12.28	0	0	14	24.56	33	57.89	57	100
11	X1.11	2	3.51	9	15.79	2	3.51	18	31.58	26	45.61	57	100
12	X1.12	2	3.51	8	14.04	3	5.26	14	24.56	30	52.63	57	100
13	X1.13	0	0	10	17.54	1	1.75	17	29.82	29	50.88	57	100
14	X1.14	0	0	10	17.54	2	3.51	15	26.32	30	52.63	57	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X1.1, saya akan berkomitmen terhadap semua peraturan kerja yang ada bahwa terdapat 4 orang atau 7.02% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 10.53%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang atau 22.81% dan responden

menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 57.89%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan berkomitmen terhadap semua peraturan kerja yang ada.

2. Untuk pernyataan X1.2, saya akan tetap bertahan di perusahaan dalam kondisi apapun bahwa terdapat 5 orang atau 8.77% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 10.53%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang atau 7.02%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang atau 49.12%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan tetap bertahan di perusahaan dalam konidisi apapun.

Dari pernyataan X1.1 dan X1.2 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Komitmen Kepada PT. Angkasa Pura II baik dan telah dijalankan oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

3. Untuk pernyataan X1.3, saya mampu memahami kebutuhan pelayanan terhadap pengguna jasa bandara dengan baik bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang atau 14.04%, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang atau 22.81% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang atau 59.65%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan mampu memahami kebutuhan pelayanan terhadap pengguna jasa bandara dengan baik.

4. Untuk pernyataan X1.4, saya mampu melaksanakan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa bandara bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang atau 15.79%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 11 orang atau 19.30% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang atau 61.40%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan mampu melaksanakan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa.

Dari pernyataan X1.3 dan X1.4 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Orientasi Kepada Pelanggan baik dan telah dijalankan oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

5. Untuk pernyataan X1.5, saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja didalam unit kerja bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang atau 15.79%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 57.89%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan mampu bekerja sama dengan rekan kerja didalam unit kerja.

6. Untuk pernyataan X1.6, saya mampu membangun hubungan baik kepada karyawan unit kerja bidang lain bahwa terdapat 10 orang atau 17.54% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju

sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 11 orang atau 19.30% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang atau 61.40%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan mampu membangun hubungan baik kepada karyawan unit kerja bidang lain.

Dari pernyataan X1.5 dan X1.6 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Kerja Sama baik dan telah dijalankan oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

7. Untuk pernyataan X1.7, saya mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang atau 15.79%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 11 orang atau 19.30% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang atau 59.65%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan.
8. Untuk pernyataan X1.8, saya bekerja sesuai dengan deskripsi kerja yang diberikan perusahaan bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang atau 14.04%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang atau 22.81% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 56.14%.

Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan bekerja sesuai dengan deskripsi kerja yang diberikan perusahaan.

Dari pernyataan X1.7 dan X1.8 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Keteraturan dan keakuratan baik dan telah dijalankan oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

9. Untuk pernyataan X1.9, saya mampu memimpin tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan didalam unit kerja saya bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang atau 14.04%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 17 orang atau 29.82% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang atau 50.88%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan mampu memimpin tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan didalam unit kerja.
10. Untuk pernyataan X1.10, saya mampu mengkoordinir rekan rekan kerja saya didalam unit kerja saya bahwa terdapat 3 orang atau 5.26% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang atau 12.28%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang atau 57.89%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan mampu mengkoordinir rekan rekan kerja saya didalam unit kerja.



Dari pernyataan X1.9 dan X1.10 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Kepemimpinan baik dan telah dijalankan oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

11. Untuk pernyataan X1.11, saya mampu memotivasi rekan kerja untuk terus belajar bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang atau 15.79%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 18 orang atau 31.58% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang atau 45.61%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan mampu memotivasi rekan kerja untuk terus belajar.

12. Untuk pernyataan X1.12, saya dapat memberikan saran yang bersifat membangun kepada rekan kerja bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 8 orang atau 14.04%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5.26%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan dapat memberikan saran yang bersifat membangun kepada rekan kerja.

Dari pernyataan X1.11 dan X1.12 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Pengembangan Bawahan baik dan telah dijalankan oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

13. Untuk pernyataan X1.13, saya mampu mengambil keputusan dengan baik bahwa terdapat 10 orang atau 17.54% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 17 orang atau 29.82% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang atau 50.88%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan mampu mengambil keputusan dengan baik.

14. Untuk pernyataan X1.14, saya mampu mengembangkan alternative pemecahan masalah Bersama rekan kerja bahwa terdapat 10 orang atau 17.54% responden menjawab tidak setuju, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan mampu mengembangkan alternative pemecahan masalah bersama rekan kerja.

Dari pernyataan X1.13 dan X1.14 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Pengambilan Keputusan baik dan telah dijalankan oleh seluruh karyawan Divisi airport maintenance.

Dengan demikian secara keseluruhan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui, mengetahui dan merasakan secara sadar untuk variabel kompetensi pada PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya Divisi Airport Maintenance.

#### 4.1.2.3 Variabel komitmen organisasi (X2).

Adapun nilai frekuensi jawaban responden dari variabel pengalaman kerja berdasarkan indikator yang diuraikan dalam bentuk pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Skor angket variabel komitmen organisasi (X2).

No	P	Jawaban X2											
		Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Kurang setuju		Setuju		Sangat setuju		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	4	7.02	6	10.53	2	3.51	11	19.3	34	59.65	57	100
2	X2.2	5	8.77	5	8.77	4	7.02	13	22.81	30	52.63	57	100
3	X2.3	4	7.02	7	12.28	3	5.26	11	19.3	32	56.14	57	100
4	X2.4	1	1.75	9	15.79	5	8.77	12	21.05	30	52.63	57	100
5	X2.5	1	1.75	10	17.54	2	3.51	14	24.56	30	52.63	57	100
6	X2.6	1	1.75	9	15.79	4	7.02	14	24.56	29	50.88	57	100
7	X2.7	1	1.75	9	15.79	2	3.51	14	24.56	31	54.39	57	100
8	X2.8	2	3.51	8	14.04	2	3.51	14	24.56	31	54.39	57	100
9	X2.9	4	7.02	6	10.53	1	1.75	11	19.3	35	61.4	57	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X2.1, saya menceritakan perusahaan ini kepada teman-teman sebagai organisasi yang bagus untuk bekerja dan bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi ini bahwa terdapat 4 orang atau 7.02% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 10.53%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 11 orang atau 19.30% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang atau 59.65%. Dari data di atas, disimpulkan

bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan menceritakan perusahaan ini kepada teman teman sebagai organisasi yang bagus untuk bekerja dan bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi.

2. Untuk pernyataan X2.2, saya sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat bekerja saya, dibandingkan dengan organisasi lain yang saya pertimbangkan pada saat saya bergabung bahwa terdapat 5 orang atau 8.77% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 5 orang atau 8.77%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang atau 7.02%, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang atau 22.81% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan senang memilih organisasi ini sebagai tempat bekerja saya, dibandingkan dengan organisasi lain.
3. Untuk pernyataan X2.3, saya patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan eika bahwa terdapat 4 orang atau 7.02% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang atau 12.28%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5.26%, responden menjawab setuju sebanyak 11 orang atau 19.30% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 56.14%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas

karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan eika.

Dari pernyataan X2.1, X2.2 dan X2.3 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator kebanggaan terhadap perusahaan baik dan telah dijalankan oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance

4. Untuk pernyataan X2.4, saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan organisasi bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang atau 15.79%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang atau 8.77%, responden menjawab setuju sebanyak 12 orang atau 21.05% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan organisasi.
5. Untuk pernyataan X2.5, saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 17.54%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan sangat peduli dengan nasib organisasi.

6. Untuk pernyataan X2.6, saya rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang atau 15.79%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang atau 7.02%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang atau 50.88%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

Dari pernyataan X2.4, X2.5 dan X2.6 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator kesediaan untuk berpihak/ berkorban bagi perusahaan baik dan telah dijalankan oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

7. Untuk pernyataan X2.7, saya merasa loyal terhadap organisasi ini terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 9 orang atau 15.79%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 54.39%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan merasa loyal terhadap organisasi.
8. Untuk pernyataan X2.8, saya menemukan kecocokan antara nilai nilai yang saya pegang dengan nilai nilai organisasi ini bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak

setuju sebanyak 8 orang atau 14.04%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau 54.39%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan menemukan kecocokan antara nilai nilai yang saya pegang dengan nilai nilai organisasi.

9. Untuk pernyataan X2.9, saya mampu menjaga nama baik sesame karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara bahwa terdapat 4 orang atau 7.02% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 6 orang atau 10.53%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 11 orang atau 19.30% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang atau 61.40%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan mampu menjaga nama baik sesame karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara.

Dari pernyataan X2.7, X2.8 dan X2.9 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator kesetiaan terhadap perusahaan baik dan telah dijalankan oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

Dengan demikian secara keseluruhan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui, mengetahui dan merasakan secara sadar untuk variabel komitmen organisasi pada PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya Divisi Airport Maintenance.

#### 4.1.2.4 Variabel Digitalisasi (X3)

Adapun nilai frekuensi jawaban responden dari variabel digitalisasi berdasarkan indikator yang diuraikan dalam bentuk pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor angket variabel digitalisasi (X3)

No	P	Jawaban X3											
		Sangat tidak setuju		Tidak setuju		Kurang setuju		Setuju		Sangat setuju		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X3.1	5	8.77	7	12.28	3	5.26	10	17.54	32	56.14	57	100
2	X3.2	3	5.26	10	17.54	1	1.75	11	19.3	32	56.14	57	100
3	X3.3	2	3.51	10	17.54	0	0	15	26.32	30	52.63	57	100
4	X3.4	3	5.26	11	19.3	3	5.26	16	28.07	24	42.11	57	100
5	X3.5	1	1.75	14	24.56	1	1.75	15	26.32	26	45.61	57	100
6	X3.6	2	3.51	13	22.81	1	1.75	15	26.32	26	45.61	57	100
7	X3.7	3	5.26	10	17.54	2	3.51	14	24.56	28	49.12	57	100
8	X3.8	1	1.75	12	21.05	0	0	15	26.32	29	50.88	57	100
9	X3.9	2	3.51	11	19.3	0	0	15	26.32	29	50.88	57	100
10	X3.10	4	7.02	10	17.54	2	3.51	13	22.81	28	49.12	57	100
11	X3.11	2	3.51	12	21.05	2	3.51	14	24.56	27	47.37	57	100
12	X3.12	3	5.26	11	19.3	3	5.26	12	21.05	28	49.12	57	100
13	X3.13	4	7.02	10	17.54	4	7.02	12	21.05	27	47.37	57	100
14	X3.14	4	7.02	15	26.32	3	5.26	12	21.05	23	40.35	57	100
15	X3.15	4	7.02	11	19.3	5	8.77	13	22.81	24	42.11	57	100

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X3.1, saya melihat kejelasan tujuan proses digitalisasi layanan internal di PT Angkasa Pura 2 bahwa terdapat 5 orang atau 8.77% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 7 orang atau 12.28%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5.26%, responden menjawab setuju sebanyak 10



orang atau 17.54% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 56.14%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan melihat kejelasan tujuan proses digitalisasi layanan internal di PT Angkasa Pura 2.

2. Untuk pernyataan X3.2, digitalisasi yang digulirkan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas perusahaan bahwa terdapat 3 orang atau 5.26% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 17.54%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 11 orang atau 19.30% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang atau 56.14%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan digitalisasi yang digulirkan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas perusahaan.
3. Untuk pernyataan X3.3, aplikasi digitalisasi yang dibuat dapat disesuaikan dengan kebutuhan saat ini / flexible bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 17.54%, responden menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan aplikasi digitalisasi yang dibuat dapat disesuaikan dengan kebutuhan saat ini / flexible.

Dari pernyataan X3.1, X3.2 dan X3.3 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Perencanaan digitalisasi baik dan telah dipahami oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

4. Untuk pernyataan X3.4, tim IT (SDM) selaku pengelola digitalisasi mempunyai kemampuan yang memadai bahwa terdapat 3 orang atau 5.26% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 11 orang atau 19.30%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5.26%, responden menjawab setuju sebanyak 16 orang atau 28.07% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang 42.11%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan tim IT (SDM) selaku pengelola digitalisasi mempunyai kemampuan yang memadai.
5. Untuk pernyataan X3.5, SOP pembuatan aplikasi digitalisasi telah dimiliki perusahaan bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 14 orang atau 24.56%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang atau 45.61%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan SOP pembuatan aplikasi digitalisasi telah dimiliki perusahaan.
6. Untuk pernyataan X3.6, kewenangan pengelolaan digitalisasi telah jelas antara kantor pusat dan cabang bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju

sebanyak 13 orang atau 22.81%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 1 orang atau 1.75%, responden menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang atau 45.61%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan kewenangan pengelolaan digitalisasi telah jelas antara kantor pusat dan cabang.

Dari pernyataan X3.4, X3.5 dan X3.6 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator Pengorganisasian digitalisasi baik dan telah dipahami oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

7. Untuk pernyataan X3.7, aplikasi digitalisasi telah dilakukan uji coba bahwa terdapat 3 orang atau 5.26% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau sebanyak 17.54%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang atau 49.12%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan aplikasi digitalisasi telah dilakukan uji coba.
8. Untuk pernyataan X3.8, aplikasi digitalisasi telah disosiliasikan bahwa terdapat 1 orang atau 1.75% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 12 orang atau 21.05%, responden menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang atau 50.88%. Dari data diatas,

disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan aplikasi digitalisasi telah disosialisasikan.

9. Untuk pernyataan X3.9, kemanfaatan aplikasi digitalisasi telah dirasakan perusahaan maupun karyawan bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 11 orang atau 19.30%, responden menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang atau 50.88%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan kemanfaatan aplikasi digitalisasi telah dirasakan perusahaan maupun karyawan.

Dari pernyataan X3.7, X3.8 dan X3.9 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator pelaksanaan digitalisasi baik dan telah dipahami oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

10. Untuk pernyataan X3.10, tim IT selalu melakukan monitoring dan evaluasi aplikasi digitalisasi bahwa terdapat 4 orang atau 7.02% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 17.54%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 13 orang atau 22.81% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang atau 49.12%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan tim IT selalu melakukan monitoring dan evaluasi aplikasi digitalisasi.

11. Untuk pernyataan X3.11, tim IT selalu cekatan dan tuntas saat melakukan maintenance maupun perbaikan aplikasi bahwa terdapat 2 orang atau 3.51% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 12 orang atau 21.05%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 2 orang atau 3.51%, responden menjawab setuju sebanyak 14 orang atau 24.56% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang atau 47.37%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan tim IT selalu cekatan dan tuntas saat melakukan maintenance maupun perbaikan aplikasi.

12. Untuk pernyataan X3.12, tim IT mampu mengembangkan aplikasi saat dibutuhkan sesuai kondisi perubahan jaman bahwa terdapat 3 orang atau 5.26% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 11 orang atau 19.30%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5.26%, responden menjawab setuju sebanyak 12 orang atau 21.05% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang atau 49.12%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan tim IT mampu mengembangkan aplikasi saat dibutuhkan sesuai kondisi perubahan jaman.

Dari pernyataan X3.10, X3.11 dan X3.12 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator monitoring dan evaluasi digitalisasi baik dan telah dipahami oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

13. Untuk pernyataan X3.13, saya melihat spesifikasi PC yang disediakan kantor untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai bahwa terdapat

4 orang atau 7.02% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 10 orang atau 17.54%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 4 orang atau 7.02%, responden menjawab setuju sebanyak 12 orang atau 21.05% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang atau 47.37%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan spesifikasi PC yang disediakan kantor untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai.

14. Untuk pernyataan X3.14, kecepatan atau bandwidth internet yang disediakan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai bahwa terdapat 4 orang atau 7.02% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 15 orang atau 26.32%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5.26%, responden menjawab setuju sebanyak 12 orang atau 21.05% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 23 orang atau 40.35%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan kecepatan atau bandwidth internet yang disediakan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai.

15. Untuk pernyataan X3.15, anggaran yang disediakan untuk pengelolaan aplikasi digitalisasi telah disesuaikan oleh perusahaan bahwa terdapat 4 orang atau 7.02% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 11 orang atau 19.30%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 5 orang atau 8.77%, responden

menjawab setuju sebanyak 13 orang atau 22.81% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 24 orang atau 42.11%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan anggaran yang disediakan untuk pengelolaan aplikasi digitalisasi telah disesuaikan oleh perusahaan

Dari pernyataan X3.13, X3.14 dan X3.15 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator inputan digitalisasi baik dan telah dipahami oleh karyawan di Divisi Airport Maintenance.

Dengan demikian secara keseluruhan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui, mengetahui dan merasakan secara sadar bahwa digitalisasi perlu diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya Divisi Airport Maintenance.

#### **4.1.3 Hasil uji persyaratan analisis.**

##### **4.1.3.1 Evaluasi outer model (*measurement model*): Pengujian validitas dan reliabilitas**

Validitas konvergen merupakan bagian dari *measurement model* (model pengukuran) yang dalam SEM-PLS biasanya disebut sebagai *outer model* sedangkan dalam *covariance-based SEM* disebut *confirmatory factor analysis* (CFA). Terdapat dua kriteria untuk menilai apakah *outer model* (model pengukuran) memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif, yaitu (1) *loading* harus di atas 0,7 dan (2) nilai *p* signifikan ( $<0,05$ ). Namun dalam beberapa kasus, sering syarat *loading* di atas 0,7 sering tidak terpenuhi khususnya

untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan.

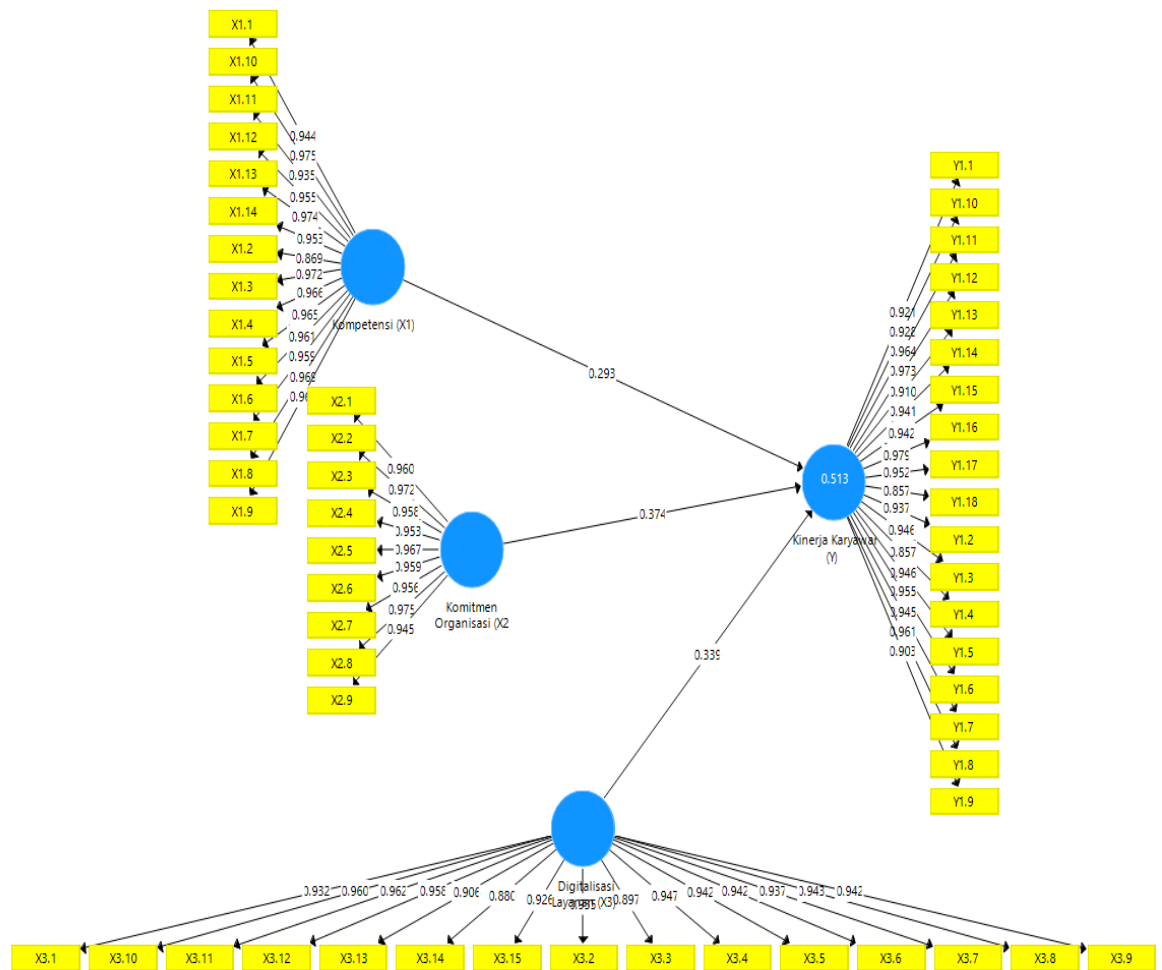
Indikator dengan *loading* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*. Kita dapat menghapus indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 jika indikator tersebut dapat meningkatkan *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* di atas batasannya (*threshold*). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk. Indikator dengan *loading* yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada validitas isi konstruk. Tabel 4.8 disajikan nilai-nilai *loading* untuk tiap-tiap indikator.

**Tabel 4.8 Pengujian validitas berdasarkan loading faktor**

No	Kinerja Karyawan (Y)	Digitalisasi Layanan (X3)	Komitmen Organisasi (X2)	Kompetensi (X1)
X1.1				0,944
X1.10				0,975
X1.11				0,935
X1.12				0,955
X1.13				0,974
X1.14				0,953
X1.2				0,869
X1.3				0,972
X1.4				0,966
X1.5				0,965
X1.6				0,961
X1.7				0,959
X1.8				0,969
X1.9				0,962
X2.1			0,96	
X2.2			0,972	



X2.3			0,958	
X2.4			0,953	
X2.5			0,967	
X2.6			0,959	
X2.7			0,956	
X2.8			0,975	
X2.9			0,945	
X3.1		0,932		
X3.10		0,96		
X3.11		0,962		
X3.12		0,958		
X3.13		0,906		
X3.14		0,88		
X3.15		0,926		
X3.2		0,935		
X3.3		0,897		
X3.4		0,947		
X3.5		0,942		
X3.6		0,942		
X3.7		0,937		
X3.8		0,943		
X3.9		0,942		
Y1.1	0,921			
Y1.10	0,928			
Y1.11	0,964			
Y1.12	0,973			
Y1.13	0,91			
Y1.14	0,941			
Y1.15	0,942			
Y1.16	0,979			
Y1.17	0,952			
Y1.18	0,857			
Y1.2	0,937			
Y1.3	0,946			
Y1.4	0,857			
Y1.5	0,946			
Y1.6	0,955			
Y1.7	0,945			
Y1.8	0,961			
Y1.9	0,903			



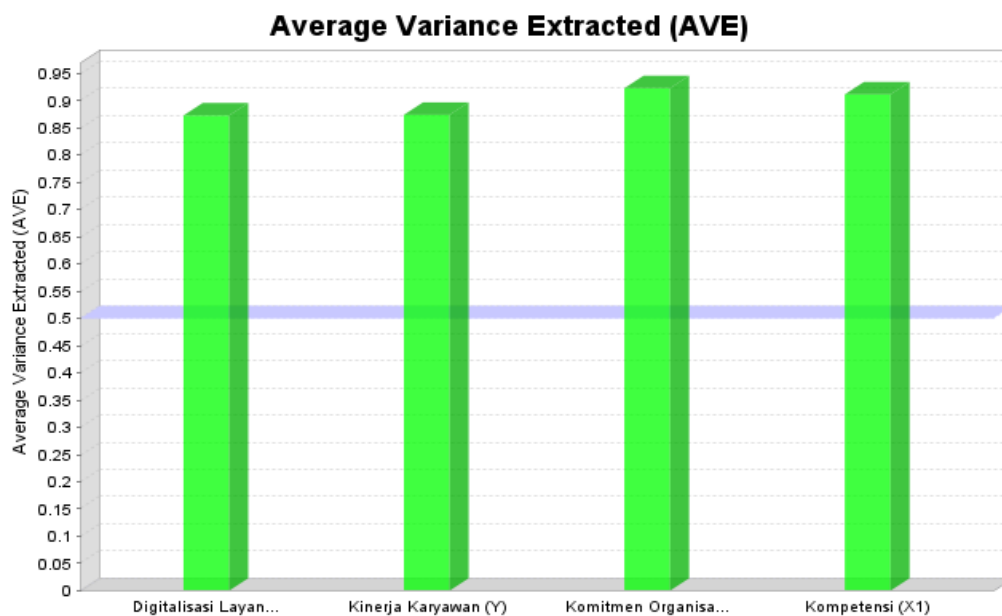
**Gambar 4.1** Pengujian validitas berdasarkan *loading faktor*

Berdasarkan pengujian *validitas loading faktor* pada tabel 4.8 dan gambar 4.1, diketahui seluruh nilai *loading*  $> 0,7$ , yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan nilai *loading* atau dengan perkataan lain bahwa seluruh pernyataan dari variable kompetensi, komitmen organisasi, digitalisasi dan kinerja karyawan diatas adalah *valid*.

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas berdasarkan nilai *average variance extracted* (AVE).

**Tabel 4.9 Pengujian validitas berdasarkan  
*average variance extracted* (AVE)**

	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	<b>0,874</b>
<b>Digitalisasi (X3)</b>	<b>0,873</b>
<b>Komitmen organisasi (X2)</b>	<b>0,923</b>
<b>Kompetensi (X1)</b>	<b>0,911</b>



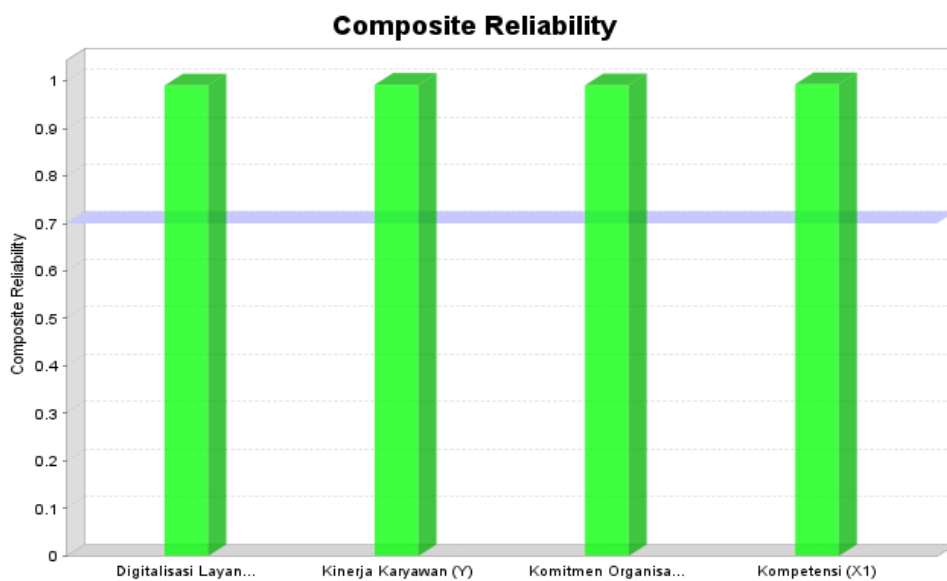
**Gambar 4.2 Pengujian validitas berdasarkan  
*average variance extracted* (AVE)**

Nilai AVE yang disarankan adalah di atas 0,5 dan didapatkan bahwa seluruh nilai AVE  $> 0,5$ , yang berarti telah memenuhi syarat validitas berdasarkan AVE atau dengan perkataan lain bahwa seluruh pernyataan diatas adalah *valid*.

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* (CR).

**Tabel 4.10** Pengujian reliabilitas berdasarkan *composite reliability* (CR)

	Composite reliability
Kinerja karyawan (Y)	0,992
Digitalisasi (X3)	0,990
Komitmen organisasi (X2)	0,991
Kompetensi (X1)	0,993



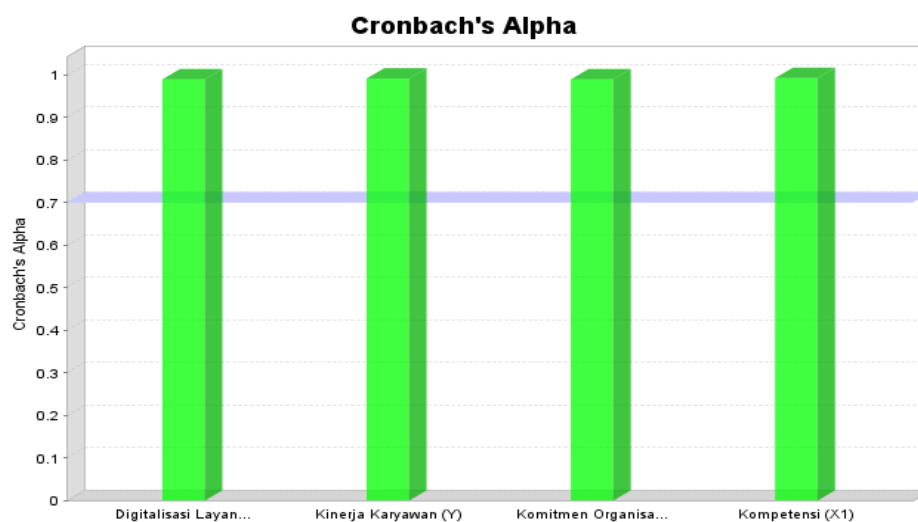
**Gambar 4.3** Pengujian *reliabilitas composite reliability* (CR)

Nilai CR yang disarankan adalah di atas 0,7 dari hasil yang didapat bahwa seluruh nilai CR > 0,7, yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan CR atau dengan perkataan lain bahwa seluruh pernyataan diatas adalah realibel.

Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas berdasarkan nilai *cronbach's alpha* (CA) dengan hasil seperti table dibawah ini..

**Tabel 4.11 Pengujian reliabilitas berdasarkan Cronbach's Alpha (CA)**

	Cronbach's Alpha
<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	<b>0,991</b>
<b>Digitalisasi (X3)</b>	<b>0,990</b>
<b>Komitmen organisasi (X2)</b>	<b>0,990</b>
<b>Kompetensi (X1)</b>	<b>0,992</b>



**Gambar 4.4 Pengujian reliabilitas *cronbach's alpha* (CA)**

Nilai CA yang disarankan adalah di atas 0,7 dan dari hasil yang didapat bahwa seluruh nilai  $CA > 0,7$ , yang berarti telah memenuhi syarat reliabilitas berdasarkan cronbach's alpha atau dengan perkataan lain bahwa semua pernyataan diatas adalah realibel.

Selanjutnya dilakukan pengujian validitas diskriminan dengan pendekatan Fornell-Larcker seperti tabel 4.12 disajikan hasil pengujian validitas diskriminan.

**Tabel 4.12 Pengujian Validitas Diskriminan**

	<b>Digitalisasi (X3)</b>	<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	<b>Komitmen organisasi (X2)</b>	<b>Kompetensi (X1)</b>
<b>Digitalisasi (X3)</b>	0,934			
<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	0,510	0,935		
<b>Komitmen organisasi (X2)</b>	0,250	0,534	0,961	
<b>Kompetensi (X1)</b>	0,264	0,478	0,255	0,955

Pada pengujian validitas diskriminan, nilai akar kuadrat AVE dari suatu variabel laten, dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Diketahui nilai akar kuadrat AVE dari untuk setiap variabel laten, lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sehingga disimpulkan telah memenuhi syarat validitas diskriminan.

#### 4.1.3.2 Uji Signifikansi Pengaruh (*Boostrapping*) (Uji Hipotesis) (*Inner Model*)

Tabel 4.13 Uji Signifikansi Pengaruh

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Digitalisasi (X3) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,339	0,332	0,127	2,682	<b>0,008</b>
<b>Komitmen Organisasi (X2) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,374	0,377	0,150	2,493	<b>0,013</b>
<b>Kompetensi (X1) -&gt; Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,293	0,288	0,137	2,133	<b>0,033</b>

Berdasarkan hasil pada tabel 4.13 diperoleh:

1. Sesuai dengan hipotesis pertama ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien jalur (kolom original sample) 0,293 dan nilai P-Values = 0,033 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa pertama diterima dimana kompetensi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2. Sesuai dengan **hipotesis kedua** ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien jalur (kolom original sample) 0,374, dan nilai P-Values = 0,013 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa kedua diterima dimana komitmen organisasi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

3. Sesuai dengan **hipotesis ketiga** ada pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien jalur (kolom original sample) 0,339 dan nilai P-Values = 0,008 < 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesa ketiga diterima dimana digitalisasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 4.14 Koefisien Determinasi (R-Square) dan Uji Simultan**

	<b>R Square</b>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,513

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29.442	3	9.814	17.749	.000 <sup>a</sup>
	Residual	29.305	53	.553		
	Total	58.748	56			

a. Predictors: (Constant), Digitalisasi (X3), Komitmen organisasi (X2), Kompetensi (X1)

b. Dependent variable: kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil pada tabel 4.14, diketahui nilai R-Square dari kinerja karyawan (Y) adalah 0,513. Hal ini berarti kompetensi (X1), komitmen organisasi (X2), digitalisasi (X3) mampu mempengaruhi kinerja karyawan (Y) sebesar 51,3%. Diketahui nilai *Sig.* adalah 0,000 < 0,05, maka disimpulkan kompetensi (X1),



komitmen organisasi (X2) dan digitalisasi (X3) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Sesuai hipotesa keempat yaitu ada pengaruh kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.

## **4.2 Pembahasan.**

Analisis hasil temuan penelitian ini adalah analisis mengenai hasil temuan yang telah diuji dengan beberapa kriteria pengujian diatas. Adapun pembahasan tentang beberapa temuan berikut adalah :

### **4.2.1 Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.**

Dari penelitian ini ditemukan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan dengan nilai 0,293 dan *P-Values* = 0,033 < 0,05. Sedangkan nilai thitung sebesar 2,133 > ttabel 1,96. Dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil angket menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance terdapat pada pernyataan X1.7 (Saya mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan) , terdapat responden menjawab Setuju sebanyak 11 orang atau 19,30% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang atau 59,65%. Dari data ini disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan.

Namun Jika dilihat dari latar belakang masalah yang terjadi yaitu semua karyawan Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Kualanamu telah memiliki kompetensi dasar sehingga dapat bekerja sesuai kompetensi, bidang tugas, peranan, fungsi dan tanggung jawab masing masing karyawannya, namun dalam implementasi kompetensi tersebut dalam

dunia kerja biasa ada bias yang terjadi disebabkan oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Akan tetapi hasil pengolahan data dari hasil angket menunjukkan responden menjawab setuju sebanyak 89,47% memiliki kompetensi yang mampu bersaing di era industri khususnya dibidang jasa penerbangan. Kemungkinan hal ini terjadi dikarenakan rata-rata karyawan Divisi Airport Maintenance diisi oleh karyawan yang memiliki latar pendidikan Sarjana (S1) sehingga kompetensi seperti komitmen kepada PT Angkasa Pura 2, Orientasi kepada pelanggan, kerjasama, keteraturan dan keakuratan, kepemimpinan, pengembangan bawahan serta pengambilan keputusan telah dimiliki semua karyawan dengan baik.

Fenomena yang menarik dilihat adalah pernyataan X1.2 yaitu saya akan tetap bertahan di perusahaan dalam kondisi apapun. Dari hasil jawaban atas pernyataan tersebut didapat hasil 5 orang atau 8,77% responden menjawab sangat tidak setuju, 6 orang atau 10,57% responden menjawab tidak setuju dan 4 orang atau 7,02% responden menjawab kurang setuju dimana jika ketiganya dijumlahkan maka didapat 15 orang atau 26,32% responden tidak setuju hal ini menandakan bahwa beberapa orang tersebut akan mempertimbangkan untuk bertahan dalam perusahaan jika ada gejolak dalam perusahaan.

Sesuai dengan pendapat Wibowo, 2013 bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh karyawan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan

keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting sebagai unggulan bidang pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati. Sehingga disimpulkan bahwa kompetensi yang tinggi yang dimiliki karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu tentang pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Adaro Energy Tbk (Ilman Ataunur dan eny ariyanto, 2015) hasil pembuktian hipotesa pertama adalah kompetensi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja. Tingkat keeratan hubungan antara kompetensi dengan kinerja adalah kuat. Seperti halnya penelitian terdahulu tentang pengaruh kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Muhammad dedi syahputra dan hasrudy tanjung, 2020) menyatakan bahwa kompetensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Kompetensi pada karyawan PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya Divisi Airport Maintenance membuktikan bahwa mayoritas responden melihat perusahaan telah mengimplementasikan dan menjadikan faktor kompetensi sebagai pertimbangan dalam kebijakan penilaian kinerja karyawan. Dengan demikian kedepannya diharapkan perusahaan mampu memberikan program pengembangan kompetensi lainnya seperti peningkatan keterampilan (*up-*

*skilling*) atau pembaruan keterampilan (*reskilling*) di Divisi Airport Maintenance sehingga kompetensi menjadi merata antar karyawan.

#### **4.2.2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan**

Dari penelitian ini ditemukan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan dengan nilai 0,374, dan  $P\text{-Values} = 0,033 < 0,05$ . Sedangkan nilai thitung sebesar 2,493 > ttabel 1,96. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil angket menunjukkan salah satu indikator komitmen organisasi yang berhubungan dengan pengembangan kinerja adalah pernyataan X2.4 (saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan organisasi) terdapat responden menjawab setuju setuju sebanyak 12 orang atau 21.05% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang atau 52.63%. yang apabila dijumlah maka 42 orang atau 73,68%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintenance menyatakan bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan organisasi dengan kinerja karyawan yang mumpuni.

Secara keseluruhan hasil angket menunjukkan bahwa rata rata responden tentang komitmen organisasi sangat tinggi menjawab setuju dan sangat setuju hal ini membuktikan bahwa semua indikator komitmen organisasi seperti

kebanggaan terhadap perusahaan, kesediaan untuk berpihak/ berkorban bagi perusahaan dan kesetiaan terhadap perusahaan telah dimiliki oleh semua karyawan hal ini kemungkinan disebabkan karena perusahaan telah menerapkan tata Kelola perusahaan dengan baik dan Perusahaan adalah salah satu perusahaan BUMN yang keberadaannya cukup penting dan menarik bagi masyarakat Indonesia.

Dalam latar belakang masalah didapati bahwa dalam penerapan nilai nilai komitmen organisasi terkadang masih ditemukan resistansi dari beberapa karyawan, hal ini terlihat masih adanya beberapa karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin yang tidak sesuai dengan nilai nilai pengamalan komitmen organisasi, juga adanya penyelesaian suatu pekerjaan yang tidak tepat waktu. Namun terjawab bahwa sesuai hasil responden karyawan pada umumnya semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan pelanggaran disiplin dapat diminimalkan karena semua indikator komitmen organisasi pada umumnya mendapat jawaban yang memuaskan atau setuju dan sangat setuju.

Sesuai dengan pendapat Gibson, 1997 bahwa komitmen organisasi merupakan identifikasi rasa keterlibatan loyalitas yang diperlihatkan karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan keyakinan atau komitmen/dedikasi yang kuat serta tanggung jawab untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Sehingga dengan komitmen

organisasi yang tinggi yang dimiliki oleh seluruh karyawan akan mampu menunjang kinerja karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini didukung penelitian pengaruh gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan saat pandemic covid 19 (Nurul Fahmi sultan dkk, 2021) bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Sinar Mayang Lestari saat covid 19, hal ini membuktikan semakin tinggi komitmen organisasi semakin tinggi pula kinerja karyawan pada saat pandemic covid 19. Seperti halnya juga penelitian terdahulu pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Angkasa pura I (Persero) bandar udara Internasional Adi Sumarmo Surakarta (Arizal anwar dan Dra Apriatni Endang Prihatini, Msi, 2018) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta, hal ini menunjukkan bahwa apabila komitmen organisasi pada setiap karyawan semakin tinggi maka kinerja mereka juga akan semakin baik dan begitu pula sebaliknya.

#### **4.2.3. Pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan.**

Dari penelitian ini ditemukan bahwa pengaruh digitalisasi terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan dengan nilai 0,339, dan P-Values  $0,008 < 0,05$ , Sedangkan nilai thitung sebesar  $2,682 > t_{tabel} 1,96$ . Dapat disimpulkan bahwa digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan di Divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil angket menunjukkan salah satu indikator digitalisasi yang berhubungan dengan pengembangan kinerja karyawan adalah pernyataan X3.9 (kemanfaatan aplikasi digitalisasi telah dirasakan karyawan maupun perusahaan) bahwa terdapat responden menjawab setuju sebanyak 15 orang atau 26.32% dan responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang atau 50.88%. yang apabila dijumlahkan sebanyak 44 orang atau 77,20%. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di Divisi Airport Maintanance menyatakan kemanfaatan aplikasi digitalisasi telah dirasakan perusahaan maupun karyawan yang berarti kinerja perusahaan dan kinerja karyawan yang cukup baik sebesar 77,20%.

Hasil olahan data kuisisioner yang didapat menunjukkan bahwa rata rata responden memberikan tanggapan setuju atau sangat setuju terhadap semua indikator digitalisasi hal ini membuktikan bahwa semua indikator digitalisasi seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi serta inputan digitalisasi telah dirasakan oleh semua karyawan hal ini kemungkinan disebabkan karena perusahaan telah menerapkan digitalisasi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan pemanfaatannya dapat dirasakan karyawan terutama dalam menunjang pekerjaan kantor sehingga kinerja karyawan dapat senantiasa ditingkatkan.

Seperti halnya dalam latar belakang masalah bahwa adanya resistansi dari beberapa personil yang tidak mau mengikuti perkembangan teknologi



sehingga kurang mendukung upaya perusahaan yang berusaha mengikuti perkembangan teknologi 4,0. Namun hal ini terbantahkan karena dari hasil responden karyawan semua indikator digitalisasi dijawab dengan mayoritas setuju dan sangat setuju terhadap pernyataan yang mendukung digitalisasi. Meskipun untuk pernyataan X3.14, (kecepatan atau bandwidth internet yang disediakan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai) bahwa terdapat 4 orang atau 7.02% responden menjawab sangat tidak setuju, responden menjawab tidak setuju sebanyak 15 orang atau 26.32%, responden menjawab kurang setuju sebanyak 3 orang atau 5.26%, dimana apabila dijumlahkan sebanyak 22 orang atau 38,60 % hal ini akan menjadi evaluasi manajemen agar senantiasa meningkatkan kecepatan internet karena akan mendukung operasional dan percepatan penyelesaian suatu pekerjaan terutama pekerjaan yang berhubungan dengan teknologi.

Digitalisasi merupakan proses mengubah berbagai informasi, kabar atau berita dari format analog menjadi format digital sehingga lebih mudah untuk diproduksi atau disimpan, dikelola dan didistribusikan dimana informasi yang disajikan dalam bentuk teks, angka, audio, visual yang berisi tentang ideologi, social, kesehatan dan bisnis, sehingga dengan penerapan digitalisasi ini akan mampu meningkatkan kelancaran pekerjaan karyawan dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung penelitian pengaruh digitalisasi pelayanan public terhadap kinerja pegawai pada masa pandemic di lembaga pendidikan dan pelatihan (Anita Ilyas dan Bahagia, 2021) bahwa proses digitalisasi yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring dan

evaluasi dan input digitalisasi yang terdiri dari kualitas dan jumlah sumber daya manusia (SDM), anggaran, kecepatan internet dan komputer, sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan memberikan pelayanan public. Seperti halnya penelitian pengaruh perubahan system digitalisasi terhadap kinerja karyawan (wike pertiwi dan fika nurhikmah, 2018) disampaikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara sistem digitalisasi terhadap kinerja karyawan pada Bank BTPN Syariah Cabang Majalengka.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu”, sebagai berikut :

1. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu. Tingkat keeratan hubungan antara kompetensi dengan kinerja karyawan adalah kuat, bahwa kompetensi tinggi yang dimiliki karyawan yaitu komitmen kepada perusahaan, orientasi kepada pelanggan, kerjasama, keteraturan dan keakuratan, kepemimpinan, pengembangan bawahan dan pengambilan keputusan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu. Tingkat keeratan hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan adalah kuat, bahwa komitmen organisasi yang tinggi yang dimiliki karyawan yaitu kebanggaan terhadap perusahaan, kesediaan untuk berpihak atau berkorban terhadap perusahaan dan kesetiaan terhadap perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

3. Digitalisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu. Tingkat keeratan hubungan antara digitalisasi dengan kinerja karyawan adalah kuat, bahwa penerapan digitalisasi pada perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, monitoring/evaluasi dan inputan digitalisasi akan mampu meningkatkan kinerja karyawan
4. Kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu. Tingkat keeratan hubungan antara kompetensi, komitmen organisasi dan digitalisasi dengan kinerja karyawan adalah kuat, bahwa kompetensi dan komitmen organisasi yang tinggi serta penerapan digitalisasi pada perusahaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan.

## 5.2. Saran saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Perusahaan dalam hal ini pimpinan dari Divisi Airport Maintenance dapat membuat peta kompetensi dan membuat sharing knowlodge agar kompetensi yang dimiliki karyawan dapat lebih merata.
2. Perusahaan dalam hal ini pimpinan dari Divisi Aiport Maintenance dapat membuat program loyalty seperti *refreshing course*, *outbond* karyawan dan *family gathering* agar komitmen organisasi dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan lagi.

3. Perusahaan agar selalu update spesifikasi perangkat kerja, kecepatan internet dan sarana lainnya yang akan mensukseskan penerapan digitalisasi, dan peningkatan kinerja karyawan pada Divisi Airport Maintenance.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian hanya dilakukan di divisi airport maintenance yang terdiri dari divisi Elektronika facility & IT, Divisi Infrastruktur Bandara dan Divisi electrical mechanical sehingga tidak bisa dikatakan mewakili secara keseluruhan pegawai Bandara Kuala Lumpur.
2. Penyebaran kuisioner dilakukan dengan google form sehingga dikhawatirkan tidak diisi oleh karyawan di divisi airport maintenance hal ini kemungkinan mengakibatkan data yang diberikan kurang tepat dan banyaknya pernyataan yang harus dijawab oleh responden kemungkinan mengakibatkan responden merasa bosan dalam menjawab angket sehingga jawaban menjadi tidak sesuai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, S Ruky (2006) sistem manajemen kinerja PT Gramedia Pustaka Jakarta aditama.
- Ade Hidayat (2020) Filsafat Ilmu, Sejarah, konsep dan strategi pengembangan Ipteks, Penerbit Alfabet Bandung.
- A.F Stoner, James dan Edward Freeman (eds) (1996), Manajemen Jilid I, terj. Alexander Sindoro, Jakarta: PT Prahallindo.
- Anita Ilyas, Bahagia (2021) Pengaruh digitalisasi pelayanan public terhadap kinerja pegawai pada masa pandemic di Lembaga Pendidikan dan pelatihan, Puslatbang PKASN LAN Indonesia, Universitas Ibn Khaldun Bogor, Indonesia, Edukatif jurnal ilmu Pendidikan Vol 3 No 6 tahun 2021
- Arizal Anwar, Dra Apriatni Endang Prihatini Msi, (2015), Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Adi Soemarmo Surakarta, Jurusan Ilmu administrasi bisnis fakultas ilmu sosial dan ilmu politik universitas diponegoro.
- Asaniyah, Neneng. (2017). Pelestarian Informasi Koleksi Langka : Digitalisasi, Restorasi, fumigasi, Buletin perpustakaan no 57 mei 2017 diakses dari [journal.uui.ac.id/buletin.perpustakaan/article/download/9105/7593](http://journal.uui.ac.id/buletin.perpustakaan/article/download/9105/7593).
- Boon O.K & Arumugan V (2006) The influence of corporate culture on organizational commitment. Case study of semiconductor organizations in Malaysia.
- Dessler, Gary.( 2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Indeks
- Direksi PT.Angkasa Pura II (persero). *Peraturan Perusahaan Nomor 28.1 Tentang Penilaian Key Performace Indicator Individu (KPI-I) di lingkungan PT.Angkasa Pura II (Persero)* .Nomor : KEP.03.04/01/2013).
- Dr Drs Sjahril Effendy P.MSI,MA, M.Psi, MH, (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia
- Dr. Yoyo Sudarso, SE., MM, Ak, CA, Dr Agus Aribowo, SE, MM, Dr Nunung Ayu Sofiati (Efi) Spd, MM (2018) Manajemen Sumber Daya Manusia, kompensasi tidak langsung dan lingkungan kerja fisik, Penerbit Andi Yogyakarta.
- Edy, Sutrisno (2011), Manajemen sumber daya manusia, penerbit Jakarta Kencana.
- Emron Edison (2016), Manajemen sumber daya manusia; strategi dan perubahan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi, Bandung Alfabeta.
- Fahmi, Irham. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta

- Febrian Muriko Hamzah, (2013). *Pengaruh Senioritas Dan Loyaliats Terhadap Promosi Jabatan (study pada karyawan PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya)*. Fakultas Ilmu Adminitrasi. Universitas Brawijaya, Malang.
- Fred, Luthans (2005), *Organizational behavior*, Boston, Mc Graw-Hill.
- Gibson (1997), *Organisasi dan manajemen*, Erlangga
- Hani Handoko,(2017), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P (2003), *Organisasi dan motivasi dasar peningkatan produktifitas*, Jakarta, Bumi aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S, P (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*". Bumi. Aksara, Jakarta.
- Ilman Atanur, Eny Ariyanto (2015) *Pengaruh kompetensi dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Adaro energy tbk*, Program Strata 2 magister manajemen, universitas mercu buana Jakarta, telaah bisnis volume 16 nomor 2, desember 2015.
- Julistia, M (2015) *Pengaruh Motivasi kerja dan komitmen organisasional pada kinerja karyawan bagian took*, jurnal manajemen bisnis.
- Kadarisman, M. (2012) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kuntjoro, ZS (2002), *Komitmen organisasi*, Jakarta.
- Latan, H dan Ghozali,I. 2012. *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan program Smart PLS 2.0*, semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Maeliana Budhiningtias Winanti (2012), *Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan (Survei pada PT Frisian flag Indonesia Wilayah Jawa barat)*, Program studi manajemen Informatika Universitas Komputer Indonesia.
- Manerap Pasaribu, Albert Widjaja (Februari 2022) *Kajian akademis & praktik Artificial Intelligence*, Jakarta KPG (Kepustakaan Populer Gramedia).
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mathias, Robert L dan John H Jackson (2009), *Manajemen sumber daya manusia buku dua*. Salemba empat; Jakarta.

- Muhammad dedi syahputra, Hasrudy tanjung (2020) Pengaruh kompetensi, Pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, program studi magister manajemen, universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan Indonesia, Maneggio jurnal Ilmiah Magister Manajemen Volume 3, nomor 2 sepetember 2020.
- Noralia Purwa Yunita, Prof Richardus Eko Indrajit (2020) Digital mindset menyiapkan generasi muda Indonesia menghadapi disrupsi teknologi, penerbit andi yogyakarta.
- Nurul fahmi Sultan, Rica yulianti lukman, Kartini (2021) Pengaruh Gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan saat pandemic covid\_19, Universitas Hasanuddin, Akunsika jurnal akuntansi dan keuangan volume 2 nomor 2 juli 2021.
- Rivai, Veithzal (2010), Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik Jakarta; PT raja grafindo.
- Rivai, Veithzal dan Basri (2005), Performance appraisal system yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Jakarta raja grafindo persada.
- Robbins, P. Stephen. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Erlangga, Jakarta.
- Royyana, A. (2018). Strategi Transformasi Digital Pada PT. Kimia Farma (Persero) TBK. In Jurnal Sistem Informasi Kesehatan Masyarakat Journal of Information Systems for Public Health (Vol. 3, Issue 3).
- Sopiah (2008), Perilaku organisasi, Yogyakarta; Audit Offset.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, penerbit Alfabeta, Bandung
- Sholihin, Mahmud & Dwi Ratmono (2013), Analisis SEM PLS dengan Warp PLS 3.0 (ed.I), Andi Offset, CV Andi Offset, Yogyakarta.
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : ALFABETA.
- Siregar, Sofyan. (2014), Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kuantitatif. Jakarta: Bumi Aksara
- Santoso, S. (2014). Statistik Multivariat Edisi Revisi. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Sarrah Apriliana, Djamhur hamid, Moehammad soe'oad hakam (2013), Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasional terhadap kinerja karyawan, fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, jurnal administrasi bisnis Vol 1 no 1,.
- Sudaryo, Yoyo., Agus Aribowo, Nunung ayu Sofiati. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik. Yogyakarta: Penerbit Andi



Wawan Prahiawan, fandi Achmad firizki (2021) Pengaruh pengembangan karir, komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada kantor pusat PT Angkasa Pura II Kota Tangerang) Universitas Sultan Ageng Tirtyasasa, jurnal ilmiah Niagara volume 13 nomor 1 juni 2021 sekolah tinggi ilmu administrasi banten.

Wibowo (2014), Manajemen kinerja. Edisi keempat, rajawali pers, Jakarta.

Wibowo (2016), Manajemen kinerja, Rajawali Pers. Jakarta

## Lampiran Kuisisioner

### KUESIONER PENELITIAN

---

Responden yang terhormat,

Bersama ini, saya Lasman Situmorang memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tesis pada program magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi dan Digitalisasi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura 2 Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

#### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda **checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut :

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

#### B. Identitas Responden

- Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
- Pendidikan Terakhir :  SMA  D3  S1  S2
- Usia :  < 30 tahun  
 30 – 39 tahun  
 40 – 50 tahun  
 >50 tahun

**KINERJA KARYAWAN (Y)**

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Quality (Kualitas)</b>						
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dikehendaki/disepakati					
2	Saya selalu menjaga kualitas, kerapian, kebersihan dan keteraturan dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Untuk memenuhi kualitas yang baik, saya selalu bekerja berdasarkan prosedur prosedur yang ada					
<b>Quantity (Kuantitas)</b>						
4	Saya bersedia menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan untuk mencapai target yang sudah ditetapkan.					
5	Saya bersedia bekerja over time untuk menyelesaikan pekerjaan.					
6	Saya melakukan pekerjaan tambahan dan over time sesuai SOP yang sudah ditetapkan.					
<b>Timelines (Ketepatan Waktu)</b>						
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan/kerusakan peralatan operasional dengan cepat dan tepat.					
8	Saya dapat menyelesaikan tugas sebelum dateline/batas waktu yang ditentukan.					
9	Bagi saya penyelesaian kerja tepat waktu itu penting dan harus dicapai					
<b>Cost Effectiveness (Efektivitas Biaya)</b>						
10	Saya dapat memanfaatkan peralatan yang sudah tidak dipakai untuk diberdayakan dalam menyelesaikan/memperbaiki peralatan yang rusak					
11	Saya dapat menangani beberapa peralatan sehingga dapat menyelesaikan banyak jenis peralatan yang mengalami kerusakan sesuai dengan lisensi saya					
12	Saya mampu memanfaatkan fasilitas di tempat kerja sebagai penunjang pekerjaan saya					
<b>Kemandirian</b>						
13	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sendiri jika diberikan kepercayaan oleh teman dan pimpinan					
14	Saya memiliki pengetahuan yang luas yang dapat membantu karyawan lain dalam pengambilan keputusan.					
15	Saya mampu memilih dan melihat masalah dari sudut pandang yang berbeda dengan karyawan yang lain					
<b>Berkomitmen</b>						
16	Saya mampu mengambil keputusan yang strategis untuk disesuaikan dengan kelompok atau tim kerja di dalam perusahaan.					

17	Saya berkeinginan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan sesuai dengan yang diharapkan dengan tetap bekerja sama dengan tim kerja					
18	Saya bersedia menyelesaikan pekerjaan walaupun sudah lewat jam bekerja dan tanpa mengharapkan bayaran berupa lembur.					

### KOMPETENSI (X<sub>1</sub>)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Komitmen Kepada PT Angkasa Pura 2</b>						
1	Saya akan komitmen terhadap semua peraturan kerja yang ada					
2	Saya akan tetap bertahan di perusahaan dalam kondisi apapun					
<b>Orientasi Kepada Pelanggan</b>						
3	Saya mampu memahami kebutuhan pelayanan terhadap pengguna jasa bandara dengan baik					
4	Saya mampu melaksanakan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa bandara					
<b>Kerja Sama</b>						
5	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja didalam unit kerja					
6	Saya mampu membangun hubungan baik kepada karyawan unit kerja bidang lain					
<b>Keteraturan dan Keakuratan</b>						
7	Saya mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan					
8	Saya bekerja sesuai dengan deskripsi kerja yang diberikan perusahaan					
<b>Kepemimpinan</b>						
9	Saya dapat memimpin tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan didalam unit kerja saya					
10	Saya mampu mengkoordinir rekan kerja saya di dalam unit kerja saya					
<b>Pengembangan Bawahan</b>						
11	Saya mampu memotivasi rekan kerja untuk terus belajar					
12	Saya dapat memberikan saran yang bersifat membangun kepada rekan kerja					
<b>Pengambilan Keputusan</b>						
13	Saya mampu mengambil keputusan dengan baik					
14	saya mampu mengembangkan alternatif pemecahan masalah bersama rekan kerja					

### KOMITMEN ORGANISASI (X<sub>2</sub>)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kebanggaan Terhadap Perusahaan</b>						
1	Saya menceritakan perusahaan ini kepada teman teman sebagai organisasi yang bagus untuk bekerja dan bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi ini					
2	Saya sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat bekerja saya, dibandingkan dengan organisasi-organisasi lain yang saya pertimbangkan pada saat saya bergabung					
3	Saya patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika					
<b>Kesediaan Untuk Berpihak/Berkorban Bagi Perusahaan</b>						
4	Saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan organisas					
5	Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini					
6	Saya rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar					
<b>Kesetiaan Terhadap Perusahaan</b>						
7	Saya merasa loyal terhadap organisasi ini					
8	Saya menemukan kecocokan antara nilai-nilai yang saya pegang dengan nilai-nilai organisasi ini					
9	Saya mampu menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN dan Negara Republik Indonesia.					

### DIGITALISASI (X<sub>3</sub>)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Perencanaan</b>						
1	Saya melihat kejelasan tujuan proses digitalisasi internal di PT Angkasa Pura 2					
2	Digitalisasi yang digulirkan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas perusahaan					
3	Aplikasi Digitalisasi yang dibuat dapat disesuaikan dengan kebutuhan saat ini (fleksibel)					
<b>Pengorganisasian</b>						
4	Tim IT (SDM) selaku pengelola digitalisasi mempunyai kemampuan yang memadai					
5	SOP pembuatan aplikasi digitalisasi telah dimiliki perusahaan					

6	Kewenangan pengelolaan digitalisasi telah jelas antara kantor pusat dan cabang.					
<b>Pelaksanaan</b>						
7	Setiap aplikasi digitalisasi yang diterapkan dilakukan uji coba.					
8	Setiap aplikasi digitalisasi disosialisasikan kepada semua user/karyawan.					
9	Manfaat aplikasi digitalisasi telah dirasakan karyawan maupun perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaannya.					
<b>Monitoring dan Evaluasi</b>						
10	Tim IT selalu melakukan monitoring dan evaluasi aplikasi digitalisasi.					
11	Tim IT selalu cekatan dan tuntas saat melakukan maintenance maupun perbaikan aplikasi					
12	Tim IT mampu mengembangkan aplikasi saat dibutuhkan sesuai kondisi perubahan jaman.					
<b>Inputan Digitalisasi</b>						
13	Saya melihat spesifikasi PC yang disediakan perusahaan untuk menjalankan aplikasi digitalisasi telah sesuai/memadai.					
14	Kecepatan atau Bandwidth internet yang disediakan untuk menjalankan aplikasi telah sesuai.					
15	Anggaran yang disediakan untuk pengelolaan aplikasi digitalisasi telah disesuaikan oleh perusahaan.					









