

PENGARUH KOMPETENSI DIGITAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI BANDARA NGURAH RAI

Geraldo Joshua Sinuhaji¹; A.A. Ngr. Eddy Supriyadinata G²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar^{1,2}

Email : geraldojoshua5@gmail.com¹; eddysupriyadinata@undiknas.ac.id²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen dalam konteks transformasi digital sektor kebandaraan. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada 162 pegawai yang dipilih dengan teknik purposive sampling. Variabel kompetensi digital diukur berdasarkan kerangka DigComp 2.2 yang mencakup literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi digital, pembuatan konten digital, keamanan digital, serta pemecahan masalah teknologi. Variabel budaya organisasi diukur melalui dimensi adaptabilitas, keterlibatan, konsistensi, dan misi organisasi, sedangkan efektivitas kerja diukur melalui ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, pencapaian target, dan pemanfaatan teknologi kerja. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai, budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi variabel yang lebih dominan, dan kedua variabel secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,642 menunjukkan bahwa 64,2% variasi efektivitas kerja dapat dijelaskan oleh kompetensi digital dan budaya organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan efektivitas kerja pegawai bandara perlu dilakukan melalui penguatan kompetensi digital dan budaya organisasi secara terpadu.

Kata Kunci : Kompetensi Digital; Budaya Organisasi; Efektivitas Kerja; Transformasi Digital; Kebandaraan

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of digital competence and organizational culture on employees' work effectiveness at I Gusti Ngurah Rai International Airport. The study employed a quantitative approach with an explanatory research design to examine the causal relationship between the independent variables and the dependent variable in the context of digital transformation in the airport sector. Data were collected through a structured questionnaire distributed to 162 employees selected using purposive sampling. Digital competence was measured based on the DigComp 2.2 framework, which includes information and data literacy, digital communication and collaboration, digital content creation, digital safety, and problem solving. Organizational culture was measured through the dimensions of adaptability, involvement, consistency, and organizational mission, while work effectiveness was measured through timeliness, quality of work results, target achievement, and the use of work technology. The data were analyzed using multiple linear regression with the assistance of SPSS through validity, reliability, classical assumption, t-test, F-test, and coefficient of determination analyses. The results show that digital competence has a positive and significant effect on employees' work effectiveness, organizational culture also has a positive and significant effect and is the more dominant variable, and both variables simultaneously have a positive and significant effect on employees' work effectiveness. The coefficient of determination value of 0.642 indicates that 64.2% of the variation in work effectiveness can be explained by

digital competence and organizational culture. These findings confirm that improving airport employees' work effectiveness requires the integrated strengthening of digital competence and organizational culture.

Keywords : Digital Competence; Organizational Culture; Work Effectiveness; Digital Transformation; Airport Sector

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan mendasar dalam cara organisasi mengelola sumber daya manusia dan menjalankan aktivitas operasionalnya. Transformasi digital tidak lagi hanya berfokus pada otomatisasi proses kerja, tetapi juga menuntut perubahan pola kerja, pola pikir, serta keterampilan pegawai agar mampu beradaptasi dengan sistem kerja berbasis teknologi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia modern, keberhasilan transformasi digital tidak semata-mata ditentukan oleh kecanggihan teknologi, melainkan lebih banyak ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia yang mengoperasikan dan memanfaatkannya secara efektif (Armstrong & Taylor, 2020; Dessler, 2021; Halpern et al., 2021).

Sektor kebandaraan merupakan salah satu industri yang mengalami percepatan digitalisasi yang signifikan, baik pada aspek pelayanan maupun pengelolaan internal organisasi. Digitalisasi di bandara mencakup penggunaan self check-in kiosk, e-gate, smart security system, hingga sistem administrasi dan pengelolaan sumber daya manusia berbasis teknologi. Studi Halpern et al. (2021) menunjukkan bahwa digitalisasi operasional bandara memiliki korelasi positif terhadap peningkatan efisiensi pelayanan, tetapi keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusianya. Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Graham (2019) yang menegaskan bahwa transformasi digital di sektor bandara harus diiringi dengan penguatan kapasitas SDM agar teknologi dapat dimanfaatkan secara optimal.

Dalam konteks Indonesia, urgensi isu ini semakin terlihat pada Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai sebagai salah satu bandara tersibuk dan gerbang utama pariwisata nasional. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, jumlah pergerakan penumpang di Bandara I Gusti Ngurah Rai pada tahun 2023 mencapai 21,45 juta orang, meningkat signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Peningkatan ini menunjukkan tingginya kompleksitas operasional yang dihadapi organisasi serta semakin besarnya tuntutan terhadap efektivitas kerja pegawai. Dalam situasi tersebut, efektivitas kerja tidak lagi hanya dipahami sebagai kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tetapi juga sebagai kemampuan memanfaatkan teknologi secara tepat, akurat, dan efisien dalam mendukung pelaksanaan tugas.

Efektivitas kerja pegawai menjadi indikator penting keberhasilan organisasi dalam menjalankan fungsinya, khususnya pada organisasi layanan publik dengan tingkat koordinasi dan risiko operasional yang tinggi seperti bandara. Di lingkungan Bandara Internasional I Gusti

Ngurah Rai, pegawai pada berbagai unit kerja dituntut mampu menjalankan tugas secara efektif di tengah beban operasional yang meningkat, kebutuhan koordinasi lintas bagian, serta penerapan sistem kerja yang semakin terdigitalisasi. Penerapan Human Resource Information System (HRIS) dan berbagai sistem kerja berbasis digital menuntut pegawai tidak hanya bekerja cepat, tetapi juga memiliki kecakapan dalam menggunakan teknologi agar kualitas dan efektivitas kerja dapat tercapai secara optimal.

Salah satu faktor utama yang diduga memengaruhi efektivitas kerja di era digital adalah kompetensi digital. European Commission melalui kerangka DigComp 2.2 mendefinisikan kompetensi digital sebagai kemampuan individu dalam menggunakan teknologi secara kritis, aman, produktif, dan bertanggung jawab, yang mencakup literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi digital, pembuatan konten digital, keamanan digital, serta pemecahan masalah teknologi. Pegawai yang memiliki kompetensi digital tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi dengan perubahan sistem kerja, meminimalkan kesalahan operasional, dan menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Dalam konteks kebandaraan, kompetensi digital menjadi semakin penting karena operasional organisasi sangat bergantung pada sistem dan aplikasi berbasis teknologi.

Namun demikian, kompetensi digital saja tidak cukup untuk meningkatkan efektivitas kerja tanpa adanya dukungan budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan pola perilaku yang membentuk cara anggota organisasi berpikir, bersikap, dan bertindak dalam menjalankan pekerjaan. Budaya organisasi yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, mendorong inovasi, dan mendukung pembelajaran berkelanjutan akan memperkuat keberhasilan transformasi digital. Sebaliknya, budaya organisasi yang kaku dan resistif terhadap perubahan dapat menghambat pemanfaatan teknologi, meskipun pegawai telah memiliki kemampuan digital yang baik. Dengan demikian, budaya organisasi berperan sebagai lingkungan yang memungkinkan kompetensi digital pegawai dapat dimanfaatkan secara optimal dalam meningkatkan efektivitas kerja.

Hubungan antara kompetensi digital dan budaya organisasi bersifat saling melengkapi dalam memengaruhi efektivitas kerja. Kompetensi digital memberikan kemampuan teknis pada pegawai, sedangkan budaya organisasi menyediakan iklim kerja yang mendukung pemanfaatan teknologi, kolaborasi, dan adaptasi terhadap perubahan. Dalam konteks PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai, sinergi antara kesiapan individu dan lingkungan organisasi menjadi sangat penting karena seluruh unit kerja, baik operasional, pelayanan penumpang, keamanan, teknis, maupun administratif, memiliki kontribusi yang terintegrasi terhadap kelancaran operasional bandara.

Meskipun berbagai penelitian telah membahas hubungan kompetensi digital, budaya organisasi, dan efektivitas kerja, hasil penelitian sebelumnya masih menunjukkan inkonsistensi temuan. Halpern et al. (2021) menemukan bahwa kompetensi digital menjadi faktor dominan dalam meningkatkan efektivitas kerja pada organisasi berbasis teknologi karena kemampuan digital memungkinkan pegawai bekerja lebih cepat, akurat, dan adaptif terhadap perubahan sistem kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Van Laar et al. (2020) yang menegaskan bahwa kompetensi digital berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja pegawai dalam lingkungan kerja terdigitalisasi.

Namun, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda. Bogale (2024) justru menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan kompetensi digital karena budaya kerja yang adaptif dan kolaboratif mampu membentuk perilaku kerja yang mendukung efektivitas organisasi secara berkelanjutan. Aggarwal (2024) juga menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada kemampuan individu dalam menggunakan teknologi, tetapi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran, dan keterbukaan terhadap perubahan.

Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kompetensi digital, budaya organisasi, dan efektivitas kerja masih memerlukan kajian lebih lanjut. Sebagian penelitian lebih menekankan faktor individu berupa kompetensi digital, sementara penelitian lainnya lebih menyoroti faktor lingkungan organisasi sebagai penentu efektivitas kerja. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada sektor umum, pendidikan, maupun organisasi bisnis secara luas, sehingga masih terbatas penelitian yang secara khusus menguji hubungan ketiga variabel tersebut dalam konteks organisasi kebandaraan di Indonesia yang memiliki karakteristik operasional kompleks, berbasis teknologi, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Dengan melibatkan pegawai dari berbagai unit kerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja dalam konteks transformasi digital. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia di sektor kebandaraan serta menjadi masukan praktis bagi organisasi pelayanan publik dalam meningkatkan kinerja pegawai di era digital.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat research gap yang menjadi dasar penting dilakukannya penelitian ini. Pertama, masih terdapat inkonsistensi hasil penelitian mengenai

variabel yang paling dominan dalam memengaruhi efektivitas kerja, apakah kompetensi digital atau budaya organisasi. Kedua, penelitian terdahulu umumnya dilakukan pada sektor pendidikan, perusahaan umum, dan organisasi bisnis, sedangkan penelitian pada sektor kebandaraan Indonesia masih relatif terbatas. Ketiga, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan kompetensi digital dan budaya organisasi secara simultan dalam menjelaskan efektivitas kerja pegawai pada organisasi pelayanan publik berbasis teknologi seperti bandara. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai di PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai dalam konteks transformasi digital organisasi kebandaraan.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Human Resource Management and Person–Environment Fit

Penelitian ini berlandaskan pada Human Resource Management (HRM) Theory dan Person–Environment Fit (P–E Fit) Theory untuk menjelaskan hubungan antara kompetensi digital, budaya organisasi, dan efektivitas kerja pegawai. Dalam perspektif HRM, sumber daya manusia dipandang sebagai aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi melalui pengelolaan kompetensi, pengembangan budaya kerja, dan pembentukan kinerja yang selaras dengan tujuan organisasi (Armstrong & Taylor, 2020). Karena itu, efektivitas kerja tidak dipahami sebagai hasil yang muncul secara otomatis, tetapi sebagai output dari proses manajerial yang terencana, mulai dari pengembangan kompetensi hingga penciptaan lingkungan kerja yang mendukung (Dessler, 2021).

Seiring dengan percepatan transformasi digital, orientasi HRM juga bergeser ke arah pengelolaan sumber daya manusia berbasis teknologi. Organisasi tidak hanya dituntut mengadopsi teknologi digital dalam proses kerja, tetapi juga memastikan bahwa pegawai memiliki kompetensi digital yang memadai agar teknologi tersebut dapat dimanfaatkan secara optimal. Pada saat yang sama, organisasi perlu membangun budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap perubahan agar proses digitalisasi benar-benar menghasilkan peningkatan efektivitas kerja.

Untuk memperkuat kerangka konseptual tersebut, penelitian ini mengintegrasikan Person–Environment Fit Theory. Teori ini menjelaskan bahwa efektivitas kerja dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian antara karakteristik individu dan lingkungan kerjanya, termasuk tuntutan pekerjaan, nilai organisasi, budaya kerja, serta sistem yang berlaku (Kristof-Brown et al., 2005). Dalam penelitian ini, kompetensi digital merepresentasikan dimensi person karena menggambarkan kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi, sedangkan budaya organisasi merepresentasikan dimensi environment karena mencerminkan nilai, norma, dan pola

perilaku yang berkembang dalam organisasi. Efektivitas kerja diposisikan sebagai hasil dari kesesuaian antara kedua dimensi tersebut. Dengan demikian, semakin selaras kompetensi digital pegawai dengan budaya organisasi yang mendukung perubahan, semakin tinggi efektivitas kerja yang dapat dicapai.

Kompetensi Digital and Efektivitas Kerja

Kompetensi digital merupakan seperangkat kemampuan dalam memanfaatkan teknologi digital secara efektif, kritis, aman, dan bertanggung jawab untuk mendukung pelaksanaan tugas serta pencapaian tujuan organisasi (European Commission JRC, 2022). Kompetensi ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis dalam menggunakan perangkat dan aplikasi digital, tetapi juga kemampuan mengelola informasi, berkomunikasi dan berkolaborasi melalui media digital, menjaga keamanan data, serta memecahkan masalah yang muncul dalam penggunaan teknologi.

Dalam konteks organisasi kebandaraan, kompetensi digital menjadi semakin penting karena berbagai aktivitas operasional dan administratif telah didukung oleh sistem berbasis teknologi, seperti Human Resource Information System (HRIS), sistem pelayanan penumpang, dan sistem keamanan digital. Pegawai yang memiliki kompetensi digital yang baik cenderung lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja, lebih akurat dalam memproses informasi, serta lebih efisien dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menjadikan kompetensi digital sebagai faktor individual yang relevan dalam mendorong efektivitas kerja.

Secara empiris, Huu (2023) menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karena membantu pegawai bekerja lebih inovatif dan lebih responsif terhadap tuntutan pekerjaan. Van Laar et al. (2020) juga menegaskan bahwa kompetensi digital berkontribusi langsung terhadap produktivitas, kualitas kerja, dan kemampuan adaptasi pegawai dalam lingkungan kerja yang terdigitalisasi. Dalam konteks Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai, kompetensi digital memungkinkan pegawai pada berbagai unit kerja untuk memanfaatkan teknologi secara lebih optimal dalam mendukung pelayanan, koordinasi, dan penyelesaian tugas. Berdasarkan argumen teoritis dan dukungan empiris tersebut, maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

Budaya Organisasi and Efektivitas Kerja

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, keyakinan, norma, dan pola perilaku yang dianut bersama oleh anggota organisasi serta menjadi pedoman dalam bekerja dan berinteraksi (Schein, 2010). Budaya organisasi tidak hanya membentuk identitas organisasi, tetapi juga memengaruhi cara pegawai memahami tugas, merespons perubahan, bekerja sama dengan rekan kerja, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan kerja. Dalam penelitian ini, budaya

organisasi mengacu pada model Denison (2000) yang menekankan dimensi adaptabilitas, keterlibatan, konsistensi, dan misi organisasi.

Dalam organisasi yang sedang mengalami transformasi digital, budaya organisasi yang adaptif dan mendukung inovasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas kerja. Budaya yang terbuka terhadap perubahan akan mendorong pegawai untuk menerima teknologi baru, belajar secara berkelanjutan, dan bekerja lebih kolaboratif. Sebaliknya, budaya yang kaku dan resistif terhadap perubahan dapat menghambat pemanfaatan teknologi dan menurunkan kualitas pelaksanaan kerja. Karena itu, budaya organisasi dipandang sebagai faktor lingkungan yang berperan besar dalam membentuk efektivitas kerja pegawai.

Temuan empiris mendukung hubungan tersebut. Bogale (2024) menemukan bahwa budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja, terutama pada organisasi yang sedang menjalani digitalisasi. Aggarwal (2024) juga menunjukkan bahwa budaya kerja yang inovatif, partisipatif, dan berorientasi pada pembelajaran mampu memperkuat kinerja individu maupun organisasi. Dalam konteks Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, disiplin, keterbukaan, dan orientasi pelayanan akan membantu pegawai menjalankan tugas secara lebih efektif di tengah kompleksitas operasional bandara. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

Pengaruh Simultan Kompetensi Digital dan Budaya Organisasi

Berdasarkan integrasi HRM Theory dan Person–Environment Fit Theory, efektivitas kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu atau kondisi lingkungan kerja secara terpisah, tetapi oleh interaksi keduanya. Kompetensi digital memberikan kapasitas teknis dan kognitif kepada pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan berbasis teknologi, sedangkan budaya organisasi menyediakan iklim psikologis dan struktural yang memungkinkan kompetensi tersebut dimanfaatkan secara optimal. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki kompetensi digital tinggi akan mencapai efektivitas kerja yang lebih baik apabila bekerja dalam budaya organisasi yang adaptif, inovatif, dan mendukung perubahan.

Dalam konteks kebandaraan, sinergi antara kompetensi digital dan budaya organisasi menjadi sangat penting karena aktivitas operasional bandara menuntut kecepatan, akurasi, koordinasi lintas unit, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem. Halpern et al. (2021) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor bandara dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Temuan Aggarwal (2024) juga menunjukkan bahwa kompetensi digital dan budaya organisasi secara

simultan berpengaruh terhadap kinerja, karena keduanya saling melengkapi dalam membentuk perilaku kerja yang efektif.

Dalam penelitian ini, kombinasi kompetensi digital dan budaya organisasi dipandang mampu menciptakan kondisi person–environment fit yang lebih tinggi. Ketika pegawai memiliki kemampuan digital yang baik dan bekerja dalam budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan adaptasi, maka efektivitas kerja akan meningkat secara lebih optimal. Berdasarkan argumentasi tersebut, maka hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Kompetensi digital dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

Secara keseluruhan, tinjauan pustaka menunjukkan bahwa kompetensi digital dan budaya organisasi memiliki hubungan yang erat dengan efektivitas kerja pegawai. Namun demikian, penelitian terdahulu masih menunjukkan perbedaan temuan mengenai faktor yang lebih dominan dalam memengaruhi efektivitas kerja. Selain itu, kajian yang mengintegrasikan kedua variabel tersebut dalam konteks organisasi kebandaraan di Indonesia masih sangat terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut, khususnya pada organisasi pelayanan publik berbasis teknologi yang memiliki kompleksitas operasional tinggi seperti bandara. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi gap tersebut dengan menguji pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi, baik secara parsial maupun simultan, terhadap efektivitas kerja pegawai di PT Angkasa Pura Indonesia Cabang Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020).

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara kompetensi digital dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai. Desain penelitian bersifat cross-sectional karena pengumpulan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu, sehingga mampu menggambarkan kondisi aktual responden pada saat penelitian berlangsung. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini berorientasi pada pengujian hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan landasan teori Human Resource Management dan Person-Environment Fit, serta membutuhkan data numerik yang dapat diolah secara statistik untuk melihat arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan antarvariabel. Melalui desain ini, peneliti dapat

memperoleh gambaran empiris yang terukur mengenai bagaimana karakteristik individu dan faktor lingkungan organisasi berkontribusi terhadap efektivitas kerja dalam konteks transformasi digital organisasi pelayanan publik (Sugiyono, 2022).

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Unit Human Capital (HC) PT Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai, Bali. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan akademik dan praktis. Secara akademik, unit ini memiliki karakteristik yang relevan dengan fokus penelitian karena berperan langsung dalam pengelolaan, pengembangan, dan transformasi sumber daya manusia berbasis teknologi. Secara praktis, Unit Human Capital menjadi aktor kunci dalam implementasi sistem kerja digital dan penguatan budaya organisasi, sehingga efektivitas kerja pegawai di unit ini memiliki implikasi strategis terhadap kinerja organisasi bandara secara keseluruhan.

Populasi dan Sempel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Cabang Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai yang berjumlah 571 orang. Populasi ini mencakup pegawai dari berbagai unit kerja, baik yang menjalankan fungsi operasional, pelayanan penumpang, administrasi, teknik, keamanan, maupun fungsi pendukung lainnya, sehingga mampu menggambarkan konteks organisasi secara lebih menyeluruh. Sampel penelitian ditetapkan sebanyak 162 responden dengan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kriteria tersebut meliputi pegawai tetap maupun kontrak yang secara resmi terdaftar di lingkungan kantor cabang, telah bekerja minimal satu tahun, serta terlibat dalam aktivitas kerja yang memanfaatkan sistem atau aplikasi digital perusahaan. Penentuan jumlah sampel mengacu pada pedoman Tabachnick dan Fidell (2013) untuk analisis regresi linier berganda, yaitu $n \geq 50 + 8m$. Dengan jumlah variabel independen sebanyak dua, jumlah minimal sampel yang disyaratkan adalah 66 responden. Oleh karena itu, penggunaan 162 responden dinilai memadai untuk meningkatkan kekuatan statistik, memperluas keterwakilan karakteristik pegawai, serta menghasilkan analisis yang lebih stabil dan akurat.

Teknik Pengumpulan Data / Instrumen

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator teoritis dari masing-masing variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert 1-5, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung dan daring agar menjangkau responden dengan karakteristik kerja yang beragam, termasuk pegawai yang bekerja pada pola jadwal berbeda. Penggunaan kuesioner dipilih karena mampu menangkap persepsi responden secara sistematis mengenai kompetensi digital, budaya

organisasi, dan efektivitas kerja sesuai dengan konteks kerja mereka di lingkungan bandara. Instrumen penelitian disusun dengan bahasa yang jelas, kontekstual, dan disesuaikan dengan lingkungan organisasi agar setiap butir pernyataan mudah dipahami oleh responden dan tetap merepresentasikan konstruk teoritis yang diukur.

Instrumen kompetensi digital mengacu pada DigComp 2.2 (European Commission JRC, 2022), yang meliputi literasi informasi dan data, komunikasi dan kolaborasi digital, pembuatan konten digital, keamanan digital, serta pemecahan masalah teknologi. Budaya organisasi diukur berdasarkan model Denison (2000), yang mencakup adaptabilitas, keterlibatan, konsistensi, dan misi organisasi. Efektivitas kerja diukur melalui indikator ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, pencapaian target, dan pemanfaatan teknologi kerja (Mathis & Jackson, 2019; Robbins & Coulter, 2020). Selain data primer, penelitian juga menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi dari laporan perusahaan, publikasi resmi, data statistik, dan literatur ilmiah yang relevan. Penggunaan kombinasi data primer dan sekunder dilakukan untuk memperkuat analisis empiris sekaligus memberikan konteks yang lebih utuh mengenai kondisi organisasi dan proses transformasi digital yang melatarbelakangi penelitian ini.

Analisis Data

Data yang telah terkumpul dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS melalui beberapa tahap. Tahap awal dilakukan dengan pengkodean, tabulasi, dan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta kecenderungan jawaban pada masing-masing variabel. Selanjutnya dilakukan uji kualitas data melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen penelitian mampu mengukur konstruk secara tepat dan konsisten. Setelah itu, model dianalisis melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi persyaratan statistik (Ghozali, 2021). Analisis utama menggunakan regresi linier berganda karena penelitian ini melibatkan dua variabel independen, yaitu kompetensi digital dan budaya organisasi, yang diuji pengaruhnya terhadap satu variabel dependen, yaitu efektivitas kerja pegawai.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan secara parsial dengan uji t dan secara simultan dengan uji F pada tingkat signifikansi 0,05. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap efektivitas kerja pegawai, sedangkan uji F digunakan untuk menilai apakah kompetensi digital dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi kedua variabel independen dalam menjelaskan variasi efektivitas kerja pegawai. Hasil pengujian ini kemudian menjadi dasar dalam penarikan

kesimpulan empiris mengenai hubungan antarvariabel serta penyusunan implikasi penelitian bagi pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi kebandaraan yang sedang mengalami transformasi digital.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Penelitian ini dilakukan terhadap 162 responden yang merupakan pegawai PT Angkasa Pura Indonesia di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Seluruh data diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan diolah menggunakan SPSS 27 untuk menguji pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai. Penyajian hasil penelitian disusun dengan pola artikel jurnal, dimulai dari analisis deskriptif, pengujian kualitas data dan asumsi klasik, pengujian hipotesis, serta diskusi atas temuan penelitian.

Bagian ini tidak hanya menampilkan angka-angka hasil pengolahan data, tetapi juga menafsirkan makna statistik tersebut dalam konteks operasional bandara yang semakin terdigitalisasi. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai kondisi responden, tingkat kompetensi digital, kekuatan budaya organisasi, serta implikasinya terhadap efektivitas kerja pegawai.

Analisis Deskriptif

Profil responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 124 orang (76,5%), sedangkan responden perempuan berjumlah 38 orang (23,5%). Berdasarkan usia, kelompok terbesar berada pada usia di atas 40 tahun sebanyak 83 orang (51,2%), diikuti rentang usia 31–35 tahun sebanyak 30 orang (18,5%) dan 36–40 tahun sebanyak 25 orang (15,4%). Dari sisi pendidikan, responden didominasi oleh lulusan S1 sebanyak 101 orang (62,3%), sedangkan berdasarkan masa kerja mayoritas telah bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 124 orang (76,5%). Seluruh responden berstatus pegawai tetap, dan dari sisi unit kerja didominasi oleh unit operasional sebanyak 100 orang (61,7%).

Komposisi tersebut menunjukkan bahwa data penelitian banyak merepresentasikan pandangan pegawai yang telah lama bekerja dan memiliki pengalaman cukup matang dalam memahami sistem kerja organisasi. Dominasi pegawai berusia di atas 40 tahun serta masa kerja lebih dari 10 tahun memperlihatkan bahwa penilaian responden terhadap kompetensi digital, budaya organisasi, dan efektivitas kerja cenderung dibentuk oleh pengalaman praktis yang panjang, bukan hanya persepsi sesaat. Di sisi lain, dominasi unit operasional juga penting dicatat karena unit ini merupakan bagian yang sangat dekat dengan tuntutan kecepatan, akurasi, koordinasi, serta kepatuhan prosedural di lingkungan bandara.

Dengan karakteristik tersebut, hasil penelitian dapat dibaca sebagai gambaran kondisi pegawai yang berada pada lingkungan kerja dengan intensitas operasional tinggi. Artinya, ketika responden menilai bahwa kompetensi digital dan budaya organisasi berhubungan dengan

efektivitas kerja, penilaian itu lahir dari konteks kerja yang nyata, yaitu konteks pelayanan dan operasional bandara yang membutuhkan respon cepat, kolaborasi lintas fungsi, dan pemanfaatan teknologi secara konsisten.

Secara deskriptif, variabel kompetensi digital menunjukkan bahwa seluruh indikator berada pada kategori sedang. Indikator dengan nilai mean tertinggi adalah kemampuan menjaga keamanan data dan informasi kerja yang bersifat rahasia sebesar 3,30, sedangkan indikator terendah adalah kemampuan membuat dan mengelola dokumen kerja menggunakan aplikasi komputer sebesar 3,02. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai relatif telah memiliki kesadaran yang cukup baik terhadap aspek keamanan digital, namun masih memerlukan penguatan pada keterampilan teknis yang bersifat operasional, khususnya dalam pengelolaan dokumen digital dan penggunaan aplikasi kerja secara lebih efisien.

Pada variabel budaya organisasi, indikator tertinggi adalah dukungan pimpinan terhadap pekerjaan dan kesulitan pegawai dengan mean 3,81, sedangkan indikator terendah adalah kejelasan nilai dan aturan kerja di unit dengan mean 2,59. Hasil ini memperlihatkan bahwa dukungan interpersonal dan kepemimpinan sudah dirasakan cukup kuat oleh responden, namun organisasi masih perlu memperbaiki aspek formal yang berkaitan dengan konsistensi komunikasi nilai, aturan, dan arah kerja. Dengan kata lain, hubungan kerja sehari-hari cenderung berjalan baik, tetapi fondasi normatif yang menjelaskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana standar kerja diterapkan masih belum dirasakan optimal oleh seluruh pegawai.

Sementara itu, pada variabel efektivitas kerja indikator tertinggi adalah kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem atau cara kerja baru dengan mean 3,20, sedangkan indikator terendah adalah kesesuaian hasil pekerjaan dengan standar kualitas yang ditetapkan dengan mean 2,56. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai cukup adaptif terhadap perubahan, namun kualitas hasil kerja yang sesuai standar masih menjadi titik perbaikan. Secara umum, ketiga variabel penelitian berada pada kategori sedang, sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi telah memiliki fondasi yang cukup baik dalam mendukung efektivitas kerja, tetapi masih terdapat ruang penguatan pada aspek keterampilan digital praktis, kejelasan budaya kerja, dan konsistensi kualitas output.

Bila ditinjau dari pola tersebut, dapat dipahami bahwa responden cenderung sudah siap menghadapi perubahan sistem kerja, namun belum seluruhnya mampu menjaga mutu hasil kerja pada tingkat yang sepenuhnya sesuai standar organisasi. Kondisi ini memberi sinyal bahwa transformasi digital di lingkungan kerja belum cukup hanya direspons dengan adaptasi perilaku, tetapi juga perlu diikuti oleh standarisasi proses, pengawasan mutu, dan pembinaan teknis agar output kerja yang dihasilkan tetap konsisten.

Uji Kualitas Data dan Asumsi Klasik

Uji kualitas data menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kompetensi digital, budaya organisasi, dan efektivitas kerja dinyatakan valid karena nilai r hitung lebih besar daripada r tabel. Hal ini berarti butir-butir pernyataan yang digunakan dalam kuesioner telah mampu merepresentasikan konstruk yang hendak diukur. Dengan demikian, instrumen penelitian dapat dikatakan memiliki kemampuan yang memadai dalam menangkap persepsi responden mengenai kondisi nyata yang mereka alami di lingkungan kerja.

Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu 0,808 untuk kompetensi digital, 0,814 untuk budaya organisasi, dan 0,821 untuk efektivitas kerja, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Nilai tersebut menunjukkan bahwa jawaban responden pada setiap item di dalam masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang baik. Dengan kata lain, instrumen penelitian tidak hanya valid secara isi, tetapi juga cukup stabil untuk digunakan sebagai dasar pengujian statistik lebih lanjut.

Pada pengujian asumsi klasik, nilai signifikansi normalitas sebesar 0,200 menunjukkan bahwa residual berdistribusi normal. Nilai tolerance sebesar 0,290 dan VIF sebesar 3,453 pada masing-masing variabel independen menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas, sehingga kompetensi digital dan budaya organisasi dapat diperlakukan sebagai dua variabel yang berbeda secara statistik dalam menjelaskan efektivitas kerja. Selain itu, pola titik pada scatterplot yang menyebar secara acak di atas dan di bawah angka nol menunjukkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya seluruh asumsi dasar tersebut, model regresi yang digunakan dalam penelitian ini dinilai layak, objektif, dan cukup kuat untuk mendukung pengujian hipotesis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t untuk melihat pengaruh parsial, uji F untuk melihat pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh persamaan regresi $Y = -0,082 + 0,315X_1 + 0,595X_2 + e$. Persamaan ini menunjukkan bahwa kompetensi digital dan budaya organisasi sama-sama mempunyai arah pengaruh positif terhadap efektivitas kerja pegawai.

Secara parsial, kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai dengan koefisien regresi sebesar 0,315, nilai t hitung 3,309, dan signifikansi 0,001. Artinya, setiap peningkatan kompetensi digital cenderung diikuti oleh peningkatan efektivitas kerja. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien regresi sebesar 0,595, nilai t hitung 6,205, dan signifikansi 0,000. Besarnya koefisien

budaya organisasi yang lebih tinggi menunjukkan bahwa variabel ini memiliki kontribusi yang lebih dominan dibandingkan kompetensi digital dalam menjelaskan efektivitas kerja pegawai.

Pada pengujian simultan diperoleh nilai F hitung sebesar 145,159 dengan signifikansi 0,000, sehingga kedua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja. Sementara itu, nilai koefisien determinasi sebesar 0,642 menunjukkan bahwa 64,2% variasi efektivitas kerja dapat dijelaskan oleh kompetensi digital dan budaya organisasi. Sisanya sebesar 35,8% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti kepemimpinan, motivasi kerja, beban kerja, sistem penghargaan, atau faktor lingkungan organisasi lainnya yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Hasil ini menegaskan bahwa model penelitian memiliki daya jelas yang cukup kuat. Walaupun demikian, masih terdapat proporsi variasi efektivitas kerja yang belum mampu diterangkan oleh dua variabel tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa efektivitas kerja pegawai merupakan fenomena yang multidimensional, sehingga pada penelitian berikutnya variabel lain seperti kepemimpinan, motivasi, kepuasan kerja, atau sistem evaluasi kinerja dapat dipertimbangkan untuk memperoleh penjelasan yang lebih komprehensif.

Diskusi

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam memanfaatkan teknologi digital, semakin tinggi pula efektivitas kerja yang dapat dicapai. Dalam konteks bandara yang semakin terdigitalisasi, kompetensi digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan mengoperasikan perangkat atau aplikasi, tetapi juga berhubungan dengan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, mengurangi kesalahan, mempercepat alur kerja, dan menjaga akurasi proses pelayanan.

Temuan tersebut juga sejalan dengan hasil analisis deskriptif yang menempatkan keamanan data sebagai aspek terkuat pada kompetensi digital, sedangkan pembuatan dan pengelolaan dokumen digital masih menjadi aspek yang perlu diperkuat. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pegawai relatif telah memiliki kesadaran dasar terhadap risiko penggunaan teknologi, tetapi masih membutuhkan peningkatan pada keterampilan digital yang lebih aplikatif dan langsung terkait dengan penyelesaian tugas harian. Dengan demikian, penguatan kompetensi digital perlu diarahkan tidak hanya pada pemahaman umum mengenai teknologi, tetapi juga pada pelatihan praktis yang relevan dengan sistem kerja di lingkungan bandara.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja, bahkan menjadi variabel yang lebih dominan

dibandingkan kompetensi digital. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai di lingkungan bandara tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis individu, tetapi juga oleh kualitas lingkungan kerja, dukungan pimpinan, komunikasi, kerja sama tim, serta kejelasan nilai dan aturan kerja. Dominannya pengaruh budaya organisasi dapat dipahami karena mayoritas responden merupakan pegawai senior dengan masa kerja panjang dan dominan berasal dari unit operasional, sehingga perilaku kerja mereka sangat dipengaruhi oleh pola interaksi kolektif, kepatuhan terhadap prosedur, dan iklim kerja yang dibangun organisasi.

Dari sisi deskriptif, dukungan pimpinan muncul sebagai aspek budaya organisasi yang paling kuat, sedangkan kejelasan nilai dan aturan kerja menjadi aspek yang paling lemah. Hal ini menandakan bahwa organisasi telah memiliki kekuatan pada relasi kepemimpinan dan dukungan sosial di tempat kerja, tetapi masih perlu memperkuat konsistensi komunikasi internal mengenai nilai, standar, dan pedoman kerja. Jika budaya kerja semakin jelas, adaptif, dan konsisten, maka pegawai akan memiliki orientasi kerja yang lebih seragam sehingga efektivitas kerja dapat meningkat secara lebih stabil pada berbagai unit.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kompetensi digital dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan efektivitas kerja tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan melalui strategi yang terpadu. Kompetensi digital memberikan dasar kemampuan teknis bagi pegawai untuk bekerja dalam sistem modern berbasis teknologi, sedangkan budaya organisasi menyediakan dukungan lingkungan kerja yang memungkinkan kemampuan tersebut dimanfaatkan secara optimal. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki kemampuan digital baik akan bekerja lebih efektif apabila berada dalam budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, keterbukaan, koordinasi, dan disiplin kerja.

Secara teoritis, hasil ini memperkuat pandangan Human Resource Management Theory dan Person–Environment Fit Theory bahwa efektivitas kerja merupakan hasil interaksi antara kualitas individu dan kualitas lingkungan kerjanya. Secara praktis, temuan penelitian ini memberi implikasi bahwa organisasi perlu memperkuat pelatihan digital, pendampingan penggunaan aplikasi kerja, penguatan komunikasi internal, serta penegasan nilai dan aturan kerja agar efektivitas pegawai dapat meningkat secara lebih konsisten. Dengan demikian, transformasi digital di lingkungan bandara tidak cukup hanya dilakukan melalui penyediaan teknologi, tetapi juga harus diiringi dengan pembentukan budaya organisasi yang mampu mendukung pemanfaatan teknologi tersebut secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi digital dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai di Bandara

Internasional I Gusti Ngurah Rai, baik secara parsial maupun simultan. Kompetensi digital terbukti mendorong pegawai bekerja lebih cepat, tepat, dan adaptif dalam menghadapi sistem kerja berbasis teknologi, sedangkan budaya organisasi terbukti menjadi faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan efektivitas kerja, terutama melalui dukungan pimpinan, komunikasi internal, dan kejelasan nilai serta aturan kerja. Secara bersama-sama, kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kerja pegawai tidak dapat ditingkatkan hanya melalui kemampuan teknis individu, tetapi juga memerlukan lingkungan organisasi yang adaptif, suportif, dan konsisten. Temuan ini menegaskan bahwa upaya peningkatan efektivitas kerja di lingkungan bandara perlu dilakukan secara terpadu melalui penguatan budaya organisasi, pengembangan kompetensi digital yang lebih teknis dan berbasis kebutuhan kerja nyata, penyediaan dukungan sistem kerja digital yang mudah diakses, serta pembinaan berkelanjutan terhadap kualitas hasil kerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini memberikan implikasi bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor kebandaraan sangat ditentukan oleh sinergi antara kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Selain itu, penelitian ini masih terbatas pada dua variabel utama dan satu konteks organisasi, sehingga penelitian selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan digital, motivasi kerja, dan employee engagement, serta menggunakan metode analisis yang lebih komprehensif agar diperoleh pemahaman yang lebih luas dan mendalam.

Penghargaan/Ucapan Terima Kasih

Penulis Menyampaikan Terima Kasih kepada Universitas Pendidikan Nasional Denpasar atas dukungan akademik dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dr. A.A. Ngr. Eddy Supriyadinata G., S.Sos., M.Si. selaku pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, dan pendampingan selama proses penelitian dan penyusunan artikel ini. Selain itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada manajemen serta seluruh pegawai PT Angkasa Pura Indonesia di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai yang telah bersedia menjadi responden dan memberikan dukungan selama proses pengumpulan data. Penghargaan juga disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Thums, J., Künzel, L., Klumpp, M., Bardmann, M.-M., & Ruiner, C. (2023). *Future air transportation and digital work at airports – Review and developments. Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 19, 100808. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100808>
- Aggarwal, S. (2024). *Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>

- Aggarwal, S. (2024). *Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations*. *IIMB Management Review*, 36(3), 230–238. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001>
- Airports Council International–North America. (2022, June). *The future of the airport workforce*. <https://airportscouncil.org/wp-content/uploads/2022/07/2022FutureofWorkforceFinal.pdf>
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (3rd ed.). Kogan Page. https://books.google.com/books/about/Performance_Management.html?id=nI0xvGAAAJ
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page. https://books.google.com/books/about/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_Management.html?id=g7zEDwAAQBAJ
- Audrin, B., Audrin, C., & Salamin, X. (2024). *Digital skills at work – Conceptual development and empirical validation of a measurement scale*. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123279. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123279>
- Badan Pusat Statistik. (2024, November 25). *Statistik transportasi udara 2023*. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/11/25/a8fac4f872ffc88d3f45d0d3/statistik-transportasi-udara-2023.html>
- Badrianto, Y., & Sapruwan, M. (2024). *The influence of human resource quality, work professionalism, and work commitment on employee performance*. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 12(3), 243–248. <https://doi.org/10.35335/ijafibs.v12i3.339>
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/H/bo3684031.html>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). *Organizational culture: A systematic review*. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). *Organizational culture: A systematic review*. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. https://books.google.com/books/about/Research_Design.html?id=KGNADwAAQBAJ
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000005876/9780135637289>
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>
- European Commission, Joint Research Centre. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>
- Halpern, N., Mwesiumo, D., Suau-Sanchez, P., Budd, T., & Bråthen, S. (2021). Ready for digital transformation? The effect of organisational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports. *Journal of Air Transport Management*, 90, 101949. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101949>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (10th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro. <https://digilib.stekom.ac.id/online-public-access-catalogue/detail/sbm-aplikasi-analisis-multivariate-dengan-program-ibm-spss-26-edisi-10/cover>

- Halpern, N., Mwesiumo, D., Suau-Sanchez, P., Budd, T., & Bråthen, S. (2021). *Ready for digital transformation? The effect of organisational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports*. *Journal of Air Transport Management*, 90, 101949. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101949>
- InfoPublik. (n.d.). *Inovasi digitalisasi Bandara Ngurah Rai*. <https://infopublik.id/read/839573/inovasi-digitalisasi-bandara-ngurah-rai>
- Badan Pusat Statistik. (2024, November 25). *Statistik transportasi udara 2023*. <https://www.bps.go.id/id/publication/2024/11/25/a8fac4f872ffc88d3f45d0d3/statistik-transportasi-udara-2023.html>
- Montague-Nelson, G. (2024, July 29). *Technological changes at airports and their impact on workers*. International Transport Workers' Federation. <https://www.itfglobal.org/en/resources/technological-changes-airports-and-their-impact-workers>
- Mendoza-Chan, J., & Pee, L. G. (2024). *Digital skilling of working adults: A systematic review*. *Computers & Education*, 218, 105076. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105076>
- Huu, P. T. (2023). *Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: A systematic review*. *Artificial Intelligence Review*, 56, 14193–14222. <https://doi.org/10.1007/s10462-023-10492-6>
- International Transport Workers' Federation. (2024, July 29). *Technological changes at airports and their impact on workers*. <https://www.itfglobal.org/en/resources/technological-changes-airports-and-their-impact-workers>
- Halpern, N., Mwesiumo, D., Suau-Sanchez, P., Budd, T., & Bråthen, S. (2021). *Ready for digital transformation? The effect of organisational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports*. *Journal of Air Transport Management*, 90, 101949. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2020.101949>
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens: With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>
- Mendoza-Chan, J., & Pee, L. G. (2024). *Digital skilling of working adults: A systematic review*. *Computers & Education*, 218, 105076. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2024.105076>
- Satispi, E., Rajiani, I., Murod, M., & Andriansyah, A. (2023). *Human resources information system (HRIS) to enhance civil servants' innovation outcomes: Compulsory or complimentary?* *Administrative Sciences*, 13(2), 32. <https://doi.org/10.3390/admsci13020032>
- Thums, J., Künzel, L., Klumpp, M., Bardmann, M.-M., & Ruiner, C. (2023). *Future air transportation and digital work at airports – Review and developments*. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 19, 100808. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2023.100808>
- van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2020). *Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review*. *SAGE Open*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244019900176>
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson. https://books.google.co.id/books/about/Management.html?id=RqpPzQEACAAJ&redir_esc=y
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. https://books.google.co.id/books/about/Organizational_Culture_and_Leadership.html?id=Mnres2PIFLMC&redir_esc=y
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). *Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU*

Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243.
<https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Kerangka Konseptual Pengaruh Kompetensi Digital dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai

Sumber: Diolah penulis berdasarkan HRM Theory, P-E Fit Theory, dan kerangka penelitian.



Grafik 1. Pergerakan Penumpang Bandara I Gusti Ngurah Rai Tahun 2019-2024

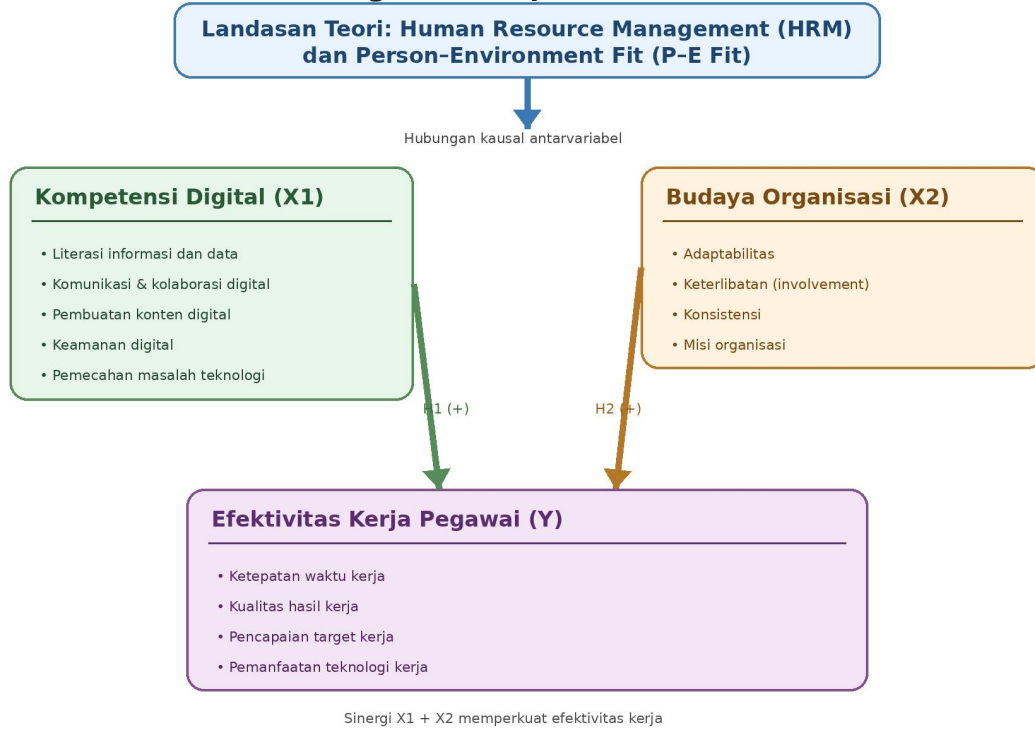
Sumber: BPS Provinsi Bali (2024) dan InfoPublik (2024), diolah penulis.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Pernyataan	Hasil Analisis	Keputusan
H1	Kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai.	Sig. < 0,05	Diterima
H2	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai.	Sig. < 0,05	Diterima
H3	Kompetensi digital dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai.	Sig. < 0,05	Diterima

Sumber: Data penelitian diolah, 2026

Kerangka Konseptual Penelitian



Tabel 1. Statistik Deskriptif Responden

Kategori	Sub-kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	124	76,5%
	Perempuan	38	23,5%
Usia	≤ 25 tahun	5	3,1%
	26–30 tahun	19	11,7%
	31–35 tahun	30	18,5%
	36–40 tahun	25	15,4%
	> 40 tahun	83	51,2%
Pendidikan	SMA/SMK	34	21,0%
	D3	26	16,0%
	S1	101	62,3%
	Pascasarjana	1	0,6%
Masa Kerja	1–3 tahun	10	6,2%
	4–6 tahun	5	3,1%
	7–10 tahun	23	14,2%
	> 10 tahun	124	76,5%

Sumber: Data primer diolah, 2026.

Tabel 2. Ringkasan Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Indikator Tertinggi	Mean	Indikator Terendah	Mean	Kategori Umum
Kompetensi Digital	Keamanan data dan informasi kerja	3,30	Pembuatan dan pengelolaan dokumen digital	3,02	Sedang
Budaya Organisasi	Dukungan pimpinan	3,81	Kejelasan nilai dan aturan kerja	2,59	Sedang
Efektivitas Kerja	Adaptasi terhadap perubahan sistem kerja	3,20	Kesesuaian hasil kerja dengan standar kualitas	2,56	Sedang

Sumber: Olah data SPSS 27, 2026.

Tabel 3. Ringkasan Uji Kualitas Data dan Asumsi Klasik

Pengujian	Hasil	Keterangan
Validitas Kompetensi Digital (X1)	Seluruh item r hitung > r tabel	Valid
Validitas Budaya Organisasi (X2)	Seluruh item r hitung > r tabel	Valid
Validitas Efektivitas Kerja (Y)	Seluruh item r hitung > r tabel	Valid
Reliabilitas Kompetensi Digital (X1)	Cronbach's Alpha = 0,808	Reliabel
Reliabilitas Budaya Organisasi (X2)	Cronbach's Alpha = 0,814	Reliabel
Reliabilitas Efektivitas Kerja (Y)	Cronbach's Alpha = 0,821	Reliabel
Normalitas	Sig. = 0,200	Residual berdistribusi normal
Multikolinearitas	Tolerance = 0,290; VIF = 3,453	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Scatterplot menyebar acak	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Olah data SPSS 27, 2026.

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis / Hubungan	Koefisien	t / F hitung	Sig.	Keputusan
H1: Kompetensi Digital → Efektivitas Kerja	0,315	3,309	0,001	Diterima
H2: Budaya Organisasi → Efektivitas Kerja	0,595	6,205	0,000	Diterima
H3: Kompetensi Digital dan Budaya Organisasi → Efektivitas Kerja	—	145,159	0,000	Diterima
Koefisien Determinasi (R ²)	0,642	—	—	Model menjelaskan 64,2% variasi Y

Sumber: Olah data SPSS 27, 2026.