HALAMAN MOTTO

"Keberhasilan adalah perjalanan panjang dari satu kegagalan ke kegagalan berikutnya tanpa kehilangan semangat."

- Winston Churchill -

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan kekuatan yang telah diberikan, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Tesis ini saya persembahkan kepada:

1. Kedua orang tua saya tercinta, yang telah membesarkan, mendidik, dan senantiasa memberikan doa, kasih sayang, serta dukungan tanpa henti di setiap langkah perjalanan hidup dan pendidikan saya, sehingga saya dapat menyelesaikan studi ini dengan baik.
2. Istri saya Nurul Fidya Safitri dan anak-anak saya tercinta Asrul Hasan Abdurrahman dan Nabilla Nurmaulina Nafeeza, yang selalu memberikan semangat, pengertian, dan kesabaran selama saya menempuh pendidikan dan menyelesaikan tesis ini.
3. Keluarga besar saya, atas doa dan dukungan yang senantiasa diberikan selama ini.
4. Bapak Dr. Irfan Helmy.S.E., M.M selaku dosen pembimbing, yang telah dengan sabar membimbing, memberikan arahan, dan ilmu yang sangat berharga selama proses penyusunan tesis ini.
5. Seluruh dosen dan staf pengajar Program Studi Magiste Manajemen, Universitas Putra Bangsa, yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan selama masa perkuliahan.
6. Pimpinan dan seluruh pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap, yang telah memberikan izin, kesempatan, dan bantuan selama proses penelitian.

7. Sahabat dan rekan-rekan seperjuangan, Magister Manajemen Angkatan 6, yang telah menjadi tempat berbagi suka dan duka, serta saling menyemangati selama masa studi.
8. Almamater tercinta Universitas Putra Bangsa, tempat saya menimba ilmu dan menempa diri menjadi pribadi yang lebih baik.

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai dengan *need for achievement* sebagai variabel mediasi pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Kelas III Tunggul Wulung Cilacap. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena stagnasi kinerja (*performance plateau*) pegawai yang tercermin dari data penilaian kinerja tahun 2022–2024, di mana mayoritas pegawai masih berada pada kategori "Baik" dan belum menunjukkan pergeseran signifikan menuju kategori "Sangat Baik". Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel jenuh (sensus) terhadap seluruh populasi sebanyak 58 pegawai. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap *need for achievement*. Lingkungan kerja fisik dan *need for achievement* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kompetensi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *need for achievement* memediasi secara penuh (*full mediation*) pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai, serta memediasi secara parsial (*partial mediation*) pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai baru dapat terwujud menjadi kinerja optimal apabila disertai *Need for achievement* yang kuat, sementara lingkungan kerja fisik yang kondusif dapat meningkatkan kinerja baik secara langsung maupun melalui penguatan *Need for achievement*. Penelitian ini merekomendasikan agar pimpinan UPBU Tunggul Wulung Cilacap memperkuat program pengembangan kompetensi yang diintegrasikan dengan penguatan *Need for achievement* pegawai.

Kata Kunci: Kompetensi, Lingkungan Kerja Fisik, *Need for Achievement*, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of competence and physical work environment on employee performance, with the need for achievement as a mediating variable at the Class III Tunggul Wulung Airport Authority Office (UPBU) in Cilacap. This research is motivated by the phenomenon of an employee performance plateau, as reflected in the performance appraisal data from 2022–2024, where the majority of employees remain in the "Good" category and have not shown a significant shift toward the "Very Good" category. This study employs a quantitative approach using a saturated sampling (census) technique involving the entire population of 58 employees. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS software. The results showed that competence and physical work environment have a positive and significant effect on the need for achievement. The physical work environment and need for achievement are also proven to have a positive and significant effect on employee performance, whereas competence does not have a significant direct effect on employee performance. Furthermore, the mediation test results indicate that the need for achievement fully mediates the effect of competence on employee performance, and partially mediates the effect of the physical work environment on employee performance. These findings suggest that employee competence can only translate into optimal performance when accompanied by strong Need for achievement, while a conducive physical work environment can improve performance both directly and through the reinforcement of Need for achievement. This study recommends that the leadership of UPBU Tunggul Wulung Cilacap strengthen competency development programs integrated with the reinforcement of employee Need for achievement.

Keywords: *Competence, Physical Work Environment, Need for Achievement, Employee Performance*

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai melalui *Need for achievement* sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap" dengan baik dan tepat waktu.

Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister pada Program Studi Magister Manajemen, Universitas Putra Bangsa. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan sumbangan pemikiran dan wawasan baru bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh *Need for achievement* pada instansi pelayanan publik di sektor penerbangan.

Peneliti menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Gunarso Wiwoho, S.E., M.M, selaku pimpinan Universitas Putra Bangsa, atas kesempatan dan fasilitas yang telah diberikan selama masa studi;
2. Bapak Dr. Sulis Riptiono, S.E., M.M, selaku Ketua Program Studi Pascasarjana Universitas Putra Bangsa, atas arahan dan dukungan yang diberikan;

3. Bapak Dr. Irfan Helmy, S.E.,M.M, selaku dosen pembimbing, atas bimbingan, masukan, dan kesabaran dalam mengarahkan peneliti hingga tesis ini dapat terselesaikan;
4. Bapak Tata Surya, S.SOS., M.M.Tr. selaku Kepala Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap, beserta seluruh pegawai, atas izin dan bantuan yang diberikan selama proses pengumpulan data penelitian;
5. Kedua orang tua, keluarga, dan sahabat, atas doa, dukungan moril, dan motivasi yang tiada henti; serta
6. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi perbaikan di masa mendatang. Peneliti berharap semoga hasil penelitian yang dituangkan dalam tesis ini dapat memberikan manfaat, baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan maupun bagi Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap dalam upaya meningkatkan kinerja pegawainya, serta dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.

Kebumen, ... Agustus 2026

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN PERSETUJUAN ii
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN iii
HALAMAN BEBAS PLAGIARISME iv
HALAMAN MOTTO v
HALAMAN PERSEMBAHAN vi
ABSTRAKSI viii
ABSTRACT ix
KATA PENGANTAR x
DAFTAR ISI xii
DAFTAR TABEL xv
DAFTAR GAMBAR xvi
DAFTAR LAMPIRAN xvii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Rumusan Masalah 8
1.3 Batasan Masalah 9
1.4 Tujuan Penelitian 11
1.5 Manfaat Penelitian 12
BAB II KAJIAN PUSTAKA 14
2.1 Tinjauan Teori 14
2.1.1 Organizational Behavior Theory 14

2.1.2 Kinerja Pegawai 20
2.1.3 Need for achievement 23
2.1.4 Kompetensi 25
2.1.5 Lingkungan Kerja Fisik 28
2.2 Penelitian Terdahulu 31
2.3 Hubungan Antar Variabel 55
2.4 Model Empiris 62
2.5 Hipotesis 63
BAB III METODE PENELITIAN 64
3.1 Objek dan Subjek Penelitian 64
3.1.1 Objek Penelitian 64
3.1.2 Subjek Penelitian 64
3.2 Variabel Penelitian 64
3.3 Definisi Operasional Variabel 65
3.3.1 Kinerja Pegawai 66
3.3.2 Need for achievement 66
3.3.3 Kompetensi 67
3.3.4 Lingkungan Kerja Fisik 68
3.4 Instrumen atau Alat Pengumpulan Data 69
3.5 Data dan Teknik Pengupulan Data 70
3.5.1 Jenis Data 70
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data 71
3.6 Populasi dan Sampel 72

3.6.1 Populasi 72
3.6.2 Teknik Pengambilan Sampel 74
3.6.3 Ukuran Sampel 75
3.7 Teknik Analisis 75
3.7.1 Analisis Statistik Deskriptif 76
3.7.2 Evaluasi Model Pengukuran 76
3.7.3 Evaluasi Model Struktural 77
3.7.4 Pengujian Hipotesis 78
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN 79
4.1 Analisis Deskriptif 79
4.1.1 Gambaran Umum UPBU Kelas III Tunggul Wulung Cilacap 79
4.1.2 Karakteristik Responden 83
4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian 85
4.2 Analisis Statistik 88
4.2.1 Evaluasi Model Pengukuran 88
4.2.2 Evaluasi Model Struktural 92
4.2.3 Pengujian Hipotesis 94
4.3 Pembahasan 100
BAB V SIMPULAN 115
5.1 Simpulan 115
5.2 Keterbatasan Penelitian 116
5.3 Implikasi 117
DAFTAR PUSTAKA 132

DAFTAR TABEL

Tabel I- 1 Laporan Penilaian Kinerja Pegawai Tahun 2022–2024 2

Tabel II- 1 Penelitian Terdahulu 49

Tabel III- 1 Indikator Kinerja Pegawai (Y) pada Kuisioner..... 66

Tabel III- 2 Indikator Need for achievement (M) pada Kuisioner 67

Tabel III- 3 Indikator Kompetensi (X1) pada Kuisioner..... 68

Tabel III- 4 Indikator Lingkungan Kerja Fisik (X2) pada Kuisioner 69

Tabel IV- 1 Karakteristik Responden..... 83

Tabel IV- 2 Deskripsi Variabel Kompetensi..... 85

Tabel IV- 3 Deskripsi Variabel Lingkungan Kerja Fisik..... 86

Tabel IV- 4 Deskripsi Variabel *Need for achievement* 86

Tabel IV- 2 Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai 87

Tabel IV- 6 Hasil Outer Loading Tahap Awal 88

Tabel IV- 7 Hasil Outer Loading Model Akhir..... 89

Tabel IV- 8 Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)..... 90

Tabel IV- 9 Hasil Uji *Fornell-Larcker Criterion* 91

Tabel IV- 10 Hasil Uji Reliabilitas 92

Tabel IV- 11 Hasil Uji R-Square..... 93

Tabel IV- 12 Hasil Uji Q-Square 93

Tabel IV- 13 Hasil Uji f-Square..... 94

Tabel IV- 14 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung..... 95

Tabel IV- 15 Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung 98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Konseptual..... 63

Gambar 4. 1 Hasil Uji PLS-SEM Algorithm..... 92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisioner Penelitian 139

Lampiran 2 Tabulasi Data 142

Lampiran 3 Proses Olah Data Smart Pls 145