BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai merupakan aspek fundamental dalam menunjang efektivitas dan efisiensi suatu organisasi, khususnya pada sektor pelayanan publik yang menuntut keselamatan, keamanan, dan kenyamanan jasa penerbangan (Nurwanto & Hilal, 2023). Secara umum, kinerja pegawai mencerminkan kemampuan individu dalam menguasai dan menerapkan keahlian tertentu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Sinambela, 2021). Dengan demikian, kinerja pegawai dapat dipahami sebagai faktor penentu utama efektivitas dan efisiensi organisasi, terutama pada sektor pelayanan publik seperti jasa penerbangan yang menuntut keselamatan, keamanan, dan kenyamanan bagi para pengguna jasanya (Utami et al., 2025).

Peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan isu strategis dalam tata kelola pemerintahan modern. Secara global, organisasi sektor publik dituntut untuk beroperasi secara efisien, adaptif, dan berorientasi pada hasil di tengah kompleksitas regulasi serta meningkatnya ekspektasi masyarakat (Mila et al., 2023). Laporan OECD menunjukkan bahwa rendahnya kualitas kinerja aparatur publik kerap kali bukan disebabkan oleh keterbatasan sistem semata, melainkan oleh ketidakmampuan organisasi dalam mengoptimalkan kompetensi sumber daya manusia serta faktor psikologis yang mendorong pencapaian prestasi kerja (Ginting & Rizky, 2025).

Di Indonesia, agenda Reformasi Birokrasi dan penerapan Sistem

Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) menempatkan kinerja ASN sebagai indikator utama keberhasilan organisasi pemerintah (Ginting & Rizky, 2025). Meskipun berbagai kebijakan peningkatan kapasitas ASN telah diimplementasikan, hasil evaluasi kinerja menunjukkan bahwa sebagian besar instansi pemerintah masih berada pada kategori "Baik" dan belum menunjukkan pergeseran signifikan menuju kinerja unggul. Fenomena ini mengindikasikan adanya stagnasi kinerja (*performance plateau*) yang memerlukan kajian lebih mendalam.

Menyadari pentingnya hal tersebut, pemerintah telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Aparatur Sipil Negara, yang menekankan pentingnya pengelolaan kinerja secara terstruktur, mulai dari perencanaan hingga evaluasi dan tindak lanjut. Dalam konteks unit pelayanan jasa kebandarudaraan, Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Tunggul Wulung Cilacap memiliki peran penting dalam memastikan keselamatan, keamanan, dan kenyamanan para pengguna jasa penerbangan yang dilayaninya (Nurwanto & Hilal, 2023). Berikut disajikan data capaian kinerja pegawai Kantor UPBU Tunggul Wulung Cilacap periode 2022–2024.

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

No	Tahun	Pegawai	Sangat Baik	Baik	Kurang Baik
1	2022	58	0	58	0
2	2023	53	2	51	0
3	2024	58	3	54	1

Sumber: Data Kepegawaian Tahun 2022–2024, dioalah 2026

Fenomena stagnasi kinerja tersebut juga tercermin pada Kantor UPBU Tunggul Wulung Cilacap. Berdasarkan data penilaian kinerja pegawai tahun 2022–2024, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada tahun 2022, seluruh 58 pegawai (100%) memperoleh penilaian "Baik". Tidak ada pegawai yang masuk kategori "Sangat Baik" maupun "Kurang Baik". Hal ini menunjukkan kinerja yang stabil, namun belum menunjukkan peningkatan signifikan menuju kategori tertinggi.
2. Pada tahun 2023, dari 53 pegawai, terdapat 2 orang (3,77%) dengan penilaian "Sangat Baik" dan 51 orang (96,23%) dengan penilaian "Baik". Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kualitas kerja, ditandai dengan mulai munculnya pegawai berkinerja sangat baik.
3. Pada tahun 2024, dari 58 pegawai, 3 orang (5,17%) memperoleh penilaian "Sangat Baik", 54 orang (93,10%) "Baik", dan 1 orang (1,72%) "Kurang Baik". Hal ini menunjukkan tren peningkatan pada kategori "Sangat Baik", meskipun juga muncul penurunan pada satu individu ke kategori "Kurang Baik".

Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum mencapai tingkat optimal yang sejalan dengan tuntutan keselamatan dan ketepatan layanan di sektor transportasi udara. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini secara spesifik menggunakan *Need for achievement* sebagai variabel mediasi dalam menganalisis pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai (Dwiningtyas et al., 2024). Rendahnya kinerja pegawai dalam organisasi dikhawatirkan akan menimbulkan kurangnya kesadaran diri

terhadap perilaku kerja, yang pada akhirnya memengaruhi efektivitas kerja pegawai (Fauzi & Nugroho, 2024). Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai melalui *Need for achievement* sebagai variabel mediasi pada Kantor UPBU Tunggul Wulung Cilacap.

Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa kompetensi berperan krusial dalam mendorong kinerja pegawai. Kompetensi merujuk pada kapasitas yang bersumber dari keahlian dan wawasan, diperkuat oleh perilaku profesional, serta diimplementasikan dalam menjalankan tanggung jawab dan aktivitas sesuai standar pekerjaan yang telah ditentukan (Sutrisno & Zuhri, 2019). Penelitian Yuliana et al. (2023) mengungkapkan bahwa kompetensi memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, kajian Gazi (2024) menjelaskan bahwa kompetensi tidak selalu memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja, khususnya pada kelompok pegawai dengan pengalaman kerja lama yang cenderung terjebak dalam rutinitas kerja yang stabil. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi memerlukan dukungan motivasi intrinsik agar dapat terealisasi secara maksimal. Hidayat (2021) menegaskan bahwa pada situasi tertentu, kompetensi tidak menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja, sehingga diperlukan variabel tambahan yang berperan sebagai mediator atau moderator dalam hubungan tersebut.

Dalam lingkup Unit Penyelenggara Bandar Udara, kompetensi merujuk pada kapasitas holistik seseorang yang mencakup berbagai aspek, seperti

wawasan teknis terkait penerbangan, kemahiran dalam operasi dan layanan, serta perilaku profesional dan kode etik yang dijalankan berdasarkan regulasi domestik dari Kementerian Perhubungan maupun standar internasional dari ICAO (Prakoso & Supriadi, 2022).

Selanjutnya, lingkungan kerja fisik mencakup seluruh aspek lingkungan sekitar yang dapat berdampak pada efektivitas, kenyamanan, dan keamanan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Elemen-elemen tersebut meliputi tata ruang, intensitas cahaya, temperatur, tingkat kebersihan, tingkat kebisingan, sirkulasi udara, nuansa warna, serta perlengkapan kerja. Tujuan utama pengelolaan lingkungan kerja fisik adalah membangun suasana kerja yang aman, nyaman, dan produktif, sehingga efisiensi serta kesejahteraan pegawai dapat meningkat (Nurgiyantoro et al., 2025).

Menurut Sedarmayanti (2017), lingkungan kerja fisik mencakup seluruh aspek berwujud materi yang berada di sekitar lokasi pekerjaan dan dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Di sisi lain, Nitisemito (2000) menjelaskan bahwa lingkungan kerja fisik merujuk pada segala hal di sekeliling pekerja yang dapat memengaruhi individu dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Kajian mengenai lingkungan kerja fisik menghasilkan temuan yang bervariasi. Jamaludin (2024) menegaskan bahwa lingkungan kerja fisik yang mendukung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, penelitian Saputri et al. (2024) menyimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik tidak memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja. Penelitian di sektor

pemerintahan juga menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja sering kali berkurang pada pegawai berpengalaman apabila tidak disertai dengan *Need for achievement* (Prakoso & Supriadi, 2022). Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja fisik tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Lingkungan kerja fisik di area bandar udara mencakup seluruh kondisi materiil di zona kerja bandara yang berdampak pada efektivitas, keamanan, kenyamanan, dan kesehatan pegawai dalam menjalankan tugasnya (Jamaludin & Santoso, 2024). Hal ini meliputi seluruh komponen yang dapat dirasakan langsung oleh indra manusia, termasuk temperatur, tingkat kebisingan, intensitas cahaya, tata ruang, serta kualitas udara di area operasi dan terminal. Dalam konteks bandar udara, hal ini mencakup kondisi apron, runway, ruang terminal, menara pengendalian (ATC), dan area perkantoran.

Salah satu faktor yang mendukung kinerja pegawai adalah kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), sebagaimana dikemukakan oleh Safaludin (2020). Konsep *Need for achievement*, yang pertama kali diperkenalkan oleh David McClelland, menggambarkan hasrat batiniah seseorang untuk mencapai sasaran atau standar yang tinggi serta menunjukkan kemampuan terbaiknya (McClelland, 1995). Dorongan ini mendorong individu untuk menetapkan dan mengejar target yang menantang, menanggung tanggung jawab pribadi atas hasil pekerjaannya, serta senantiasa mencari umpan balik untuk pengembangan diri (Jaquays, 2018).

Dalam konteks bandar udara, *Need for achievement* merujuk pada

motivasi intrinsik pegawai untuk mencapai tingkat efektivitas yang unggul, bekerja sesuai standar prosedur operasi penerbangan, bertanggung jawab atas hasil kerjanya, serta meminimalkan kesalahan guna menjamin keamanan, keselamatan, dan mutu layanan penerbangan. Endang (2023) dalam kajiannya menyimpulkan bahwa *Need for achievement* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Sebaliknya, penelitian Yuliana et al. (2020) menunjukkan bahwa *Need for achievement* tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja.

Keterbatasan utama penelitian-penelitian terdahulu terletak pada pendekatan yang masih memandang kompetensi dan lingkungan kerja fisik sebagai faktor yang secara langsung dan otomatis mampu meningkatkan kinerja pegawai (Lianasari & Ahmadi, 2022). Di samping itu, penelitian sebelumnya jarang mempertimbangkan aspek demografis seperti usia dan tahap karier pegawai, yang berpotensi memengaruhi *Need for achievement* serta penerapan kompetensi dalam tugas sehari-hari (Dwiningtyas et al., 2024). Penelitian ini berupaya menutup celah tersebut dengan menempatkan *Need for achievement* sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai pada berbagai kelompok usia dan latar belakang pendidikan (Wiharti et al., 2019). Dengan berfokus pada entitas publik teknis seperti UPBU, penelitian ini menawarkan wawasan baru bahwa peningkatan kinerja tidak cukup hanya melalui pengembangan kompetensi dan perbaikan lingkungan kerja fisik, tetapi juga memerlukan penguatan *Need for achievement*.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai, dengan *Need for achievement* sebagai variabel mediasi, pada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap. Penelitian ini bertujuan untuk menguraikan hubungan langsung maupun tidak langsung di antara variabel-variabel yang memengaruhi kinerja pegawai secara lebih mendalam.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, tingkat kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap belum mencapai kondisi yang optimal. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini diajukan melalui pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap *Need for achievement* pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap?
2. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap *Need for achievement* pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap?
4. Apakah lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap?
5. Apakah *Need for achievement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap?
6. Apakah *Need for achievement* memediasi pengaruh kompetensi terhadap

kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap?

7. Apakah *Need for achievement* memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap?

1.3 Batasan Masalah

Agar kajian dalam penelitian ini tetap terarah, terukur, dan mendalam, peneliti menetapkan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dibatasi pada pegawai di Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Tunggul Wulung Cilacap.
2. Penelitian ini memfokuskan pengujian pada empat variabel penelitian yang diukur berdasarkan indikator-indikator operasional sebagai berikut:
   a. Kompetensi

      Kompetensi merupakan kemampuan kerja yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas secara efektif (Spencer & Spencer, 1993).

      Pengukuran kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993), meliputi:

      1) Pengetahuan kerja
      2) Keterampilan teknis
      3) Kemampuan komunikasi
      4) Kemampuan pemecahan masalah
      5) Sikap profesional dan tanggung jawab kerja

b. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh kondisi fisik yang berada di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, keamanan, serta produktivitas karyawan dalam melaksanakan tugas (Sedarmayanti, 2017).

Pengukuran lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti (2017), meliputi:

1) Tata letak ruang kerja
2) Pencahayaan dan suhu ruang
3) Kebersihan dan kerapian
4) Ketersediaan fasilitas kerja
5) Keamanan dan keselamatan kerja

c. *Need for achievement*

Need for achievement merupakan kebutuhan psikologis individu untuk mencapai prestasi, memperoleh keberhasilan, menyelesaikan pekerjaan dengan standar tinggi, serta mencapai hasil yang lebih baik dibandingkan sebelumnya (McClelland, 1961).

Pengukuran *Need for achievement* menurut McClelland (1961), meliputi:

1) Keinginan untuk berprestasi tinggi
2) Tanggung jawab pribadi terhadap hasil kerja
3) Orientasi pada standar keunggulan
4) Kecenderungan mengambil risiko moderat

5) Kebutuhan akan umpan balik

d. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawabnya, yang dapat diukur dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja (Mangkunegara, 2017).

Pengukuran Kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2017), meliputi:

1) Kualitas hasil kerja
2) Kuantitas hasil kerja.
3) Ketepatan waktu.
4) Disiplin dan tanggung jawab.
5) Efektivitas kerja.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap *Need for achievement* pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap.
2. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap *Need for achievement* pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Unit

Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap.

4. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap.
5. Menganalisis pengaruh *Need for achievement* terhadap kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap.
6. Menganalisis peran *Need for achievement* dalam memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap.
7. Menganalisis peran *Need for achievement* dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja pegawai Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Tunggul Wulung Cilacap.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermakna, baik dari segi pengembangan keilmuan maupun penerapan operasional di lapangan. Secara terperinci, manfaat dari penelitian ini diklasifikasikan ke dalam dua aspek utama, yaitu:

1. **Manfaat Teoretis**

   Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik terhadap pengembangan literatur keilmuan Manajemen Sumber Daya Manusia. Secara khusus, penelitian ini ditujukan untuk memperkaya pembuktian empiris mengenai teori motivasi dari David McClelland, yakni peran *Need for achievement* sebagai variabel mediasi yang menghubungkan kompetensi dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja

pegawai pada konteks instansi pemerintah, khususnya di sektor pelayanan penerbangan.

2. Manfaat Praktis

a. Hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan evaluasi dan rekomendasi strategis bagi pimpinan Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara (UPBU) Tunggul Wulung Cilacap dalam merumuskan kebijakan sumber daya manusia. Kajian ini dapat menjadi acuan untuk mendesain program peningkatan kompetensi teknis, penataan ulang kelayakan fasilitas lingkungan kerja fisik, serta upaya sistematis dalam menumbuhkan *Need for achievement* guna mengoptimalkan kinerja pegawai secara menyeluruh.

b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan literatur dan landasan empiris bagi akademisi maupun peneliti selanjutnya yang bermaksud untuk mengembangkan kajian replikatif atau menguji model struktural sejenis pada karakteristik organisasi dan sektor industri yang berbeda.