

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kinerja pegawai saat ini dipahami sebagai akumulasi dari efektivitas dan efisiensi individu dalam melaksanakan tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi pekerjaan, yang mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja. Kinerja dipandang sebagai integrasi antara perilaku (proses) dan hasil (*outcome*), di mana upaya mental dan fisik diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara sistematis (Armstrong dan Taylor, 2020). Keberhasilan kinerja sangat dipengaruhi oleh model *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO), yang menjelaskan bahwa kinerja optimal merupakan hasil interaksi antara kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi (Hao et al., 2025). Oleh karena itu, evaluasi kinerja perlu dilakukan secara holistik dengan memperhatikan tidak hanya hasil kerja, tetapi juga proses dan faktor pendukung yang memengaruhi perilaku kerja pegawai.

Kinerja pegawai di sektor publik secara umum masih menghadapi berbagai tantangan dalam mewujudkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan yang optimal kepada Masyarakat (Sari Y, 2025). Kondisi ini ditandai dengan masih adanya kesenjangan antara standar kinerja yang diharapkan dengan realisasi di lapangan, baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, maupun tanggung jawab kerja. Selain itu, variasi produktivitas antarpegawai serta belum optimalnya disiplin dan konsistensi kerja juga menjadi faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja organisasi public

(Amalia et al., 2025). Dimana hal serupa juga terjadi Dinas PUPR kabupaten Cilacap.

Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Cilacap (DPUPR) terdiri dari lima Bidang antara lain Bidang Bina Marga, Bidang Tata Bangunan, Bidang Penataan ruang dan Pertanahan, Bidang Jasa Kontruksi dan Bidang Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman dengan ditopang oleh 4 (empat) UPTD yang dibagi ke dalam 4 (empat) sub wilayah sebagai salah satu organisasi sektor publik. Kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (DPUPR) Kabupaten Cilacap secara umum menunjukkan capaian yang cukup baik berdasarkan indikator makro kinerja infrastruktur daerah, di mana berdasarkan LKjIP Tahun 2024 Indeks Kualitas Infrastruktur mencapai 86,38% dari target 87,10% (capaian 99,17%), Indeks Kinerja mencapai 47,13% dari target 48,35% (capaian 97,48%), VC Ratio berada pada angka 0,38 dalam rentang target 0,33–0,40 (capaian 100%), serta kesesuaian pemanfaatan ruang mencapai 97,80% yang menunjukkan kategori sangat tinggi. Namun, kondisi tersebut belum sepenuhnya mencerminkan realitas di lapangan karena masih terdapat 204,552 km (15,89%) jalan kabupaten dalam kondisi rusak berat dan 93,774 km (7,28%) rusak ringan dari total panjang jalan 1.287,375 km, yang mengindikasikan bahwa kegiatan pemeliharaan belum optimal dalam mengimbangi laju kerusakan infrastruktur.

Unit Pelaksana Teknis Daerah (UPTD) Pemeliharaan Jalan Kroya merupakan unit operasional di bawah naungan DPUPR Kabupaten Cilacap yang memiliki peran krusial dalam menjaga kemantapan jalan di wilayah timur

kabupaten dengan wilayah kerja yang meliputi (6) enam Kecamatan yakni Kecamatan Kroya, Kecamatan Adipala, Kecamatan Maos, Kecamatan Sampang, Kecamatan Binangun dan Kecamatan Nusawungu total panjang jalan.

Pelaksanaan Tugas di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya merupakan pelaksanaan tugas-tugas rutin dan teknis operasional dari Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Cilacap selaku dinas induk. Tugas – tugas di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya dalam mendukung tugas-tugas DPUPR lebih banyak terkait dengan infrastruktur baik pemeliharaan jalan, pengawasan jalan (penggunaan badan jalan) maupun jembatan.

Kinerja pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya masih menghadapi tantangan dalam hal optimalisasi pelaksanaan tugas pemeliharaan infrastruktur jalan yang disebabkan oleh keterbatasan sumber daya manusia dibandingkan dengan luasnya wilayah kerja serta tingginya intensitas pekerjaan lapangan. Untuk menjembatani hal tersebut peneliti melakukan Observasi awal penelitian.

Tabel I- 1
Hasil Observasi Pegawai
di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya (n=15)

No	Indikator	Jumlah	Persentase
1	Pegawai merasa beban kerja tinggi dan tidak seimbang dengan anggaran yang tersedia	11	73,3%
2	Pegawai merasa tuntutan masyarakat terhadap perbaikan jalan sangat tinggi	12	80,0%
3	Pegawai merasa volume pekerjaan lapangan melebihi kapasitas kerja	9	60,0%
4	Pegawai merasa pekerjaan harus diselesaikan dalam waktu terbatas	8	53,3%

Sumber: Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel I- 1 hasil observasi awal terhadap 15 responden menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa beban kerja tinggi dan tidak seimbang dengan anggaran yang tersedia (73,3%), merasa tuntutan masyarakat terhadap perbaikan jalan sangat tinggi (80,0%), serta merasa volume pekerjaan lapangan melebihi kapasitas kerja (60,0%) dan harus diselesaikan dalam waktu yang terbatas (53,3%). Kondisi tersebut mengindikasikan adanya tekanan kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugas pemeliharaan infrastruktur jalan di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya. Situasi ini menunjukkan bahwa permasalahan kinerja tidak hanya bersumber dari aspek teknis pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor manajerial dan psikologis pegawai dalam menghadapi beban tugas di lapangan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang mampu memperkuat arah kerja, motivasi, serta kondisi psikologis pegawai melalui kepemimpinan yang efektif dan lingkungan kerja yang kondusif.

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mendorong pegawai untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi melalui pembentukan visi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual terhadap kebutuhan bawahan (Bass & Avolio, 1994; Northouse, 2019). Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional cenderung mampu membangun komitmen, meningkatkan keterlibatan kerja, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pencapaian kinerja optimal (Yukl, 2013; Robbins & Judge, 2017). Penelitian oleh Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020) dan Fitriani

(2023), menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan kreativitas dan motivasi kerja. Namun, penelitian oleh Nurlaela et al., (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu memberikan dampak positif terhadap kinerja pegawai, bahkan dalam kondisi tertentu dapat menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan.

Selain kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja non fisik juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Lingkungan kerja non fisik mencerminkan kondisi psikologis dan sosial dalam organisasi, seperti hubungan antarpegawai, komunikasi, dukungan pimpinan, serta suasana kerja yang harmonis (Sedarmayanti, 2017; Nitisemito, 2015). Lingkungan kerja non fisik yang kondusif mampu menciptakan rasa nyaman, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong pegawai untuk bekerja secara lebih produktif dan kolaboratif. Penelitian oleh Sanjaya & Febrian (2024) dan Erfeni (2023), menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Namun, penelitian oleh Astuti dan Mulyadin (2022) menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ketika faktor lain seperti kepemimpinan dan kompensasi tidak berjalan secara optimal.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik dengan kinerja pegawai tidak sepenuhnya bersifat langsung, sehingga diperlukan variabel mediasi yang mampu menjelaskan mekanisme

hubungan tersebut secara lebih komprehensif. Komitmen afektif dipandang relevan sebagai variabel mediasi karena mampu merepresentasikan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang berperan dalam mendorong peningkatan kinerja (Suchyowati dan Evrata, 2025). Komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang tercermin dalam tingkat identifikasi, keterlibatan, serta keinginan untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi (Lam Liu, 2014).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya masih menghadapi berbagai tantangan yang tidak hanya bersumber dari aspek teknis pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor manajerial, psikologis, serta kondisi lingkungan kerja organisasi. Tekanan beban kerja yang tinggi, keterbatasan sumber daya, serta tingginya tuntutan masyarakat menunjukkan bahwa diperlukan penguatan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif agar kinerja pegawai dapat meningkat secara optimal. Kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik dipandang memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja positif, meningkatkan motivasi, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Namun, pengaruh kedua variabel tersebut terhadap kinerja pegawai diduga tidak bersifat langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis berupa komitmen afektif yang memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh kepemimpinan transformasional dan

lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan tujuan penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya?
2. Apakah Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya?
4. Apakah Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya?
5. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya?
6. Apakah komitmen afektif memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya?
7. Apakah komitmen afektif memediasi pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap kinerja pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menjaga fokus dan validitas internal penelitian, batasan masalah ditetapkan sebagai berikut:

1. Responden dalam penelitian ini adalah pegawai di lingkungan UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya Kabupaten Cilacap.
2. Masalah dalam penelitian ini membahas pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non-fisik terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Afektif.
 - a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional direpresentasikan sebagai pendekatan manajerial yang secara efektif menginspirasi dan menstimulasi pegawai untuk merealisasikan capaian kerja melampaui standar ekspektasi. Mekanisme penggerak ini diimplementasikan melalui konstruksi visi komunal, penanaman nilai keteladanan yang positif, serta atensi spesifik terhadap pemenuhan kebutuhan dan eskalasi kapasitas setiap individu (Bass dan Avolio, 1994). Karakteristik kepemimpinan semacam ini memegang peranan krusial dalam mengonstruksi kultur organisasi yang adaptif, menjunjung tinggi nilai kolaborasi, serta berfokus penuh pada pencapaian kinerja secara berkesinambungan.

Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat indikator utama, yaitu:

- 1) Pengaruh ideal (idealized influence)
- 2) Motivasi inspirasional (inspirational motivation)
- 3) Stimulasi intelektual (intellectual stimulation)
- 4) Pertimbangan individual (individualized consideration)

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Robbins dan Judge (2015) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai segala aspek fisik dan psikososial yang membentuk suasana kerja sehari-hari dan memengaruhi sikap serta perilaku kerja pegawai. Lingkungan kerja yang sehat ditandai dengan komunikasi yang terbuka, dukungan sosial dari rekan kerja dan atasan, serta kondisi kerja yang aman dan nyaman.

Menurut Robbins dan Judge (2015) serta Geue (2018), Lingkungan Kerja Non Fisik dapat diukur melalui empat indikator utama, yaitu:

- 1) Kondisi fisik lingkungan kerja
- 2) Hubungan sosial antar pegawai yang harmonis
- 3) Dukungan dan perhatian dari atasan
- 4) Kejelasan peran dan tanggung jawab kerja

c. Komitmen Afektif

Lam dan Liu (2014) menegaskan bahwa komitmen afektif terbentuk melalui pengalaman kerja yang positif, kepercayaan terhadap atasan, serta persepsi terhadap keadilan dan penghargaan organisasi. Komitmen afektif yang tinggi mencerminkan keterikatan pegawai yang bersumber dari kepercayaan dan kesesuaian nilai-nilai pribadi dengan organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen afektif dapat diukur melalui tiga indikator utama, yaitu:

- 1) Keterikatan emosional terhadap organisasi
 - 2) Identifikasi dengan nilai dan tujuan organisasi
 - 3) Keterlibatan aktif dalam aktivitas organisasi
- d. Kinerja Pegawai

Hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang diwujudkan oleh individu dalam mengeksekusi tugas sesuai dengan tanggung jawabnya merupakan definisi pokok dari kinerja (Mangkunegara, 2017). Kinerja pegawai pada realitasnya merefleksikan wujud kontribusi nyata dalam menyukseskan program pembangunan infrastruktur, optimalisasi pelayanan teknis, serta efektivitas urusan administratif yang berjalan secara tepat waktu, bermutu, dan efisien dalam pemanfaatan sumber daya publik.

Menurut Mangkunegara (2017) dan Ramos-Villagrasa et al. (2019), kinerja pegawai dapat diukur melalui lima indikator utama, yaitu:

- 1) Kuantitas kerja
- 2) Kualitas kerja
- 3) Ketepatan waktu
- 4) Efektivitas
- 5) Tanggung jawab terhadap tugas

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

pegawai pada UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya.

2. Mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap kinerja pegawai pada UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya.
3. Mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya.
4. Mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap komitmen afektif pegawai pada UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya.
5. Mengetahui pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai pada UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya.
6. Mengetahui peran komitmen afektif sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai pada UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya.
7. Mengetahui peran komitmen afektif sebagai variabel intervening dalam hubungan antara Lingkungan Kerja Non Fisik dan kinerja pegawai pada UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

Eksplorasi empiris dalam riset ini diorientasikan untuk memperkaya literatur keilmuan pada disiplin Manajemen Sumber Daya Manusia. Penambahan khazanah pengetahuan tersebut difokuskan pada penjabaran konstelasi jalinan struktural yang melibatkan gaya kepemimpinan transformasional, kondisi lingkungan kerja, tingkat komitmen afektif, beserta hubungannya dengan capaian kinerja pegawai.

2. Manfaat Praktis

Temuan faktual dari investigasi ini diproyeksikan sebagai landasan rekomendasi strategis bagi jajaran pemangku kebijakan di UPTD Pemeliharaan Jalan Kroya. Formulasi usulan berbasis data tersebut dirancang guna mengakselerasi efektivitas kepemimpinan serta mengonstruksi ekosistem kerja yang lebih kondusif demi menopang eskalasi kinerja **pegawai** secara berkesinambungan.

