

**PENGARUH ADMINISTRASI BIROKRASI DAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA DENGAN VARIABEL
MODERASI WORK ENGAGEMENT DI DEPARTEMEN OPERASIONAL
TIMOR PORT TIBAR**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Guna mencapai Gelar Magister



Diajukan Oleh:

Graciano Pires dos Santos

NPM: 24061020036

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
SURABAYA JAWA TIMUR**

2026

**PENGARUH ADMINISTRASI BIROKRASI DAN
KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP
KINERJA DENGAN VARIABEL MODERASI WORK
ENGAGEMENT DI DEPARTEMEN OPERASIONAL TIMOR
PORT TIBAR**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Graciano Pires dos Santos
NPM: 24061020036

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 5 Maret 2026
dan dinyatakan telah Memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I



Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si, CRP
NIP. 196304201991032001

Anggota Dewan Penguji



Dr. Muhadjir Anwar, M.M., CFP.
NIP. 196509071991031001

Pembimbing II



Dr. Dewi Khrisna Sawitri, S.S., S.Psi, MSi
NIP. 198006122025212038



Dr. Zainal Abidin Achmad, S.Sos., M.Si., Med
Nip. 197305192025211017

Surabaya, 5 Maret 2026

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSi, CRP
NIP. 196304201991032001

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Graciano Pires dos Santos
NPM : 24061020036
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis / Disertasi tidak terdapat bagian karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/Lembaga lain, kecuali yang secara tertulis di sitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari indikasi plagiat pada Tesis / Disertasi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 5 Maret 2026



Graciano Pires dos Santos

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa atas karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "PENGARUH ADMINISTRASI BIROKRASI DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA DENGAN VARIABEL MODERASI WORK ENGAGEMENT DI DEPARTEMEN OPERASIONAL TIMOR PORT TIBAR". Penyusunan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

Penyusunan tesis ini, saya mendapatkan bantuan dan bimbingan, serta dukungan, dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
2. Ibu. Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur dan selaku pembimbing 1 yang telah membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian Tesis.
3. Ibu. Prof. Dr. Yuniningsih, SE. MSi, CFRM, Koord Prodi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.
4. Ibu Dr. Dewi Khrisna Sawitri, S.S.,S.Psi, Msi, CHRM selaku dosen pembimbing 2 yang telah membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian Tesis.
5. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur yang memberikan bekal ilmu pengetahuan.
6. Staff administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur.

7. Bapak Rafael Ribeiro dan Bapak Laurent Palayer selaku CEO Timor Port Tibar-Timor Leste dan seluruh pegawai yang telah membantu dan mensupport saya.
8. Kepada kedua orang tua, saudara/i beserta istri tercinta dan kelima anak saya yang selalu berdoa dan support.
9. Kepada semua teman-teman RPL angkatan 2 yang selalu memberikan dukungan, bertukar pengalaman dan memberikan saran serta masukan.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu dan menyusun tesis ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa apa yang telah disusun dalam tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis sangat berharap kritik dan saran membangun dari pembaca dan pihak lain. Akhir kata, penulis berharap agar tesis ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 27 April 2026

Graciano Pires dos Santos

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
ABSTRAK	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah:	18
1.3. Tujuan Penelitian	19
1.4 Manfaat Penelitian:	20
1.4.1 Manfaat Akademis:	20
1.4.2 Manfaat Praktis:	20
1.4.3 Manfaat bagi Pengembangan Kebijakan	21
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	22
2.1 Penelitian Terdahulu	22
2.2 Teori Prilaku Organisasi	36
2.2.1 Pengertian Perilaku Organisasi	36
2.3 Administrasi Birokrasi	39
2.3.1 Teori Administrasi Birokrasi	39
2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Administrasi Birokrasi	42
2.3.3 Indikator untuk Mengukur Administrasi Birokrasi	43
2.4 Teori Kompetensi Sumber Daya Manusia	46
2.4.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Sumber Daya Manusia	48
2.4.2 Indikator Kompetensi SDM	49
2.5 Teori Kinerja Organisasi	51
2.5.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi	52
2.5.2 Indikator Kinerja Organisasi	53
2.6 Teori Work engagement	53
2.6.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Work engagement	54
2.6.2 Indikator Work engagements	55
2.7 Teori Manajemen Kinerja (Balanced Scorecard)	55
2.7.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Kinerja (Balanced Scorecard)	56
2.7.2 Indikator Manajemen Kinerja (Balanced Scorecard).	57

2.8 Teori Sumber Daya (Resource-Based View – RBV)	58
2.8.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sumber Daya (Resource-Based View – RBV).....	58
2.8.2 Indikator Sumber Daya (Resource-Based View – RBV).....	59
2.9 Teori Kontinjensi dalam Manajemen	60
2.9.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kontinjensi dalam Manajemen	61
2.9.2 Indikator Kontinjensi dalam Manajemen Top of Form	61
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	62
2.3.1 Pengaruh Birokrasi Terhadap Kinerja Organisasi	62
2.3.2 Pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja	64
2.3.3 Pengaruh Birokrasi Melalui Work engagement Terhadap Kinerja Organisasi.....	65
2.3.4 Pengaruh Kompetensi Melalui Work engagement Terhadap Kinerja Organisasi.....	66
2.4 Kerangka Konseptual Penelitian	68
2.5 Hipotesis.....	68
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	70
3.1 Jenis dan Desain Penelitian	70
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	71
3.2.1 Definisi Operasional	71
3.3 Populasi dan Sampel.....	76
3.3.1 Populasi	76
3.3.2 Sampel.....	77
3.4 Teknik Pengambilan Data	79
3.5 Teknik Analisis Data	81
3.5.1 Analisis Deskriptif	81
3.5.2 Analisis Inferensial.....	82
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	89
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	89
4.1.1 Struktur Organisasi Timor Port / Tibar Bay Port	90
4.1.2 Visi dan Misi Timor Port / Tibar Bay Port	90
4.1.3 Fungsi Timor Port / Tibar Bay Port.....	91
4.2 Deskripsi Data Responden	93
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	94
4.3.1 Variabel Independen (X_1): Administrasi Birokrasi.....	94
4.3.2 Variabel Independen (X_2): Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) ..	97
4.3.3 Variabel Moderasi (Z): Work engagement.....	101
4.3.4 Variabel Dependen (Y): Kinerja.....	103

4.4 Hasil Penelitian	106
4.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	108
4.4.2 Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)	115
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	124
4.5.1 Pengaruh Administrasi Birokrasi terhadap Kinerja Organisasi.....	124
4.5.2 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja Organisasi	126
4.5.3 Pengaruh Administrasi Birokrasi terhadap Kinerja melalui Work engagement	127
4.5.4 Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja melalui Work engagement	131
4.5.5 Peran Work engagement dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi...	135
BAB V PENUTUP	139
5.1 Kesimpulan.....	139
5.2 Saran.....	140
Daftar Pustaka	144
Lampiran 1	144

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja Pelayanan Publik di Timor Port Tibar	5
Tabel 1. 2 Tingkat Complain terhadap Departemen Operasional Timor Port Tibar	10
Tabel 1. 3 3 Level Pendidikan Karyawan Berdasarkan Kategori di Timor Port Tibar	12
Tabel 3. 1 Jumlah Pegawai Tetap Departemen Operasional Timor Port Tibar	77
Tabel 3. 2 Klasifikasi sampel berdasarkan bagian/unit di Departemen Operasional Timor Port Tibar	778
Tabel 3. 3 Skala Likert.....	79
Tabel 4. 1 Identitas Responden Penelitian	93
Tabel 4. 2 Frekuensi Jawaban Variabel Administrasi Birokrasi (X1).....	95
Tabel 4. 3 Frekuensi Jawaban Kompetensi Sumber Daya Manusia (X2)	97
Tabel 4. 4 Frekuensi Jawaban <i>Work engagements</i> (Z).....	102
Tabel 4. 5 Frekuensi Jawaban Kinerja Organisasi (Y).....	104
Tabel 4. 6 Outer Loadings	107
Tabel 4. 7 Composite Reliability	109
Tabel 4. 8 Cross Loading	111
Tabel 4. 9 R-Square	114
Tabel 4. 10 Bootstrap Path Coefficients	116
Tabel 4. 11 Specific Indirect Effects	119
Tabel 4. 12 Total Effects	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	68
Gambar 3. 1 Diagram Jalur	88
Gambar 3. 1 Struktur Organisasi Timor Port Tibar	90
Gambar 4. 2 Graphical Output Model SmartPLS.....	106

DAFTAR LAMPIRAN

Koesioner Penelitian.....	1
Hasil Kuesioner	2
Output SmartPLS 4.....	3

**PENGARUH ADMINISTRASI BIROKRASI DAN KOMPETENSI SUMBER
DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA DENGAN VARIABEL
MODERASI WORK ENGAGEMENT DI DEPARTEMEN OPERASIONAL
TIMOR PORT TIBAR**

Graciano Pires dos Santos
NPM: 24061020036

Abstrak

Kinerja organisasi merupakan aspek penting dalam mendukung keberhasilan organisasi, khususnya pada sektor operasional dan pelayanan publik yang memiliki peran strategis dalam aktivitas ekonomi dan logistik. Peningkatan kinerja organisasi tidak terlepas dari kualitas administrasi birokrasi, kompetensi sumber daya manusia (SDM), serta tingkat keterlibatan kerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh administrasi birokrasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja organisasi dengan *work engagement* sebagai variabel moderasi pada Departemen Operasional Timor Port Tibar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Departemen Operasional Timor Port Tibar dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis data meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*), model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa administrasi birokrasi dan kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Selain itu, *work engagement* terbukti memperkuat hubungan antara administrasi birokrasi dan kompetensi SDM dengan kinerja organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa sistem administrasi yang efektif, SDM yang kompeten, serta tingkat keterlibatan kerja yang tinggi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori birokrasi Weber, teori kompetensi SDM, serta *Job Demands–Resources (JD-R) Model* yang menekankan pentingnya sistem organisasi, kompetensi individu, dan keterlibatan kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kata kunci: Administrasi Birokrasi, Kompetensi SDM, Work Engagement, Kinerja Organisasi

THE INFLUENCE OF BUREAUCRATIC ADMINISTRATION AND HUMAN RESOURCE COMPETENCY ON PERFORMANCE WITH WORK ENGAGEMENT AS A MODERATING VARIABLE AT THE TIMOR PORT TIBAR OPERATIONAL DEPARTMENT

Graciano Pires dos Santos

NPM: 24061020036

Abstract

Organizational performance is a crucial aspect in supporting organizational success, particularly in operational and public service sectors that play a strategic role in economic and logistics activities. Improving organizational performance is closely related to the quality of bureaucratic administration, human resource competence, and employee work engagement. Therefore, this study aims to analyze the influence of bureaucratic administration and human resource competence on organizational performance, with work engagement as a moderating variable at the Operational Department of Timor Port Tibar.

This study employed a quantitative approach using a survey method. Data were collected through the distribution of questionnaires to employees of the Operational Department of Timor Port Tibar and analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS–SEM) method with the assistance of SmartPLS software. The data analysis included measurement model evaluation, structural model analysis, and hypothesis testing using the bootstrapping procedure.

The results indicate that bureaucratic administration and human resource competence have a positive and significant effect on organizational performance. Furthermore, work engagement is proven to strengthen the relationship between bureaucratic administration and human resource competence with organizational performance. These findings suggest that effective administrative systems, competent human resources, and high levels of work engagement are essential factors in enhancing organizational performance. The results are consistent with Weber's bureaucratic theory, human resource competence theory, and the Job Demands–Resources (JD-R) Model, which emphasize the importance of organizational systems, individual competence, and work engagement in improving organizational performance.

Keywords: Bureaucratic Administration, Human Resource Competence, Work Engagement, Organizational Performance.