

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan bisnis yang ketat, perusahaan harus terus meningkatkan kinerja karyawannya. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada produktivitas sumber daya manusia, dengan faktor internal seperti inovasi, kepemimpinan efektif, dan budaya organisasi yang kuat berperan penting (Marcelia et al., 2022; Johnson et al., 2022). Inovasi membantu perusahaan tetap kompetitif dengan menghadirkan produk dan layanan yang sesuai kebutuhan pelanggan serta memanfaatkan peluang baru (Kim dan Lee, 2023).

Selain faktor internal, faktor eksternal seperti kondisi pasar, teknologi, dan regulasi juga mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan regulasi akan memiliki posisi yang lebih baik dalam mempertahankan keberlanjutan dan pertumbuhan (Wang dan Zhang, 2023).

Perusahaan harus lebih inovatif dalam menciptakan lingkungan kerja yang menarik, karena faktor seperti persaingan ketat, perubahan harapan karyawan, dan akses informasi meningkat (Kundu dan Gahlawat, 2021). Pandemi COVID-19 memperkuat perlunya fleksibilitas dan kesejahteraan mental (Smith dan Lee, 2022). Strategi retensi yang efektif harus fokus pada pengembangan SDM dan lingkungan inklusif untuk menjaga talenta dan keberlanjutan organisasi (Singh dan Kargbo, 2022).

Pelabuhan penting untuk mendukung perdagangan dan perekonomian negara, terutama bagi negara kepulauan (Suharto et al., 2020). Pelabuhan Timor Port Tibar di Timor Leste meningkatkan efisiensi logistik dan konektivitas regional (Laut, 2025). Infrastruktur pelabuhan yang modern dapat meningkatkan arus barang, mengurangi biaya, dan mempercepat pengiriman, sehingga memperkuat daya saing nasional dan mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif (Widianita, 2023).

Kinerja organisasi melibatkan variabel seperti sumber daya, proses, strategi, dan lingkungan eksternal untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh (Thompson, 1967; Mintzberg, 1979; Galbraith, 1977). Indikator kinerja harus mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan agar memberikan gambaran holistik (Nurhadi et al., 2021). Pendekatan *Balanced Scorecard* dari Kaplan dan Norton (1992) menekankan pentingnya pengukuran dari berbagai perspektif untuk keberlanjutan jangka panjang. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penggabungan indikator keuangan dan non-keuangan dapat meningkatkan efektivitas pengukuran kinerja organisasi, terutama dalam konteks inovasi dan adaptasi cepat (Sulistyo et al., 2020).

Peneliti menemukan bahwa kepala bagian di Pelabuhan Timor Port Tibar melakukan rotasi atau mutasi karyawan secara rutin, termasuk pemberhentian tahunan, berdasarkan performa dan kebutuhan perusahaan (Jurnal et al., 2025). Perubahan struktur ini dapat memengaruhi kompetensi dan motivasi karyawan secara kompleks dan

multifaset.

Suatu perusahaan melakukan perubahan organisasi untuk mempertahankan keberlangsungan hidupnya (Dharmawan et al., 2024). Upaya ini termasuk mengembangkan kompetensi karyawan, yang dapat berpengaruh pada keberhasilan organisasi (Widodo et al., n.d., 2019). Dampak perubahan struktur organisasi, seperti pengalihan tugas atau perubahan hierarki, sangat bergantung pada cara penerapan dan pengelolaan perubahan tersebut terhadap karyawan dan kompetensi mereka.

Untuk meningkatkan motivasi karyawan, perusahaan perlu memahami kebutuhan mendasar mereka agar dapat menumbuhkan motivasi secara efektif (Dharmawan et al., 2024). Dalam konteks pelayanan publik, kualitas tidak hanya ditentukan oleh kecepatan dan ketepatan, tetapi juga meliputi aspek keadilan, keamanan, kenyamanan, dan transparansi. Osborne dan Gaebler (1992) dalam buku "*Reinventing Government*" menegaskan bahwa pelayanan publik yang efektif harus mampu meningkatkan partisipasi masyarakat, memperkuat akuntabilitas, dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi serta efektivitas layanan.

Evaluasi layanan publik biasanya dilakukan melalui kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif, seperti survei, wawancara, dan analisis data. Penggunaan teknologi informasi seperti *platform e-government*, sistem umpan balik digital, dan dasbor kinerja semakin penting dalam

memantau pemberian layanan, meningkatkan transparansi, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data dalam administrasi publik (Lindgren dkk., 2019; Maheshwari dkk., 2011; Ostrom dan Ostrom, 2019).

Dalam mengevaluasi layanan publik, beberapa indikator utama digunakan untuk menilai kualitas layanan. Indikator-indikator ini dikategorikan ke dalam dimensi analitis yang lebih luas, seperti efisiensi (misalnya, waktu penyelesaian layanan), daya tanggap (misalnya, kecepatan dan aksesibilitas layanan), kompetensi (misalnya, kualitas dan kemampuan sumber daya manusia), dan kepuasan pelanggan (misalnya, persepsi dan umpan balik pengguna). Pendekatan berbasis dimensi ini tidak hanya meningkatkan interpretabilitas hasil evaluasi tetapi juga sejalan dengan kerangka kerja evaluasi layanan publik yang telah mapan (Hamirul dan Pratiwi, 2020; Olson, 2017). Dengan menggunakan indikator-indikator ini, dapat diketahui sejauh mana kualitas layanan yang diberikan memenuhi standar yang diharapkan oleh masyarakat (Masdar dkk., 2009; Taufiqurokhman dan Satispi, 2018).

Dari observasi penulis di departemen operasional Timor Port Tibar mendapatkan data terkait pelayanan publik dari departemen operasional terhadap pelanggan. Data ini memaparkan tentang evaluasi pelayanan publik dari tahun 2023 dan 2024.

Berikut adalah table 1.1 yang menggabungkan pengukuran data, skala penilaian, dan hasil kinerja pelayanan publik di Timor Port Tibar

selama tahun 2023 dan 2024.

Tabel 1. 1 Kinerja Pelayanan Publik di Timor Port Tibar

No	Indikator Kinerja Pelayanan Publik	Skor Triwulan	Rata-Rata	Kategori Penilaian	Rentang Skor	Deskripsi
1	Waktu Penyelesaian proses permohonan	Jan-Mar: 2.7 (270)	2.6	Kurang	1.76-2.75	Kurang
		Apr-Jun: 2.5 (250)				
		Jul-Sep: 2.7 (270)				
		Okt-Des: 2.7 (270)				
2	Kepuasan Pelanggan	Jan-Mar: 2.0 (200)	2.1	Kurang	1.76-2.75	Kurang
		Apr-Jun: 2.1 (210)				
		Jul-Sep: 2.1 (210)				
		Okt-Des: 2.1 (210)				
3	Tingkat kelengkapan Dokumen	Jan-Mar: 3.1 (310)	3.1	Baik	2.76-3.75	Baik
		Apr-Jun: 3.2 (320)				
		Jul-Sep: 3.1 (310)				
		Okt-Des: 3.1 (310)				
4	Presentase penyelesaian tepat waktu	Jan-Mar: 2.9 (290)	3.0	Baik	2.76-3.75	Baik
		Apr-Jun: 3.0 (300)				
		Jul-Sep: 3.2 (320)				
		Okt-Des: 2.9 (290)				
5	Pengaduan dan tindak lanjut	Jan-Mar: 3.0 (300)	2.9	Baik	2.76-3.75	Baik
		Apr-Jun: 3.0 (300)				
		Jul-Sep: 3.0 (300)				
		Okt-Des: 2.9 (290)				

Sumber: Dokumentasi peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.1 kinerja pelayanan di Timor Port Tibar selama 2023 dan 2024 menunjukkan variasi. Indikator waktu penyelesaian dan kepuasan pelanggan berada dalam kategori "Kurang", disebabkan oleh terbatasnya sumber daya, sistem yang belum efisien, serta kurangnya perhatian terhadap kebutuhan pelanggan, sehingga proses layanan menjadi lambat dan tidak signifikan selama dua tahun berturut-turut, oleh karena itu, menandakan perlunya perbaikan. Sedangkan, indikator kelengkapan dokumen, penyelesaian tepat waktu, dan pengaduan termasuk kategori "Baik", menunjukkan kinerja yang cukup baik namun tetap perlu peningkatan secara signifikan.

Perusahaan mempunyai mekanisme penilaian tersendiri dengan

memberikan rentang skor dalam mengukurnya seperti; 1.00-1.75 (Sangat Kurang): Penilaian sangat kurang, menunjukkan kinerja yang sangat buruk dan membutuhkan perhatian serius. 1.76-2.75 (Kurang): Penilaian kurang, menunjukkan kinerja belum memuaskan dan masih memerlukan banyak perbaikan. 2.76-3.75 (Baik): Penilaian baik, menunjukkan kinerja cukup memuaskan dan memenuhi standar minimum. 3.76-4.75 (Baik Sekali): Penilaian sangat baik, menunjukkan kinerja sangat memuaskan dan mendekati sempurna. 4.76-5.00 (Luar Biasa): Penilaian luar biasa, menunjukkan kinerja yang sangat luar biasa dan sempurna.

Dalam konteks pelayanan publik, peran administrasi birokrasi tetap menjadi faktor utama yang menentukan kualitas dan efisiensi layanan kepada masyarakat. Ahmad (2011) dalam Sellang menyatakan bahwa administrasi birokrasi memiliki peranan besar dalam upaya meningkatkan pelayanan dan mewujudkan kesejahteraan rakyat. Pemikiran ini terus relevan, dan penelitian terbaru dari Putri et al. (2023) menegaskan bahwa penguatan administrasi birokrasi yang berbasis pada prinsip-prinsip profesionalisme dan transparansi dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, terutama dalam pelayanan di bidang pelabuhan dan logistik.

Sejalan dengan itu, Santoso (2008) dalam Sellang juga menekankan bahwa administrasi birokrasi yang berorientasi pada penciptaan pelayanan prima dan mengutamakan kemanfaatan dari hasil kerja, mampu menjadi motor penggerak utama dalam mencapai tujuan

bersama. Hal ini diperkuat oleh studi terbaru dari Wulandari dan kolega (2024), yang menunjukkan bahwa administrasi birokrasi yang berorientasi pada hasil dan pelayanan yang efektif mampu menurunkan tingkat keluhan publik dan meningkatkan kepuasan pengguna layanan, termasuk di sektor pelabuhan.

Sinambela (2006) dalam Sellang menegaskan bahwa secara empiris, sering kali muncul keluhan masyarakat terkait dengan kualitas pelayanan birokrasi. Data lapangan dari penelitian terbaru oleh Hidayat (2022) di Pelabuhan Timor Port Tibar menunjukkan bahwa meskipun struktur organisasi dirancang untuk mendukung proses yang efisien sesuai prinsip administrasi birokrasi Weber, masih ditemukan kendala dalam implementasi di lapangan, terutama terkait respon cepat dan adaptasi terhadap kebutuhan masyarakat. Pelayanan yang ideal haruslah profesional, efektif, sederhana, transparan, terbuka, tepat waktu, responsif, dan adaptif sebuah standar yang semakin ditekankan dalam kajian kontemporer (Kurniawan dan Rizki, 2023).

Prinsip asas pelayanan publik menurut (Ramadhan 2024), yang meliputi transparansi, akuntabilitas, kondisional, partisipatif, dan tidak diskriminatif, menjadi landasan penting dalam memastikan pelayanan yang berkualitas dan berkeadilan. Penelitian dari Sari dan tim (2025) menegaskan bahwa penerapan prinsip-prinsip ini secara konsisten dalam pengelolaan pelabuhan dapat meningkatkan kepercayaan *stakeholder* dan memperkuat tata kelola yang baik.

Menurut Max Weber (1922), administrasi birokrasi adalah bentuk organisasi yang rasional dan efektif yang didasarkan pada aturan tertulis, hierarki, dan keahlian. Studi terbaru oleh Lee dan kolega (2022) menyoroti bahwa meskipun keunggulan Weber terletak pada efisiensi dan stabilitas, kelemahan seperti kaku dan kurang fleksibel tetap menjadi tantangan utama dalam era digitalisasi dan kompetisi global. Oleh karena itu, inovasi administrasi birokrasi yang adaptif dan berbasis teknologi menjadi kebutuhan mutlak agar administrasi birokrasi dapat tetap relevan dan efektif.

Struktur organisasi pelabuhan Timor Port Tibar dirancang mengikuti prinsip administrasi birokrasi Weber, dengan hierarki yang jelas dan prosedur resmi yang ketat. Berdasarkan studi oleh Hidayat (2022) dan analisis terbaru oleh Mulyadi (2024), struktur ini mendukung proses administrasi birokrasi yang terorganisasi dengan baik, namun masih perlu peningkatan dalam hal responsivitas dan fleksibilitas agar mampu menanggapi dinamika kebutuhan pengguna layanan secara lebih cepat dan tepat. Departemen Operasional di Tibar Port terdiri dari beberapa bagian diantaranya adalah *Heavy Equipment, Gate In dan Gate Out, Shore Handling dan Quality Safety Enviroment* (Riri Nurmaya, 2025).

Berdasarkan temuan dari manajer operasional pelabuhan Timor Port Tibar, meskipun telah diterapkan struktur organisasi dengan bagian-bagian yang jelas di pelabuhan, sejumlah kendala masih tetap dihadapi. Salah satu kendala utama terjadi saat kedatangan kapal-kapal kargo, di

mana proses pengurusan dokumen memakan waktu lama. Kendala ini sebagian besar disebabkan oleh panjangnya administrasi birokrasi yang berhubungan dengan ketidaksinkronan sistem administrasi pelabuhan, terutama antara sistem ASYCUDA dan OSCAR. Ketidaksinkronan ini menyebabkan proses PINS (*Physical Inspections Request*) menjadi lambat atau tertunda, karena data dan proses tidak berjalan secara terintegrasi dan efisien. Akibatnya, pemeriksaan fisik barang menjadi terhambat, waktu layanan membesar, efisiensi berkurang, dan keluhan dari pelanggan pun meningkat. Masalah ini mencerminkan ketidaksesuaian sistem dan kurangnya koordinasi antara kedua *platform* tersebut. (Suardana dan Nawing, 2022) .

Selain itu, masalah lain yang ditemukan adalah tingkat kerusakan barang yang *dicomplain* oleh pelanggan pun selalu ada walaupun sudah dilakukan *interchange recruits* oleh *quality safety environment* yang disebabkan oleh ketidak hati-hatian dalam bongkar muat. Keluhan dari karyawan internal dan pihak eksternal terkait SOP pelabuhan sering muncul tanpa alasan jelas. Menurut manajer operasional, keluhan internal disebabkan kurangnya pemahaman terhadap SOP, sementara dari luar kemungkinan karena kepentingan yang tidak terakomodasi. Hal ini menunjukkan kurangnya kepatuhan terhadap aturan yang berdampak pada kualitas pelayanan pelanggan (Syahwi dan Pantawis, 2021) .

Penurunan kinerja perusahaan sering kali dikaitkan dengan kelemahan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama

dalam hal pengelolaan dan pengembangan karyawan (Dessler, 2020). Berbagai studi menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi tenaga kerja yang dimilikinya (Robbins dan Judge, 2019).

Di table berikut, memaparkan data tingkat *complain*/keluhan pelanggan berdasarkan indikator pelabuhan terlebih pada departemen operasional Timor Port Tibar tahun 2023 dan 2024.

Tabel 1. 2 Tingkat Complain terhadap Departemen Operasional Timor Port Tibar

TAHUN	ASPEK YANG DIKELUHKAN	PIHAK YANG MENGELUHKAN	JUMLAH KELUHAN
2023	Proses Sinkronisasi system ASYCUDA dengan System OSCAR berjalan lambat mengakibatkan proses PINS lama (administrasi birokrasi panjang)	Pelanggan	76
2024	Proses Sinkronisasi system ASYCUDA dengan System OSCAR berjalan lambat mengakibatkan proses PINS lama (administrasi birokrasi panjang)	Pelanggan	81
2023	Kerusakan barang walaupun sudah dilakukan <i>interchange recruits</i> oleh <i>quality safety environment</i> .	Pelanggan	52
2024	Kerusakan barang walaupun sudah dilakukan <i>interchange recruits</i> oleh <i>quality safety environment</i> .	Pelanggan	68
2023	<i>Complain</i> terhadap SOP Pelabuhan oleh karyawan pelabuhan dan pihak <i>Custom</i>	Karyawan dan pihak authority <i>Custom</i>	43
2024	<i>Complain</i> terhadap SOP Pelabuhan oleh karyawan pelabuhan dan pihak <i>Custom</i>	Karyawan dan pihak authority <i>Custom</i>	49

Sumber: Dokumentasi peneliti, 2025.

Tabel 1.2 menunjukkan keluhan pelanggan dan karyawan selama 2023-2024, terbanyak terkait lambatnya sinkronisasi sistem ASYCUDA dan OSCAR serta kerusakan barang meskipun sudah diinterchange. Keluhan lain terkait SOP pelabuhan dari karyawan dan otoritas. Data ini

menegaskan perlunya peningkatan efisiensi sistem dan prosedur operasional.

Penurunan kinerja perusahaan sering kali dikaitkan dengan kelemahan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM), terutama dalam hal pengelolaan dan pengembangan karyawan (Diansyah, Athar, dan Fauzi 2020)

Berbagai studi menunjukkan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas dan kompetensi tenaga kerja yang dimilikinya (Ramadani dan Kuswinarno, 2024). Pada kondisi saat ini perusahaan-perusahaan cenderung mengalami penurunan kinerja. Hal ini disebabkan oleh kegagalan manajemen dalam mengelola karyawannya. Kualitas lingkungan kerja yang buruk dapat menurunkan kepuasan kerja dan pada akhirnya mempengaruhi produktivitas karyawan secara keseluruhan (Alni, 2024).

Kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang berkontribusi pada kinerja efektif (Boyatzis (1982) dan Spencer dan Spencer (1993). Pengetahuan merupakan salah satu aspek kompetensi yang menunjukkan pemahaman individu terhadap materi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efisien, (Ramadani dan Kuswinarno, 2024). Sedangkan, keterampilan merupakan kemampuan untuk melakukan tugas dengan tingkat keahlian tertentu yang memungkinkan efisiensi dan efektivitas (Syam, 2020). Sedangkan secara umum, sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai subyek yang

memiliki peran untuk menentukan keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya (Adi Sagita, 2023).

Peneliti memperoleh data di lapangan mengenai latar belakang pendidikan dan sertifikasi karyawan secara spesifik di bidang operasional pelabuhan pada departemen Operasional Timor Port Tibar. Data menunjukkan bahwa terdapat 150 karyawan tetap dan 575 karyawan tidak tetap. Karyawan tetap memiliki kontrak kerja permanen, sedangkan karyawan tidak tetap tidak memiliki kontrak permanen dan biasanya dipekerjakan sesuai kebutuhan saat kedatangan kapal kargo untuk mendukung proses bongkar muat. Kedua jenis karyawan ini, baik tetap maupun tidak tetap, sama-sama berkontribusi terhadap kinerja pelabuhan (Yusrizal Aminullah dan Kustini, 2022).

Tabel 1.3 memperlihatkan distribusi tingkat pendidikan karyawan permanen di Timor Port Tibar.

Tabel 1. 3 3 Level Pendidikan Karyawan Berdasarkan Kategori di Timor Port Tibar

No	Kategori Tingkat Pendidikan	Jumlah dalam Angka	Jumlah dalam Persen
1	S-2	15	10%
2	S-1	60	40%
3	SLTA	75	50%

Sumber: Dokumentasi peneliti, 2025.

Data lapangan menunjukkan bahwa meskipun terdapat 15 orang karyawan dengan tingkat pendidikan S-2, mereka belum sepenuhnya sesuai dengan posisi kerja di Timor Port Tibar. Hal ini dikarenakan sebagian dari mereka berasal dari latar belakang bidang petroleum,

kesehatan, maupun politik, yang tidak secara langsung berkaitan dengan operasional pelabuhan. Selain itu, mereka hanya mendapatkan pelatihan singkat terkait operasional pelabuhan, sehingga pengetahuan dan keahlian mereka belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Demikian pula dengan karyawan yang bergelar S-1, meskipun memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi dari SLTA, mereka juga belum sepenuhnya memiliki kompetensi yang sesuai karena pelatihan yang diberikan bersifat sementara dan terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan formal belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan kompetensi operasional di pelabuhan tersebut.

Data lapangan memaparkan bahwa dalam hal kompetensi, hanya 4 dari 150 karyawan yang telah tersertifikasi internasional melalui pelatihan berstandar tinggi, seperti *ISO*, *IMDG*, *ISPS*, *Port Management*, dan *STCW*. Sisanya hanya mengikuti *induction training* dasar yang terbatas pada pengenalan operasional pelabuhan. Kondisi ini menjadi tantangan dalam memastikan konsistensi kompetensi dan kualitas kerja, karena mayoritas karyawan belum memiliki sertifikasi internasional yang mendukung operasional global dan kompleks. Ketidakseimbangan antara jumlah karyawan yang telah tersertifikasi secara internasional dan yang hanya mengikuti pelatihan dasar memiliki sejumlah konsekuensi serius di antaranya adalah dapat menyebabkan variasi dalam kualitas dan standar operasional di pelabuhan, penerapan prosedur dan standar kerja menjadi tidak konsisten, yang berisiko menurunkan kualitas layanan dan bahkan mengancam keselamatan operasional, risiko terjadinya insiden atau

kecelakaan akibat ketidakpatuhan terhadap prosedur keselamatan dan keamanan dan dapat membatasi kemampuan pelabuhan dalam menghadapi tantangan global, karena operasional yang belum memenuhi standar internasional akan menyulitkan kerjasama dan kompetisi di tingkat global. Di sisi lain, ketertinggalan dalam hal kompetensi ini dapat menghambat efisiensi dan produktivitas (Adi Sagita, 2023).

Sementara, di pelabuhan Timor Port Tibar, terdapat beberapa jabatan strategis dan *job desk* seperti *Chief Operation Officer* dapat memberikan pelatihan tentang pengelolaan harian operasional pelabuhan, bongkar muat dan lain-lain. *Workshop Manager* dapat memberikan pelatihan berupa *maintenance* terhadap alat-alat berat, *Infrastruktur Manager* dapat memberikan pelatihan tentang teknologi dan *job desk* lainnya dapat memberikan pelatihan dan jenis pelatihan sesuai dengan spesifikasi pekerjaannya agar dapat meningkatkan ketrampilan karyawan. Ini menunjukkan bahwa departemen Timor Port Tibar belum bervariasi dan akomodasi jabatan-jabatan yang tersedia di departemen operasional (Mokobombang and Natsir 2024)

Work engagement yang dikembangkan oleh *Schaufeli dan Bakker (2004)* melalui *Model Job Demands-Resources (JD-R)* menjelaskan bahwa keterlibatan kerja merupakan kondisi psikologis positif yang terdiri dari tiga dimensi utama: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Menurut model ini, tingkat *engagement* karyawan dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia. *Work engagement*

merujuk pada keadaan psikologis karyawan yang menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan emosional terhadap pekerjaan mereka (Satria Efandi and Ruqaya Annisa Nurul Haq, 2024).

Penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan berbagai indikator kinerja organisasi, termasuk efisiensi, inovasi, dan kepuasan pelanggan (Saranga, 2022). Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, departemen operasional Timor Port Tibar harus membuat strategi untuk mendorong kesediaan karyawan untuk menginvestasikan sumber daya pribadi dalam pekerjaan (Ariza-Montes dkk., 2018; Basinska dan Dåderman, 2019; Langseth-Eide, 2019). Oleh karena itu, banyak penelitian sangat tertarik pada keterlibatan kerja karena dapat mendorong kinerja dan hasil organisasi (Macey dan Schneider, 2008; Lee dan Huang, 2019; De Carlo dkk., 2020).

Penelitian ini menggunakan variabel mediasi atau *intervening* yaitu *Work Engagement* atau keterlibatan kerja. Birokrasi, sebagai sistem administratif formal yang mengatur prosedur dan aturan dalam organisasi, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja operasional. Menurut Weber (1947), birokrasi yang efektif dan efisien mampu meningkatkan kejelasan tanggung jawab, pengambilan keputusan yang cepat, serta menurunkan ketidakpastian dalam operasional. Namun, birokrasi yang berlebihan dan kaku dapat menghambat inovasi dan responsivitas terhadap perubahan pasar. Oleh karena itu, birokrasi yang sehat dan terstruktur dengan baik dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas

operasional pelabuhan (Muhammad et al. 2024).

Kompetensi sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam menjamin efektivitas dan efisiensi operasional, terutama di lingkungan pelabuhan, di mana kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kepribadian yang relevan dengan tugas yang diemban (Nurhadi dan Kurniawan, 2023; Rahman dan Suryadi, 2022). Pengembangan kompetensi ini menjadi semakin penting di era digitalisasi, di mana SDM perlu menguasai teknologi terbaru untuk menghadapi tantangan teknis dan manajerial yang kompleks (Lestari dan Prasetyo, 2024). Selain itu, kepribadian yang mendukung juga berpengaruh positif terhadap kinerja dan pengambilan keputusan di lapangan (Sutrisno dan Fadli, 2023). Dengan kompetensi yang tinggi, proses operasional pelabuhan dapat berjalan lancar, minim kesalahan, dan mampu menghadapi berbagai tantangan, sehingga secara langsung mendukung pencapaian kinerja yang optimal (Wibowo dan Hartono, 2025).

Work engagement berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kinerja operasional. Karyawan yang *engaged* menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaan mereka (Sharon et al. 2025).

Meskipun birokrasi dan kompetensi sudah baik, apabila karyawan tidak *engaged*, mereka cenderung kurang termotivasi dan tidak optimal

dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya akan menurunkan kinerja operasional. Sebaliknya, tingkat *work engagement* yang tinggi dapat memperkuat pengaruh positif dari birokrasi dan kompetensi SDM terhadap kinerja, karena karyawan yang *engaged* lebih proaktif, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian hasil (Sallyuana et al. 2024).

Dengan wawancara langsung dengan beberapa karyawan di departemen Operasional Timor Port Tibar, mereka mengespresikan bahwa operasional Timor Port, terdapat beberapa bagian penting yang saling berfungsi untuk memastikan kelancaran aktivitas pelabuhan. Namun, sebelum mencapai kelancaran aktivitas pelabuhan tersebut, “kami merasakan berbagai macam tekanan seperti volume pekerjaan yang tinggi terkadang menjadi beban kerja dan kami merasakan ketidakadilan dalam pengelolaan dan pengalokasian karyawan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Hal ini terjadi karena tingkat pemahaman dan penguasaan pekerjaan dari karyawan yang tidak merata sehingga memberatkan pekerjaan kepada karyawan yang lebih menguasai pekerjaan tersebut, namun, pembayaran upah kerja tidak ada perubahan. Sehingga mengakibatkan perasaan tidak adil dan menambah tingkat kelelahan para karyawan yang lebih *engaged* disbanding dengan karyawan yang kurang *engaged*”.

Dalam teori mengatakan bahwa beban kerja yang berlebihan mengurangi kapasitas kognitif dan fisik karyawan, sehingga meningkatkan risiko kelelahan, kelelahan mental, dan kejenuhan kerja (Hidayat dan Sari,

2023). Dampaknya, kondisi psikologis karyawan dapat terganggu, yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi, konsentrasi, serta kinerja mereka di lapangan (Lestari dan Prasetyo, 2024). Selain itu, tekanan psikologis yang terus menerus dapat menyebabkan munculnya masalah kesehatan mental seperti kecemasan dan depresi, yang berpotensi memperburuk suasana kerja dan menurunkan produktivitas tim secara keseluruhan (Yuliana dan Putra, 2023). Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menerapkan strategi pengelolaan beban kerja yang seimbang dan menyediakan dukungan psikologis agar karyawan tetap sehat secara mental dan mampu menjalankan tugasnya secara optimal di tengah tingginya volume pekerjaan.

Tingginya volume pekerjaan yang dialami oleh karyawan operasional di Timor Port Tibar menjadi beban kerja yang signifikan, yang berpotensi menimbulkan tekanan dan stres bagi para pekerja (Santoso dan Dewi, 2022).

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan berbagai penjelasan pada latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **”Pengaruh Administrasi Birokrasi Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Dengan Variabel Moderasi *Work engagement* Di Departemen Operasional Timor Port Tibar”**

1.2 Rumusan Masalah:

1. Apakah administrasi birokrasi pengaruh positif terhadap kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar?

2. Apakah kompetensi sumber daya manusia pengaruh positif terhadap kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar?
3. Apakah *work engagement*/keterlibatan kerja memoderasi pengaruh administrasi birokrasi terhadap kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar?
4. Apakah *work engagement*/keterlibatan kerja memoderasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dapat dijelaskan melalui beberapa poin berdasarkan permasalahan yang ada, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh administrasi birokrasi terhadap kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* memoderasi pengaruh administrasi birokrasi terhadap kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar.

4. Untuk mengetahui pengaruh *work engagement* memoderasi pengaruh sumber daya manusia terhadap kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar?

1.4 Manfaat Penelitian:

1.4.1 Manfaat Akademis:

1. Menambah khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen pelabuhan, administrasi birokrasi, kompetensi SDM, serta pengaruh *work engagement* terhadap kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar.
2. Memberikan kontribusi empiris dan teoritis mengenai hubungan antara administrasi birokrasi, kompetensi SDM, *work engagement*, dan kinerja di departemen operasional Timor Port Tibar.

1.4.2 Manfaat Praktis:

1. Sebagai bahan masukan bagi pengelola Pelabuhan Timor Port Tibar dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional melalui optimalisasi administrasi birokrasi, peningkatan kompetensi SDM, dan pemanfaatan *work engagement*.
2. Memberikan rekomendasi kepada pihak terkait dalam pengambilan kebijakan untuk memperbaiki proses

administrasi birokrasi dan pengelolaan SDM agar kinerja pelabuhan dapat meningkat.

3. Membantu pihak pengelola pelabuhan dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja operasional dan cara memoderasinya melalui *work engagement*.

1.4.3 Manfaat bagi Pengembangan Kebijakan:

1. Menjadi acuan dalam penyusunan kebijakan pengelolaan pelabuhan yang berbasis teknologi dan sumber daya manusia yang kompeten, sehingga mampu bersaing dan berkembang secara berkelanjutan.