

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA APARAT DENGAN MOVITASI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI PADA PNDS KAB. LIQUIÇA TIMOR-LESTE**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Guna mencapai Gelar Magister

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**



**Diajukan Oleh:**

**Isabel dos Santos**

**NPM: 24061020038**

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

**2026**

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI  
TERHADAP KINERJA APARAT DENGAN MOVITASI SEBAGAI  
VARIABEL MEDIASI PADA PNDS KAB. LIQUIÇA TIMOR-LESTE**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Isabel dos Santos  
NPM: 24061020038

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 13 Maret 2026  
dan dinyatakan telah Memenuhi syarat untuk diterima

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing I

Dr. Drs. Ec. Dhani Ichsanuddin Nur, MM, CFP  
NIP. 196309241989031001

Anggota Dewan Penguji

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

Pembimbing II

Dr. Sugeng Purwanto, SE, MM, CDMP NIP.  
NIP. 196801081989031001

Prof. Dr. Yuniningsih SE, M.Si  
NIP. 197006202021212001

Surabaya, 13 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 : Isabel dos Santos  
NPM : 24061020038  
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, 13 Maret 2026

  
54AMX370952399  
**Isabel 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 BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA APARAT DENGAN MOVITASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PNDS KAB. LIQUIÇA TIMOR-LESTE". 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.
3. Dr. Drs. Ec. Dhani Ichsanuddin Nur, MM, CFP selaku dosen pembimbing 1 yang telah membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian Tesis.
4. Dr. Sugeng Purwanto, SE, MM, CDMP 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 Paulino Ribeiro MPA, selaku Bupati Liquiça yang telah membantu dan mensupport saya.
8. Kepada kedua orang tua, saudara/i (terutama almarhum Ayah saya) beserta kedua 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 bias 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, Maret 2026

Isabel dos Santos

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
ABSTRAK .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
4.1.1 Manfaat Teoritis .....	8
4.1.2 Manfaat Praktis .....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	10
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Landasan Teori.....	14
2.2.1 Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial) .....	14
2.2.2 Teori Pendukung .....	15
2.3 Variabel Penelitian .....	18
2.3.1 Kinerja Aparat dalam Implementasi PNDS .....	18
2.3.2 Variabel Budaya Organisasi.....	21
2.3.3 Variabel Kompetensi .....	25
2.3.4 Variabel Motivasi .....	30
2.4 Pengaruh Antarvariabel .....	34
2.4.1 Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Aparat PNDS .....	34
2.4.2 Kompetensi Berpengaruh terhadap Kinerja Aparat PNDS.....	35
2.4.3 Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Kinerja Aparat PNDS melalui Motivasi.....	37
2.4.4 Kompetensi Berpengaruh terhadap Kinerja Aparat PNDS melalui Motivasi.....	39
2.5 Kerangka Konseptual Penelitian .....	41
2.6 Hipotesis Penelitian .....	42
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	44
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	44

3.2 Definisi Operasional Variabel.....	46
3.2.1 Variabel Independen ( $X_1$ ): Budaya Organisasi.....	46
3.2.2 Variabel Independen ( $X_2$ ): Kompetensi .....	47
3.2.3 Variabel Mediasi (Z): Motivasi .....	49
3.2.4 Variabel Dependen (Y): Kinerja Aparat.....	50
3.3 Skala Pengukuran.....	51
3.4 Populasi dan Sampel.....	52
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	53
3.5.1 Sumber Data Penilitin.....	53
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data.....	54
3.6 Teknik Analisis Data .....	55
3.6.1 Merancang Model Pengukuran (Outer Model) .....	56
3.6.2 Merancang Model Struktural (Inner Model).....	58
3.6.3 Konstruksi Diagram Jalur .....	60
3.6.4 Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan.....	61
3.6.5 Evaluasi Goodness of Fit.....	62
3.6.6 Uji Hipotesis (Bootstrapping) .....	63
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>64</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	64
4.1.1 Struktur PNDS.....	64
4.1.2 Visi dan Misi.....	65
4.1.3 Program dan Fungsi Strategis .....	65
4.2 Deskripsi Data Responden .....	66
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	69
4.3.1 Variabel Independen ( $X_1$ ): Budaya Organisasi.....	69
4.3.2 Variabel Independen ( $X_2$ ): Kompetensi.....	71
4.3.3 Variabel Mediasi: Motivasi (Z).....	73
4.3.3 Variabel Dependen: Kinerja Aparat (Y) .....	74
4.4 Hasil Penelitian.....	76
4.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	77
4.4.2 Analisis Model Struktural (Inner Model) .....	81
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian .....	86
4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat PNDS.....	86
4.5.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparat PNDS .....	87
4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Aparat melalui Motivasi .....	88
4.5.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Aparat melalui Motivasi .....	89
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	90

<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>92</b>
<b>5.1 Kesimpulan.....</b>	<b>92</b>
<b>5.2 Saran.....</b>	<b>93</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>95</b>
<b>Lampiran 1 Kuesioner Penelitian .....</b>	<b>100</b>
<b>Lampiran 2 Hasil Kuesioner .....</b>	<b>103</b>
<b>Lampiran 2 Output Smart-PLS4.....</b>	<b>104</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Target dan Realisasi Proyek PNDS iquiça (Data apangan).....	3
Tabel 4. 1 Identitas Responden Penelitian.....	67
Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi ( $X_1$ ) .....	69
Tabel 4. 3 Frekuensi Jawaban Variabel Kompetensi ( $X_2$ ).....	71
Tabel 4. 4 Frekuensi Jawaban Variabel Motivasi.....	73
Tabel 4. 5 Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Aparat (Y) .....	75
Tabel 4. 6 Outer oadings Konstruk Penelitian.....	78
Tabel 4. 7 Composite Reliability, Cronbach's Alpha, dan AVE .....	79
Tabel 4. 8 Hasil Uji Discriminant Validity – Cross oadings .....	80
Tabel 4. 9 Nilai R-Square Konstruk Penelitian.....	82
Tabel 4. 10 Bootstrapping Path Coefficients (Hubungan langsung).....	83
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Efek Tidak langsung (Indirect Effect).....	85

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1 KerangkaKonseptualIPenelitian .....</b>	<b>42</b>
<b>Gambar 4. 1 Graphical Output Model SmartPLS.....</b>	<b>77</b>

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA APARAT DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PNDS KAB. LIQUIÇA TIMOR-LESTE

**Isabel dos Santos**  
**24061020038**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap kinerja aparat dalam implementasi *Programa Nasional Dezenvolvimentu Suku* (PNDS) di Kabupaten Liquiça, Timor-Leste, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih ditemukannya keterlambatan pelaksanaan proyek PNDS, yang mengindikasikan belum optimalnya kinerja aparat di tingkat lokal serta perlunya kajian empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhinya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Populasi penelitian mencakup seluruh aparat PNDS Kabupaten Liquiça yang berjumlah 42 orang, yang seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik total sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kompetensi memiliki pengaruh positif, namun tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja aparat PNDS. Selain itu, motivasi kerja tidak terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja, maupun antara kompetensi dan kinerja aparat. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja secara konseptual merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja, namun dalam konteks implementasi PNDS di Kabupaten Liquiça, pengaruh variabel-variabel tersebut belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja aparat.

Kondisi tersebut diduga dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual, seperti keterbatasan dukungan sistem organisasi, koordinasi yang belum optimal, serta kompleksitas pelaksanaan program di tingkat lokal yang memengaruhi efektivitas peran budaya organisasi, kompetensi, dan motivasi kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja aparat PNDS tidak hanya bergantung pada penguatan aspek internal individu dan organisasi, tetapi juga memerlukan dukungan sistem kelembagaan dan lingkungan kerja yang lebih kondusif.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi Kerja, Kinerja Aparat, PNDS, Timor-Leste.

**The Influence of Organizational Culture and Competence on  
Apparatus Performance with Motivation as a Mediating Variable  
in the Implementation of PNDS in Liquiça Municipality,  
Timor-Leste**

**Isabel dos Santos**  
**24061020038**

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the effect of organizational culture and competence on the performance of officers in the implementation of the *Programa Nasional Dezenvolvimentu Suku* (PNDS) in Liquiça Regency, Timor-Leste, both directly and through work motivation as a mediating variable. This study is motivated by the persistence of delays in PNDS project implementation, which indicates that the performance of officers at the local level has not been optimal and requires empirical investigation into the factors influencing it.

This study employs a quantitative approach with an explanatory research design. The population consists of all PNDS officers in Liquiça Regency, totaling 42 individuals, all of whom were included as the sample using a total sampling technique. Data were collected using a structured questionnaire with a Likert scale and analyzed using *Partial Least Square–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) to examine the relationships among the research variables.

The results show that organizational culture and competence have positive but statistically insignificant effects on officer performance. Furthermore, work motivation is not proven to act as a mediating variable in the relationship between organizational culture and performance, nor between competence and performance. These findings indicate that although organizational culture, competence, and work motivation are conceptually important factors in improving performance, in the context of PNDS implementation in Liquiça Regency, these variables have not been able to provide a significant contribution to improving officer performance.

This condition is presumed to be influenced by contextual factors, such as limited organizational support systems, suboptimal coordination, and the complexity of program implementation at the local level, which affect the effectiveness of organizational culture, competence, and work motivation in influencing performance. Therefore, improving the performance of PNDS officers requires not only strengthening individual and organizational internal factors, but also enhancing institutional support systems and creating a more conducive working environment.

**Keywords:** Organizational Culture, Competence, Work Motivation, Officer Performance, PNDS, Timor-Leste.