

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI APARATUR TERHADAP
EFEKTIVITAS PELAYANAN PUBLIK DENGAN KEPUASAN KERJA APARATUR
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI SUCO HATUQUESSI, MUNICIPIO LIQUIÇÁ,
TIMOR LESTE**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan mencapai Gelar Magister

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Diajukan Oleh:

Rosario dos Santos

NPM: 25061020024

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

2026

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI APARATUR TERHADAP
EFEKTIVITAS PELAYANAN PUBLIK DENGAN KEPUASAN KERJA APARATUR
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI SUCO HATUQUESSI, MUNICIPIO LIQUIÇÁ**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Rosario dos Santos
NPM: 25061020024

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 14 September 2026
dan dinyatakan telah Memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I

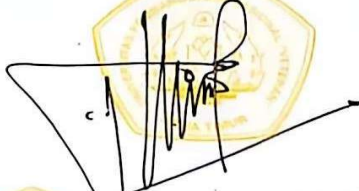
Anggota Dewan Penguji


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


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

Pembimbing II


Dr. Hesty Prima Rini, SE, MM
NIP. 197602012021212003


Dr. Drs. Sugito, MM
NIP. 196507262001121001

Surabaya, 14 September 2026
Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


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

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rosario dos Santos
NPM : 25061020024
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, 14 September 2026



Rosario 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 KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI APARATUR TERHADAP EFEKTIVITAS PELAYANAN PUBLIK DENGAN KEPUASAN KERJA APARATUR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI SUCO HATUQUESSI, MUNICIPIO LIQUIÇÁ”.

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. Ibu. Prof. Dr. Yuniningsih, SE. MSi, CFRM, Koord Prodi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak Dr. Drs. Ec. Dhani Ichsanuddin Nur, MM, CFP selaku dosen pembimbing 1 yang telah membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian Tesis.
5. Ibu Dr. Hesti Prima Rini, SE, MM selaku dosen pembimbing 2 yang telah membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian Tesis
6. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas

Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang memberikan bekal ilmu pengetahuan.

7. Staff administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
8. Ibu Yora Pereira selaku kepala cabang SERVE I.P Liquiçá dan seluruh pegawai yang telah membantu dan mensupport saya.
9. Kepada kedua orang tua, saudara/i, beserta istri tercinta (Marta Soares) dan keempat anak saya yang selalu berdoa dan support.
10. Kepada semua teman – teman RPL angkatan 3 yang selalu memberikan dukungan, bertukar pengalaman dan memberikan saran serta masukan.
11. 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, 14 September 2026



Rosario dos Santos

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
ABSTRAK	xi
ABSTRACT	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
11.1 Latar Belakang.....	1
11.2 Rumusan Masalah	7
11.3 Tujuan Penelitian	8
11.4 Manfaat Penelitian	8
11.4.1 Manfaat Teoritis	8
11.4.2 Manfaat Praktis.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Landasan Teori	14
2.2.1 Grand Theory: Human Capital Theory (Gary Becker).....	14
2.2.2 Teori Pendukung	15
2.3 Variabel Penelitian	20
2.3.1 Kepemimpinan Kepala Suco (X_1).....	20
2.3.2 Kompetensi Aparatur (X_2).....	25
2.3.3 Kepuasan Kerja (Z)	29
2.3.4 Efektivitas Pelayanan Publik (Y)	32
2.4 Pengaruh Antarvariabel.....	34
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Suco terhadap Efektivitas Pelayanan Publik.....	35
2.4.2 Pengaruh Kompetensi Aparatur terhadap Efektivitas Pelayanan Publik	38
2.4.3 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Suco terhadap Efektivitas Pelayanan Publik melalui Kepuasan Kerja Aparatur.....	43
2.4.4 Pengaruh Kompetensi Aparatur terhadap Efektivitas Pelayanan Publik melalui Kepuasan Kerja Aparatur	47
2.5 Kerangka Konseptual Penelitian.....	50
2.6 Hipotesis Penelitian.....	52
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	53
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	53

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	55
3.2.1 Variabel Independen (X_1): Kepemimpinan Kepala Suco	56
3.2.2 Variabel Independen (X_2): Kompetensi Aparatur.....	57
3.2.3 Variabel Mediasi (Z): Kepuasan Kerja Aparatur	59
3.2.4 Variabel Dependen (Y): Efektivitas Pelayanan Publik	60
3.3 Skala Pengukuran.....	61
3.4 Populasi	63
3.5 Sampel	64
3.6 Teknik Pengumpulan Data	65
3.6.1 Sumber Data	66
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data.....	67
3.7 Teknik Analisis Data	69
3.7.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	70
3.7.2 Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	72
3.7.3 Konstruksi Diagram Jalur Penelitian	74
3.7.4 Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan	76
3.7.5 Uji Hipotesis (<i>Bootstrapping</i>).....	77
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	78
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	78
4.1.1 Struktur Organisasi Pemerintahan Suco Hatuquessi.....	80
4.1.2 Visi dan Misi Pemerintahan Suco Hatuquessi	82
Visi.....	82
4.1.3 Tugas dan Fungsi Pemerintahan Suco Hatuquessi.....	82
4.2 Deskripsi Data Responden	84
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	86
4.3.1 Variabel Independen (X_1): Kepemimpinan Kepala Suco	86
4.3.2 Variabel Independen (X_2): Kompetensi Aparatur.....	89
4.3.3 Variabel Mediasi (Z): Kepuasan Kerja Aparatur	93
4.3.4 Variabel Dependen (Y): Efektivitas Pelayanan Publik	97
4.4 Hasil Penelitian	101
4.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	103
4.4.2 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	112
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	117
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Suco terhadap Efektivitas Pelayanan Publik.....	118
4.5.2 Pengaruh Kompetensi Aparatur terhadap Efektivitas Pelayanan Publik	122
4.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Kepala Suco terhadap Efektivitas Pelayanan Publik melalui Kepuasan Kerja Aparatur.....	127

4.5.4 Pengaruh Kompetensi Aparatur terhadap Efektivitas Pelayanan Publik melalui Kepuasan Kerja Aparatur	130
4.6 Keterbatasan Penelitian	135
BAB V PENUTUP	135
5.1 Kesimpulan	135
5.2 Saran	137
DAFTAR PUSTAKA	141
Lampiran 1 KESTIONÁRIU PESKIZA / KUESIONER PENELITIAN	143
Lampiran 2 Hasil Kuesioner	147
Lampiran 3 Output Smart-PLS4.....	150

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Fenomena Permasalahan Pelayanan Publik di Suco Hatuquessi..	4
Tabel 1. 2 Hasil Pra-Survey Pelayanan Publik di Suco Hatuquessi.....	5
Tabel 3. 1 Skala Likert.....	62
Tabel 4.1 Identitas Responden Penelitian	84
Tabel 4.2 Frekuensi Jawaban Kepemimpinan Kepala Suco (X_1)	87
Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Kompetensi Aparatur (X_2).....	90
Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Kepuasan Kerja Aparatur (Z).....	94
Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Efektivitas Pelayanan Publik (Y)	98
Tabel 4.6 Outer Loadings.....	104
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Konstruk.....	106
Tabel 4.8 Cross Loadings Variabel Penelitian	110
Tabel 4.9 Nilai R-Square dan Adjusted R-Square	113
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (Path Coefficients)	115
Tabel 4.11 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effects)	116

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian	51
Gambar 3. 1 Diagram Jalur Penelitian.....	74
Gambar 4. 1 Bagan Struktur Suco Hatuquessi	81
Gambar 4. 2 Model Penelitian SmartPLS	102

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMPETENSI APARATUR
TERHADAP EFEKTIVITAS PELAYANAN PUBLIK DENGAN
KEPUASAN KERJA APARATUR SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI
SUÇO HATUQUESSI, MUNICÍPIO LIQUIÇÁ**

Rosario dos Santos

NPM. 25061020024

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kepala suco dan kompetensi aparatur terhadap efektivitas pelayanan publik dengan kepuasan kerja aparatur sebagai variabel mediasi di Suco Hatuquessi, Município Liquiçá. Penelitian ini didasarkan pada teori kepemimpinan, teori kompetensi, serta konsep efektivitas pelayanan publik yang menekankan pentingnya kualitas sumber daya manusia dan kepuasan kerja dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert kepada masyarakat dan aparatur suco. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4. Analisis dilakukan melalui pengujian *outer model*, *inner model*, serta pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kepala suco tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Kompetensi aparatur juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap efektivitas pelayanan publik. Namun demikian, kepemimpinan kepala suco dan kompetensi aparatur terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja aparatur. Selain itu, kepuasan kerja aparatur berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan publik. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja aparatur tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan kepala suco terhadap efektivitas pelayanan publik, tetapi mampu memediasi pengaruh kompetensi aparatur terhadap efektivitas pelayanan publik di Suco Hatuquessi, Município Liquiçá.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Kepala Suco, Kompetensi Aparatur, Efektivitas Pelayanan Publik, Kepuasan Kerja Aparatur, Timor-Leste.*

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND APPARATUS COMPETENCE
ON THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC SERVICES WITH APPARATUS
JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE IN SUCO
HATUQUESSI, MUNICÍPIO LIQUIÇÁ**

Rosario dos Santos
NPM. 25061020024

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of suco chief leadership and apparatus competence on the effectiveness of public services with apparatus job satisfaction as a mediating variable in Suco Hatuquessi, Município Liquiçá. This research is based on leadership theory, competency theory, and the concept of public service effectiveness which emphasize the importance of human resource quality and job satisfaction in improving service quality to the community.

This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. The research data were collected through questionnaires using a Likert scale distributed to the community and suco apparatus. Data analysis was conducted using *Structural Equation Modeling* (SEM) based on *Partial Least Squares* (PLS) with the assistance of SmartPLS 4 software. The analysis included *outer model*, *inner model*, and testing of direct and indirect effects among the research variables.

The results indicate that suco chief leadership does not have a significant effect on the effectiveness of public services. Apparatus competence also does not have a direct significant effect on the effectiveness of public services. However, suco chief leadership and apparatus competence have a positive and significant effect on apparatus job satisfaction. In addition, apparatus job satisfaction has a positive and significant effect on the effectiveness of public services. The mediation test results show that apparatus job satisfaction is unable to mediate the influence of suco chief leadership on the effectiveness of public services, but it is able to mediate the influence of apparatus competence on the effectiveness of public services in Suco Hatuquessi, Município Liquiçá.

Keywords: *Suco Chief Leadership, Apparatus Competence, Public Service Effectiveness, Apparatus Job Satisfaction, Suco Hatuquessi Timor-Leste.*