

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DAN  
MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DI KANTOR  
PEMERINTAH KABUPATEN LIQUICA , TIMOR-LESTE**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Guna mencapai Gelar Magister  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**



**Diajukan Oleh:**

**Rogério dos Santos**

**NPM: 24061020037**

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

**2026**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DAN  
MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DI KANTOR  
PEMERINTAH KABUPATEN LIQUICA , TIMOR-LESTE**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Guna mencapai Gelar Magister  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**



**Diajukan Oleh:**

**Rogério dos Santos**

**NPM: 24061020037**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
SURABAYA JAWA TIMUR**

**2026**

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DAN MOTIVASI  
TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DI KANTOR PEMERINTAH  
KABUPATEN LIQUICA, TIMOR-LESTE.**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**ROGERIO DOS SANTOS**  
**NPM. 24061020037**

Telah dipertahankan di depan Penguji  
pada tanggal 17 Maret 2026 dan dinyatakan telah  
memenuhi syarat untuk diterima

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

**Pembimbing I**

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

**Anggota Dewan Penguji**

**Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT, IPU**  
**NIP. 196511091991031002**

**Pembimbing II**

**Dr. Hesty Prima Rini, SE, MM**  
**NIP. 198410132019032010**

**Dr. Muhadjir Anwar, SE, MM, CRP**  
**NIP/ 196509071991031001**

Surabaya, 17 Maret 2026  
UPN "Veteran" Jawa Timur  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Dekan



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

## LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rogerio Dos Santos  
NPM : 24061020037  
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, 17 Maret 2026



Rogerio Dos Santos

## KATA PENGANTAR

syukur kepada Tuhan yang Maha Esa atas karunia dan rahmat- Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DI KANTOR PEMERINTAH KABUPATEN LIQUICA , 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 dan selaku dosen 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. Hesty Prima Rini SE,MM 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. Seleruh pegawai yang telah membantu dan mensupport saya.
8. Kepada Istri tercinta Dulce Nunes Serrão dan keempat anak saya, yang telah memberikan dukungan baik secara finansial dan non-finansial, doa dan juga restu yang telah diberikan sehingga membuat saya lebih kuat dalam menyelesaikan tesis.
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, Februari 2026

Rogério dos Santos

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
<b>10.1 Latar Belakang.....</b>	<b>1</b>
<b>10.2 .....</b>	<b>Ru</b>
<b>musan Masalah .....</b>	<b>13</b>
<b>10.3 .....</b>	<b>Tuj</b>
<b>uan Penelitian .....</b>	<b>13</b>
<b>10.4 .....</b>	<b>Ma</b>
<b>nfaat Penelitian .....</b>	<b>14</b>
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Penelitian Terdahulu.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Landasan Teori .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Grand Theory: Teori Perilaku Organisasi (Organizational Behavior Theory) .....	18
2.2.2 Middle Range Theory: Teori Motivasi dan Kepuasan Kerja .....	19
2.2.3 Applied Theory: Lingkungan Kerja.....	20
2.2.4 Applied Theory: Motivasi Kerja .....	21
2.2.5 Applied Theory: Kompensasi.....	21
2.2.6 Applied Theory: Kepuasan Kerja .....	22
<b>2.3. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1 Hubungan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 Hubungan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja .....</b>	<b>23</b>
<b>2.3.3 Hubungan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4. Variabel Penelitian.....</b>	<b>24</b>
2.4.1 Lingkungan Kerja (X1).....	24
2.4.2 Motivasi (X2) .....	28
2.4.3 Kompensasi (X3).....	32
2.4.4 Kepuasan Pegawai (Y).....	35
<b>2.5. Kerangka Konseptual .....</b>	<b>37</b>
<b>2.6. Hipotesis Penelitian.....</b>	<b>39</b>

<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2 Variabel Penelitian.....</b>	<b>40</b>
3.2.1 Variabel bebas (independent variable) .....	40
3.2.2 Variabel terikat (dependent variable) .....	41
<b>3.3 Definisi Operasional .....</b>	<b>41</b>
3.3.1 Lingkungan Kerja (X1).....	41
3.3.2 Motivasi (X2) .....	42
3.3.3 Kompensasi (X3).....	43
3.3.4 Kepuasan Kerja (Y).....	43
<b>3.4 Teknik dan Pendekatan Penelitian .....</b>	<b>44</b>
3.4.1 Teknik Penelitian .....	44
3.4.2 Pendekatan Penelitian .....	45
<b>3.5 Tempat dan Waktu Penelitian .....</b>	<b>45</b>
3.5.1 Tempat Penelitian .....	45
3.5.2 Waktu Penelitian .....	46
<b>3.6 Populasi dan Sampel.....</b>	<b>46</b>
3.6.1 Populasi Penelitian.....	46
3.6.2 Sampel Penelitian .....	46
<b>3.7 Instrumen Penelitian.....</b>	<b>47</b>
3.7.1 Instrumen Penelitian.....	47
3.7.2 Validasi Instrumen Penelitian .....	50
<b>3.8 Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>53</b>
<b>3.9 Teknik Analisis Data .....</b>	<b>54</b>
3.9.1 Jenis Analisis Data .....	54
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....</b>	<b>62</b>
4.1.1. Struktur Organisasi Di kantor Kabupaten Liquica Timor-Leste .....	66
4.1.2 Visi, Misi, dan Mandat Kantor Kabupaten Liquica.....	68
<b>4.2 Deskripsi Data Responden .....</b>	<b>72</b>
<b>4.3 Deskripsi Variabel Penelitian .....</b>	<b>75</b>
4.3.1 Variabel Independen (X <sub>1</sub> ): Lingkungan Kerja.....	75
4.3.2 Variabel Independen (X <sub>2</sub> ): Motivasi Kerja.....	78
4.3.3 Variabel X <sub>3</sub> : Kompensasi .....	81
4.3.4 Variabel (Y): Kepuasan Pegawai .....	84
<b>4.4. Hasil Penelitian .....</b>	<b>87</b>
4.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model) .....	89
4.4.2 Analisis Model Struktural (Inner Model) .....	97

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	102
4.5.1 Pengaruh lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Pegawai (H1)..	102
4.5.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Pegawai(H2.....	103
4.5.3 Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Pegawai (H3) .....	104
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>106</b>
5.1 Kesimpulan .....	106
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>107</b>
5.2.1 Saran Praktis .....	107
5.2.2 Saran Akademik.....	108
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>110</b>
<b>LAMPIRAN 1 Kuesioner Penelitian .....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN 2 Hasil Kuesioner .....</b>	<b>137</b>
<b>LAMPIRAN 3 Output Smart-PLS4.....</b>	<b>141</b>
<b>LAMPIRAN 4 Outer Loadings (pada Tabel 4. 6).....</b>	<b>142</b>
<b>LAMPIRAN 5 Validitas Konstruk dan Reliabilitas (pada Tabel 4. 7) .....</b>	<b>142</b>
<b>LAMPIRAN 6 Hasil Uji Discriminant Validity – Cross Loadings (pada Tabel 4. 8) .....</b>	<b>143</b>
<b>LAMPIRAN 7 Nilai R-Square Konstruk Penelitian (Tabel 4. 9) .....</b>	<b>143</b>
<b>LAMPIRAN 8 Hasil Pengujian Hipotesis (Tabel 4. 10) .....</b>	<b>143</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Fasilitas Pegawai Kantor Kabupaten Liquica Timor-Leste ...	5
Tabel 1. 2 Data Peningkatan dan Keluarnya Pegawai kantor Kabupaten Liquica Timor-Leste Tahun 2023-2025.....	7
Tabel 1. 3 Daftar Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Liquica 2025.....	10
Tabel 3. 1 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	48
Tabel 3. 2 Skala Likert.....	49
Tabel 3. 3 Rentang skala rata-rata.....	49
Tabel 3. 4 Durbin-Watson test .....	57
Tabel 4. 1 Identitas Responden Penelitian .....	72
Tabel 4. 2 Frekuensi Jawaban Lingkungan Kerja (X1) .....	76
Tabel 4. 3 Frekuensi Jawaban Motivasi Kerja (X2) .....	79
Tabel 4. 4 Frekuensi Jawaban Kompensasi (X3) .....	82
Tabel 4. 5 Frekuensi Jawaban Kepuasan Pegawai (Y) .....	85
Tabel 4. 6 Outer Loadings.....	90
Tabel 4. 7 Composite Reliability, Cronbach's Alpha, dan AVE .....	93
Tabel 4. 8 Hasil Uji Discriminant Validity – Cross Loadings.....	95
Tabel 4. 9 Nilai R-Square Konstruk Penelitian .....	98
Tabel 4. 10 Hasil Pengujian Hipotesis (Bootstrapping).....	100

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>38</b>
<b>Gambar 4. 1 Bagan Struktur Organisasi Kabupaten Liquica.....</b>	<b>67</b>
<b>Gambar 4. 2 Graphical Output Model SmartPLS .....</b>	<b>88</b>

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI, DAN MOTIVASI  
TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI DI KANTOR PEMERINTAH  
KABUPATEN LIQUICA, TIMOR-LESTE**

**ROGERIO DOS SANTOS**

**NPM: 24061020037**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan pegawai di Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica. Penelitian ini dilandasi oleh teori kebutuhan Maslow dan teori dua faktor Herzberg, yang menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja, dorongan motivasional, serta sistem penghargaan yang diterima oleh pegawai.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert yang disebarakan kepada pegawai Kantor Pemerintah Kabupaten Liquica. Metode analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4, yang meliputi pengujian model pengukuran (outer model), model struktural (inner model), serta pengujian hipotesis penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pegawai. Motivasi kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kepuasan pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan pegawai di lingkungan pemerintahan daerah lebih banyak dipengaruhi oleh faktor nonfinansial, khususnya motivasi dan kondisi lingkungan kerja, dibandingkan dengan faktor kompensasi.

**Kata Kunci:** Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Kompensasi, Kepuasan Pegawai.

**THE INFLUENCE OF WORK ENVIRONMENT, COMPENSATION, AND  
MOTIVATION ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION AT THE LIQUICA  
MUNICIPAL GOVERNMENT OFFICE, TIMOR-LESTE**

**ROGERIO DOS SANTOS**  
**NPM: 24061020037**

**ABSTRACT**

This study aims to analyze the effect of work environment, work motivation, and compensation on employee satisfaction at the Liquica Regency Government Office. The study is grounded in Maslow's hierarchy of needs theory and Herzberg's two-factor theory, which emphasize that job satisfaction is influenced by environmental conditions, motivational factors, and reward systems received by employees.

This research employs a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through Likert-scale questionnaires distributed to employees of the Liquica Regency Government Office. The data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Squares (PLS) approach, assisted by SmartPLS 4 software. The analysis procedure included testing the measurement model (outer model), structural model (inner model), and hypothesis testing.

The results indicate that the work environment and work motivation have a positive and significant effect on employee satisfaction, while compensation does not have a significant effect on employee satisfaction. Work motivation is identified as the most dominant factor influencing employee satisfaction. These findings suggest that employee satisfaction in local government institutions is more strongly influenced by non-financial factors, particularly motivation and work environment conditions, rather than compensation.

**Keywords:** Work Environment, Work Motivation, Compensation, Employee Satisfaction.