

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

1.	Arraywibowo dkk. (2024)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Putra Badak Arun Solusi	kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan variabel kompensasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja
2.	Fatoroni dkk. (2025)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Abadi Raya Commerce Balikpapan	Kuantitatif	Hasil penelitian memperlihatkan bahwasannya kompensasi, motivasi, disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja di PT. Abadi Raya Commerce Balikpapan
3.	Sa'adah dkk. (2021)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan kompensasi, motivasi, dan disiplin secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; hubungan sangat kuat
4.	Sulistyono dkk. (2025)	Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompensasi dan

		terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai BPS di Jawa Timur)		disiplin kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi baik kepuasan kerja maupun kinerja pegawai BPS di Jawa Timur.
5.	Nuraisyah dkk. (2022)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Makassar	Kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel, yakni: Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Makassar

Sumber : Jurnal Penelitian Terdahulu 2025

Berdasarkan tinjauan literatur beberapa studi sebelumnya, kesamaan dan perbedaan antara studi ini dan studi sebelumnya dapat diidentifikasi.

1. Kesamaan studi sebelumnya

Dalam hal kesamaan, studi ini serupa dengan studi sebelumnya dalam hal fokusnya, yaitu menganalisis pengaruh kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, studi ini dan studi sebelumnya juga menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linear berganda untuk menentukan hubungan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Kesamaan lain terletak pada objek penelitian, dimana sebagian besar studi sebelumnya dan studi ini

menggunakan pegawai, baik di lembaga pemerintahan maupun perusahaan swasta, sebagai responden penelitian.

2. Perbedaan dari studi sebelumnya

Studi ini memiliki beberapa perbedaan dari studi sebelumnya dalam hal objek, waktu, dan konteks penelitian. Penelitian ini secara khusus berfokus pada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang, sementara penelitian sebelumnya dilakukan di berbagai lembaga lain seperti perusahaan swasta, kantor kesehatan, Badan Pusat Statistik, dan lembaga maritim. Dalam hal waktu, penelitian ini dilakukan pada tahun 2026 sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kondisi saat ini.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Disediakan oleh organisasi kepada pegawai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai kompensasi atas kontribusi, kinerja, dan tanggung jawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Sistem kompensasi yang dikelola secara adil, tepat, dan proporsional dengan beban kerja memiliki potensi untuk meningkatkan moral, loyalitas, dan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, kompensasi yang tidak memadai atau dikelola dengan buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan, penurunan motivasi dan kinerja, serta mendorong pegawai untuk meninggalkan organisasi, sehingga berdampak negatif pada keberlanjutan dan efektivitas organisasi. Definisi ini diperkuat oleh Milkovich dan Newman (2020), yang berargumen bahwa kompensasi adalah total imbalan yang diberikan oleh

organisasi kepada pegawai, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, yang bertujuan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan pegawai berkualitas. Pendapat serupa diungkapkan oleh Dessler (2021), yang menjelaskan bahwa kompensasi tidak terbatas pada gaji pokok, tetapi juga mencakup tunjangan, insentif, bonus, dan fasilitas lain yang diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. Sementara itu, Hasibuan (2019), mendefinisikan kompensasi sebagai semua bentuk penghasilan yang diterima pegawai, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk uang atau barang, sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam kompensasi yaitu:

- a. Penawaran dan permintaan kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh
- d. Produktivitas
- e. Pemerintah
- f. Biaya hidup
- g. Jabatan
- h. Pendidikan dan pengalaman
- i. Kondisi perekonomian nasional
- j. Jenis dan sifat pekerjaan

3. Indikator Kompensasi

Kompensasi menurut Rivai (2018), dapat diukur melalui indikator gaji, tunjangan, insentif dan bonus, serta fasilitas kerja. Gaji yang diterima pegawai merupakan balas jasa utama atas pekerjaan yang dilakukan. Tunjangan diberikan sebagai tambahan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai. Insentif dan bonus merupakan bentuk penghargaan atas kinerja yang dicapai. Sedangkan fasilitas kerja merupakan sarana pendukung yang disediakan organisasi untuk menunjang kelancaran pekerjaan. Indikator tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana kompensasi yang diberikan organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai.

2.2.2 Motivasi

1. Pengertian Motivasi

Motivasi berperan sebagai dorongan yang memicu antusiasme pegawai, mendorong mereka untuk memanfaatkan kemampuan, keterampilan, dan potensi mereka secara optimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dengan motivasi yang tinggi, pegawai akan bekerja dengan lebih antusias, gigih, dan fokus dalam mencapai tujuan organisasi. Definisi ini dijelaskan oleh Afandi (2018), yang menyatakan bahwa motivasi adalah keinginan yang timbul dari dalam seseorang sebagai hasil dari antusiasme, inspirasi, dan dorongan untuk melaksanakan aktivitas dengan tulus, bahagia, dan sungguh-sungguh, sehingga aktivitas yang dihasilkan bertujuan untuk menghasilkan hasil yang baik dan berkualitas. Sementara itu, Hasan dan Hasanah (2024), menyatakan bahwa motivasi adalah proses yang menunjukkan intensitas, arah, dan upaya individu dalam mencapai tujuan. Robbins (2021), menjelaskan bahwa motivasi juga sangat dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif, pemimpin yang mendukung, dan hubungan interpersonal yang

harmonis akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dufruddin (2019), menambahkan bahwa motivasi adalah dorongan intelektual untuk membimbing dan mendorong seseorang dalam mencapai tujuannya.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam motivasi seperti yang dijelaskan oleh Sutrisno (2016), yaitu:

- a. Faktor internal yang terdiri dari keinginan untuk dapat hidup, keinginan untuk dapat memiliki, keinginan untuk memperoleh penghargaan, keinginan untuk memperoleh pengakuan, keinginan untuk berkuasa.
- b. Faktor eksternal yang terdiri dari kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel.

3. Indikator Motivasi

Indikator Motivasi Menurut Robbins (2021), dapat diukur melalui ketekunan dalam bekerja, semangat kerja, inisiatif dan kreativitas, serta orientasi pada pencapaian. Ketekunan dalam berkerja mencerminkan konsistensi pegawai dalam menyelesaikan tugas. Semangat kerja menunjukkan tingkat antusiasme pegawai dalam berkerja. Inisiatif dan kreativitas menggambarkan kemampuan pegawai dalam bertindak serta menemukan solusi tanpa menunggu perintah. Sedangkan orientasi pada pencapaian menunjukkan fokus pegawai dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat dorongan kerja pegawai.

2.2.3 Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin Kerja

Tingkat disiplin kerja yang tinggi menunjukkan kemampuan mengendalikan diri dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang teratur, kondusif, dan efektif. Dengan tingkat disiplin kerja yang tinggi, proses kerja dapat berjalan lebih lancar, risiko pelanggaran dapat diminimalkan, dan tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal. Definisi ini dijelaskan oleh Fahraini (2022), yang menambahkan bahwa disiplin kerja adalah sikap atau kemauan seseorang untuk mematuhi dan menaati aturan yang berlaku di organisasi. Siagian (2019), menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah bentuk pengendalian diri pegawai untuk mengikuti standar dan aturan yang telah ditetapkan. Mangkunegara (2021), menyatakan bahwa disiplin kerja adalah kondisi yang menunjukkan pegawai menghormati aturan dan pendoman yang berlaku, sehingga tugas dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Menurut Azhar (2020), tujuan utama disiplin kerja adalah memaksimalkan efisiensi dengan mencegah pemborosan waktu dan tenaga.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam disiplin kerja seperti yang dijelaskan oleh Sutrisno (2016), yaitu:

- a. Besar kecilnya kompensasi
- b. Keteladanan kepemimpinan
- c. Aturan yang jelas
- d. Keberanian pemimpin dalam mengambil tindakan
- e. Pengawasan pimpinan

- f. Bagaimana perhatian kepada karyawan
- g. Terciptanya kebiasaan mendukung disiplin kerja

3. Indikator Disiplin Kerja

Berdasarkan teori Agustin (2019), disiplin kerja dalam penelitian ini diukur melalui indikator kehadiran, tata cara kerja, ketaatan pada atasan, kesadaran bekerja, dan tanggung jawab. Kehadiran mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap waktu kerja. Tata cara kerja menunjukkan kesesuaian dalam pelaksanaan tugas sesuai prosedur. Ketaatan pada atasan mencerminkan kepatuhan pegawai terhadap perintah dan arahan pimpinan dalam bekerja. Sedangkan tanggung jawab mencerminkan kesediaan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Selain itu, menurut Mangkunegara (2021), disiplin kerja juga dapat dilihat dari ketepatan waktu, ketaatan terhadap peraturan, keterlibatan kerja, serta kedisiplinan dalam menyelesaikan tugas. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk memperkuat penilaian terhadap tingkat kedisiplinan pegawai dalam organisasi.

2.2.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Terhadap pekerjaan, baik perasaan positif maupun negatif, yang terbentuk sebagai hasil dari evaluasi berbagai pengalaman kerja yang telah dialami. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa bahagia, nyaman, dan puas dengan pekerjaan mereka, yang dipengaruhi oleh interaksi antara pegawai dengan lingkungan kerja, kondisi kerja, serta hubungan dengan atasan dan rekan kerja. Selain itu, kepuasan kerja juga timbul dari penilaian individu pegawai terhadap kesesuaian antara harapan dan kebutuhan pribadi mereka yang dirasakan dalam pekerjaan. Jika harapan pegawai dapat terpenuhi secara memadai

melalui pekerjaan mereka, maka tingkat kepuasan kerja mereka akan meningkat. Sebaliknya, ketidakcocokan antara harapan dan kondisi kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Definisi ini dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2021), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2019), kepuasan kerja terdiri dari lima dimensi utama, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Sedarmayanti (2017), berargumen bahwa kepuasan kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja, kompensasi, dan hubungan antar karyawan. Sondang P. Siagian (2018), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, individu yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap positif terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor psikologis merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama pegawai, dengan atasan, maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan

ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur.

- d. Faktor finansial merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2019), kepuasan kerja dapat diukur melalui indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, supervisi, dan rekan kerja. Pekerjaan itu sendiri mencerminkan kesesuaian tugas dengan harapan pegawai. Gaji menunjukkan tingkat kepuasan terhadap imbalan yang diterima. Kesempatan promosi menggambarkan peluang pengembangan karir. Supervisi mencerminkan hubungan antara pegawai dengan atasan. Sedangkan rekan kerja menunjukan hubungan sosial dalam lingkungan kerja. Selain itu, menurut Sedarmayanti (2017), kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh isi pekerjaan, organisasi, kesempatan maju, serta kondisi pekerjaan. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk memperkuat pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana pegawai merasa nyaman dan diterima dalam pekerjaan mereka, baik terkait dengan tugas yang diberikan, lingkungan kerja, maupun kebijakan organisasi yang berlaku. Pegawai yang merasa puas di tempat kerja umumnya menunjukkan sikap positif, seperti semangat kerja yang tinggi, komitmen terhadap organisasi, dan kesediaan untuk melaksanakan tugas mereka secara optimal. Sebaliknya, jika pegawai merasa

tidak puas dengan pekerjaan mereka, hal ini dapat tercermin dalam penurunan antusiasme kerja, tingkat disiplin yang rendah, peningkatan absensi, dan bahkan niat untuk meninggalkan pekerjaan. Situasi semacam ini tentu dapat mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai.

Dalam studi ini, kepuasan kerja diindikasikan terkait dengan beberapa faktor utama, yaitu kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja. Ketiga variabel ini dianggap memainkan peran signifikan dalam membentuk persepsi pegawai terhadap pekerjaan mereka.

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan kerja

Kompensasi berupa gaji dan tunjangan, namun juga dapat berupa penghargaan non-materi seperti pengakuan, kesempatan untuk pengembangan diri, dan fasilitas kerja. Sistem kompensasi yang dianggap adil oleh pegawai berpotensi membuat mereka merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka. Perasaan ini dapat mendorong kepuasan kerja. Sebaliknya, jika pegawai menganggap kompensasi yang mereka terima tidak sebanding dengan kontribusi mereka, hal ini dapat memicu ketidakpuasan kerja. Pernyataan ini diperkuat oleh Fatoroni dkk. (2025), yang berargumen bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena terkait dengan pengakuan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Sulistyono dkk. (2025), yang menyatakan bahwa penyediaan kompensasi yang tepat dan proporsional berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai. Oleh

karena itu, kompensasi diduga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

2. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

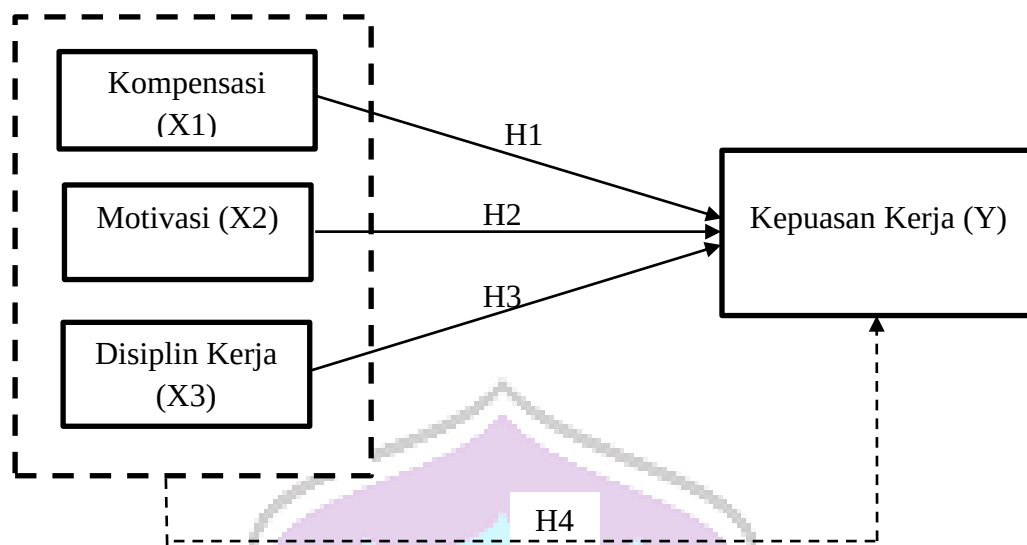
Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung lebih aktif, mengambil inisiatif, dan menunjukkan keterlibatan optimal dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Motivasi juga erat kaitannya dengan pemenuhan kebutuhan individu, sehingga ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi melalui pekerjaan yang dilakukan, pegawai akan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Pernyataan ini diperkuat oleh temuan Arrywibowo dkk. (2024), yang menemukan bahwa motivasi memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang baik dapat berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, motivasi diduga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Komitmen pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka dengan tertib dan bertanggung jawab. Lingkungan kerja yang disiplin umumnya cenderung lebih terorganisir dan kondusif, sehingga menciptakan rasa nyaman bagi pegawai ditempat kerja. Kenyamanan ini dapat berkorelasi dengan tingkat tingkat kepuasan kerja. Pernyataan ini diperkuat oleh Sa'adah dkk. (2021), yang menyatakan bahwa disiplin kerja, bersama dengan variabel lain, berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan oleh organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu, disiplin kerja diduga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

4. Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja secara Simultan terhadap Kepuasan Kerja

Kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja adalah tiga aspek yang saling melengkapi dalam mengelolah sumber daya manusia. Kompensasi adalah cara memberikan penghargaan kepada pegawai. Motivasi adalah hal yang mendorong pegawai, bisa dari dalam atau dari luar. Disiplin kerja berarti mematuhi aturan dan prosedur di perusahaan. Dengan mengoptimalkan ketiga hal ini, pegawai bisa merasa lebih senang dengan pekerjaannya. Pandangan positif ini itu berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Nuraisyah dkk. (2022), menunjukkan bahwa faktor kompensasi, motivasi, serta disiplin kerja secara signifikan tingkat kepuasan kerja para pegawai. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pegawai secara lebih dalam. Oleh karena itu, kompensasi, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Peneliti

Sumber: Penelitian 2026

Keterangan :

- : Pengaruh secara langsung (Parsial)
 - - - - -→ : Pengaruh bersama-sama (Simultan)

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Diduga Kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kota Malang.

H2: Diduga Motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kota Malang.

H3: Diduga Disiplin Kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kota Malang.

H4: Diduga Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai di BKPSDM Kota Malang.