



Efek Mediasi Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen melalui Pengembangan Karir dan Keadilan Kompensasi

Meta Ika Andrayani ^{1*}, Tatiek Nurhayati ², dan Indarto ³

¹ Universitas Semarang; Jawa Tengah; e-mail: andrayanimeta@gmail.com

² Universitas Semarang; Jawa Tengah; e-mail: tatiekn.h@gmail.com

³ Universitas Semarang; Jawa Tengah; e-mail : indarto@usm.ac.id

* Corresponding Author : Meta Ika Andrayani

Abstract: This study aims to analyze the influence of career development, compensation equity, and job satisfaction as intervening variables on lecturer performance at College X. The background of this study focuses on low lecturer performance, which is suspected to be influenced by career development, compensation equity, and job satisfaction, key elements in educational organizations that improve lecturer performance. This study uses career development and compensation equity as independent variables, while job satisfaction and lecturer performance served as dependent variables. The sample size was 41 respondents, obtained through a saturated sampling technique. The research method used was quantitative with an explanatory research approach. Data were analyzed using Structural Equational Modeling (SEM) with Partial Least Squares (PLS), using a likert-based data measurement scale. This study found that career development and compensation equity have a positive and significant influence on job satisfaction and lecturer performance. Furthermore, the path test results show that job satisfaction acts as a mediator in the influence of compensation equity on lecturer performance. However, job satisfaction does not mediate the influence of career development on lecturer performance. Universities need to strengthen compensation equity, strengthen career development strategies, implement career development programs, and create a supportive and adequate work environment and facilities to ensure optimal lecturer performance.

Keywords: career development, compensation equity, job satisfaction, lecturer performance.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir, keadilan kompensasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja dosen di Perguruan Tinggi X. Latar belakang penelitian ini berfokus pada rendahnya kinerja dosen yang diduga dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir, keadilan kompensasi dan kepuasan kerja yang merupakan elemen kunci dalam organisasi pendidikan untuk meningkatkan kinerja dosen. Dalam penelitian ini menggunakan variabel pengembangan karir dan keadilan kompensasi sebagai variabel bebas, sementara kepuasan kerja dan kinerja dosen sebagai variabel terikat. Sampel yang digunakan berjumlah 41 responden, yang diperoleh melalui teknik sampling jenuh. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Data dianalisis menggunakan *Structural Equational Modelling (SEM)* dengan *Partial Least Square (PLS)*, dengan skala pengukuran data model likert. Penelitian ini memberikan hasil bahwa pengembangan karir dan keadilan kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja dosen. Selain itu, hasil uji jalur memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja dosen. Namun, kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dosen. Perguruan tinggi perlu memperkuat keadilan kompensasi, memperkuat strategi pengembangan karir, implementasi program-program pengembangan karir, dan menciptakan lingkungan kerja serta fasilitas yang mendukung dan memadai agar kinerja dosen dapat berjalan dengan optimal.

Kata kunci: pengembangan karir, keadilan kompensasi, kepuasan kerja, kinerja dosen.

Naskah Masuk: 25 September 2025

Revisi: 10 Desember 2025

Diterima: 20 Februari 2026

Terbit: 2 Maret 2026

Ver. Skrg.: 2 Maret 2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

1. Pendahuluan

Pendidikan tinggi sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional memiliki peran strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora serta pembudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan, UU RI No. 12/2012 Tentang Pendidikan Tinggi. Untuk tetap eksis melaksanakan fungsi pendidikan dan pengajaran tersebut perguruan tinggi harus mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya melalui peningkatan kualitas dan kuantitas mahasiswa serta mempertahankan profesionalitas civitas akademiknya. Menurut [12] salah satu keberhasilan perguruan tinggi ditentukan oleh tingkat akuntabilitas dosen yang tinggi serta kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas Tri Dharma Perguruan Tinggi. Menurut [18], dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam hal ini dosen diharapkan dapat menunjukkan performa terbaiknya melalui kinerja yang optimal. Dosen yang memiliki kinerja optimal tidak hanya dapat mengajarkan materi dengan baik, tetapi juga mampu mengintegrasikan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat ke dalam proses pembelajaran, sehingga memacu suasana akademik yang produktif dan berkualitas.

Namun, hal tersebut rupanya belum berjalan optimal pada salah satu perguruan tinggi swasta di daerah Jakarta Timur. Meskipun pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dari sisi pengajaran telah berjalan cukup optimal dengan ditinjau dari data Tenaga Kependidikan bahwa mayoritas dosen tetap telah berupaya melakukan proses pengajaran dengan baik sesuai bidang keahliannya. Tidak hanya itu, dosen tetap cukup kooperatif menyelesaikan administrasi perkuliahan, seperti mengumpulkan bahan ajar, menyusun rencana Pembelajaran Semester, membuat kontrak perkuliahan, dan melaksanakan tugas administrasi perkuliahan lainnya. Kendati demikian, dosen tetap di lingkungan Perguruan Tinggi X belum sepenuhnya melaksanakan kewajiban penelitian dan pengabdian kepada Masyarakat secara optimal. Hal ini didukung dengan data dari Lembaga Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LRPM) sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Dosen PT. X Tahun 2022-2024

No	Tahun	Jumlah Dosen	Penelitian		PKM	
			Jumlah	%	Jumlah	%
1	2022	51	22	43%	18	35%
2	2023	47	24	51%	15	32%
3	2024	41	32	78%	30	73%

Sumber: LRPM Perguruan Tinggi X tahun 2024

Berdasarkan analisis data di atas diketahui bahwa jumlah dosen pada tahun 2022 sampai tahun 2024 bersifat fluktuatif sama halnya dengan angka penelitian dan PKM dosen. Dosen tetap di lingkungan Perguruan Tinggi X belum sepenuhnya melakukan kewajiban penelitian dan PKM. Fenomena diatas besar kemungkinan disebabkan karena tingkat pengembangan karir dosen yang masih rendah. Menurut [9], kinerja yang optimal salah satunya dipengaruhi oleh pengembangan karir yang baik.

Pengembangan karir merupakan suatu upaya dalam memperbaiki posisi atau tingkatan jabatan seseorang yang dapat ditempuh melalui Pendidikan dan pelatihan. Adapun tujuannya adalah untuk meningkatkan keterampilan kerja individu agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, selaras dengan bakat dan minatnya, serta memenuhi kebutuhan organisasi [20]. Di bawah ini merupakan data pengembangan karir dosen tetap Perguruan Tinggi X yang diperoleh dari *Human Resource Development* (HRD):

Tabel 2. Jabatan Fungsional dan Jenjang Pendidikan Dosen Tetap PT. X

Prodi	Jabatan Fungsional					Jenjang Pendidikan	
	Asisten Ahli	Lektor	Lektor Kepala	Guru Besar	Belum Memiliki	S2	S3
S1 DU	5	1	0	0	2	4	4
S1 PKB	3	2	0	0	2	5	2
S1 PBAUD	7	0	0	0	0	7	0
S1 BMB	5	1	0	0	1	6	1
S1 IKB	4	0	0	0	1	5	0
S2 PKB	0	2	1	0	4	0	7
TOTAL	24	6	1	0	10	27	14
	59%	15%	2%	0%	24%	66%	34%

Sumber: *Human Resource Development* (HRD) Perguruan Tinggi X tahun 2024

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar dosen tetap di Perguruan tinggi X menempati jenjang jabatan fungsional asisten ahli, yakni sebesar 59%. Sementara itu, sebanyak 15% berada pada jabatan lektor, 2% sebagai lektor kepala, dan sebesar 0% pada jabatan guru besar. Kendati demikian, tidak sedikit pula yang belum memiliki jabatan fungsional sebesar 24%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa distribusi jabatan akademik dosen masih terkonsentrasi pada level awal. Dari segi kualifikasi pendidikan, mayoritas dosen tetap berlatar belakang Magister (S2) dengan persentase 66%, sedangkan dosen bergelar Doktor (S3) hanya mencapai 34%. Hal ini mencerminkan bahwa tingkat pendidikan dosen masih didominasi oleh lulusan program magister. Fenomena diatas menjadi salah satu penyebab rendahnya produktivitas dosen dalam meneliti dan melakukan kegiatan pengabdian kepada masyarakat dan pada akhirnya menyebabkan kinerja dosen tidak optimal. Selain rendahnya pengembangan karir dosen, keadilan kompensasi dalam penelitian ini dianggap menjadi penyebab lain dalam menentukan tinggi rendahnya kinerja dosen.

Menurut [13] kompensasi yang tepat adalah salah satu faktor yang sangat krusial bagi organisasi maupun karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara adil dan terstruktur maka karyawan akan lebih produktif dan kinerja akan meningkat.

Penelitian [9] menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja dosen. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [7] yang menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja dosen. Namun, pendapat lain yang dikemukakan oleh [2] menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen. Didukung oleh [15] yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja dosen dalam penelitian ini adalah keadilan kompensasi. Hal ini sejalan dengan penelitian [24] yang menyatakan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja dosen. Namun, pendapat lain yang dikemukakan oleh [11] menyatakan bahwa keadilan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja dosen.

Berdasarkan fenomena gap di atas masih terdapat celah dalam penelitian sehingga masih memungkinkan dilakukannya penelitian ulang. Adapun pada penelitian ini akan menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* yang bertugas memediasi variabel pengembangan karir, keadilan kompensasi terhadap kinerja dosen.

2. Kajian Pustaka atau penelitian terkait

2.1 Kinerja Dosen

Kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai [21] Selanjutnya dijelaskan juga sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau

sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika [17]. Kinerja karyawan merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diamanatkan [4].

Dalam institusi Pendidikan, kinerja yang optimal tidak hanya ditunjukkan oleh karyawan namun berlaku untuk dosen tetapnya. Kinerja dosen adalah perilaku nyata yang ditampilkan seorang dosen sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai perannya sebagai tenaga fungsional akademik. Menurut UU RI No. 12/2012 Tentang Pendidikan Tinggi [25], kinerja dosen dinilai berdasarkan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penilaian kinerja dilakukan secara berkala dan digunakan sebagai dasar untuk pengembangan karir, pemberian insentif, dan peningkatan kualitas pendidikan tinggi. Dosen juga diwajibkan untuk meningkatkan kompetensi, mematuhi kode etik akademik, dan berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut [14] kinerja dapat dipengaruhi oleh dua kelompok faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal, dengan penjelasan sebagai berikut: 1) Faktor internal berkaitan dengan aspek yang muncul dari dalam diri seseorang, seperti kebutuhan akan aktualisasi diri; 2) Faktor eksternal mencakup elemen yang berasal dari luar diri seseorang seperti perilaku dan sikap rekan kerja, atasan maupun bawahan, ketersediaan fasilitas kerja, iklim organisasi, peluang untuk pengembangan karir, serta penempatan kerja yang sesuai.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini seperti dikutip dalam [6] adalah sebagai berikut:

- a. kecermatan dalam mengajar
- b. waktu yang digunakan
- c. penelitian yang dilakukan
- d. jumlah penelitian
- e. pengabdian kepada masyarakat yang telah dilakukan

2.2 Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi kerjanya, sehingga kepuasan kerja adalah cerminan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya [1]. Kepuasan kerja merupakan cerminan persepsi karyawan pada sejauh mana pekerjaan mereka mampu memenuhi aspek-aspek yang dianggap penting olehnya [3]. Terdapat beberapa faktor untuk mengukur kepuasan kerja karyawan Menurut [10], diantaranya:

- a. Isi pekerjaan, Menunjukkan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan
- b. Supervisi
- c. Organisasi dan manajemen
- d. Kesempatan untuk maju
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
- f. Rekan kerja
- g. Kondisi pekerjaan

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini seperti dikutip dalam [5], yaitu:

- a. Harapan promosi
- b. Lingkungan kerja
- c. Penilaian atasan
- d. Kondisi pekerjaan

2.3 Pengembangan karir

Pengembangan karier merupakan sebuah upaya yang dilakukan oleh seseorang untuk

meningkatkan kapasitas diri guna merealisasikan rencana karir yang telah ditetapkan, [19]. Pengembangan karir penting direncanakan oleh karyawan guna meningkatkan produktivitas dan profesionalismenya dalam bekerja [21]. Kemudian bagi perusahaan perlu mendukung pengembangan karir karyawan melalui manajemen karir dalam rangka mendukung kelangsungan organisasi di masa mendatang. Berdasarkan pendapat [14] terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi pengembangan karier karyawan, antara lain: (a) Kinerja yang dicapai, (b) Pengakuan dari pihak lain, (c) Loyalitas terhadap organisasi, (d) Peran pembimbing atau sponsor, (e) Dukungan dari bawahan, (f) Peluang untuk berkembang, (g) Keputusan untuk mengundurkan diri.

Indikator dalam penelitian ini berdasarkan penelitian dari (Ramadlani, 2017) yaitu:

- a. Prestasi kerja
- b. Kesetiaan organisasional
- c. Mentor dan sponsor
- d. Kesempatan untuk tumbuh.

2.4 Keadilan kompensasi

Keadilan kompensasi memiliki prinsip bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan harus adil dan setara sesuai dengan kontribusi dan tanggungjawab yang diberikan kepada perusahaan atau organisasi. Menurut Jackson dalam [11] keadilan kompensasi menggambarkan persepsi karyawan jika imbalan yang diterima layak dan sebanding dengan yang diterima karyawan lain pada posisi dan tanggungjawab yang sama. Setiap karyawan umumnya mengharapkan perlakuan secara adil, baik dari sisi prosedur yang dikenal dengan istilah keadilan distributif dan keadilan prosedural [8]. Terdapat beberapa indikator penelitian Menurut [11]; [16] yaitu:

- a. Tingkat gaji
- b. Tunjangan
- c. Uang operasional
- d. Kenaikan gaji
- e. Administrasi penggajian

2.5 Model Penelitian

Model penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan dua variabel bebas (in-dependen) dan satu variabel terikat (dependen) dan satu variabel moderasi (Intervening) yaitu:

Variabel Bebas/X:

X¹: Pengembangan Karir

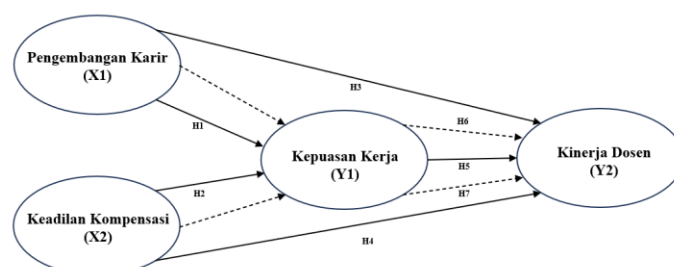
X²: Keadilan Kompensasi

Variabel Intervening/Y1:

Y¹: Kepuasan Kerja

Variabel terikat/Y2:

Y²: Kinerja Dosen



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode yang diusulkan

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Explanatory Research* yang bertujuan untuk menjelaskan posisi masing-masing variabel yang diteliti serta hubungan antar variabelnya, [23]. Dalam penelitian ini menggunakan jenis data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari sumber asli baik melalui wawancara maupun kuesioner yang dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab permasalahan dalam penelitian [23]. Sedangkan data sekunder merupakan data lain yang diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, memahami dan mempelajari dokumen lain [23].

Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh dosen tetap yang ada di lingkungan Perguruan tinggi X sebanyak 41 orang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Teknik sampling jenuh (*sensus*). Sampling jenuh adalah metode pengambilan sampel yang mencakup keseluruhan populasi dalam penelitian. Teknik ini cocok digunakan apabila jumlah populasi dianggap kecil atau kurang dari 100. Adapun skala pengukuran datanya menggunakan skala penelitian model likert dengan tujuh alternatif pilihan jawaban. Data yang diperoleh dari responden kemudian diolah menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan *Partial Least Square (PLS)*.

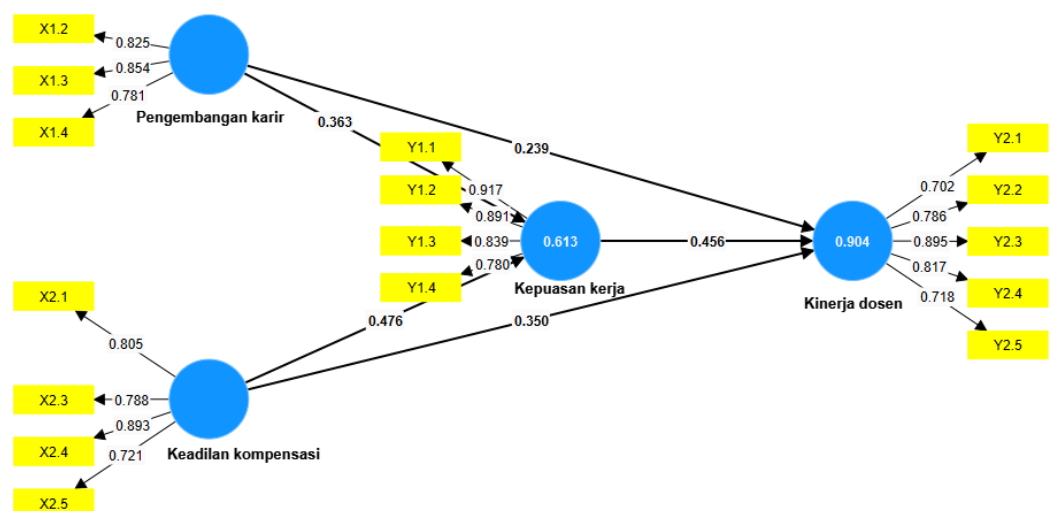
4. Hasil dan Pembahasan

4.1.1 Uji Validitas

Terdapat tiga bagian yang harus diperhatikan dalam melakukan pengukuran uji validitas, diantaranya *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *AVE (Average Variance Extracted)*.

Convergent Validity

Validitas konvergen merupakan suatu bentuk validitas konstruk yang sering digunakan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling menunjukkan konsistensi dan korelasi yang tinggi dalam suatu model pengukuran berdasarkan asumsi teoritis. Validitas konvergen dalam model pengukuran dengan indikator reflektif dievaluasi berdasarkan tingkat korelasi antara skor item atau skor komponen dengan konstruk laten yang dianalisis menggunakan software SmartPLS. Dalam penelitian kuantitatif, validitas data dapat dilihat melalui model struktural pada hasil calculate PLS Algorithm. Selain itu, validitas konvergen juga dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada setiap indikator terhadap konstruk yang sedang diamati atau diukur untuk menampilkan hasil yang lebih detail. Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai korelasinya $> 0,70$. Hasilnya tersaji melalui gambar berikut:



Gambar 2. Model Pengukuran hasil SmartPLS 4.0

Nilai *Convergent Validity* Menggunakan *Outer Loadings* ($> 0,7$). Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* $> 0,70$. Artinya, seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Discriminant Validity

Uji validitas diskriminan merupakan sebuah analisis statistik yang digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk laten yang digunakan dalam model penelitian merepresentasikan konsep yang berbeda dengan konstruk laten lainnya. Suatu model dinyatakan memiliki validitas diskriminan yang baik apabila setiap indikator dari variabel laten memiliki nilai loading tertinggi dibandingkan dengan nilai loading indikator lainnya. Adapun hasil pengujian validitas deskriminan dalam penelitian ini telah disajikan melalui tabel berikut ini:

Tabel 3. Validitas Diskriminan melalui *Cross Loading*

	Keadilan Kompensasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Dosen	Pengembangan Karir
X1.2	0,539	0,488	0,718	0,825
X1.3	0,611	0,442	0,671	0,854
X1.4	0,649	0,780	0,633	0,781
X2.1	0,805	0,427	0,594	0,442
X2.3	0,788	0,767	0,658	0,620
X2.4	0,893	0,538	0,702	0,595
X2.5	0,721	0,591	0,786	0,656
Y1.1	0,665	0,917	0,895	0,658
Y1.2	0,588	0,891	0,817	0,539
Y1.3	0,653	0,839	0,675	0,461
Y1.4	0,649	0,780	0,633	0,781
Y2.1	0,893	0,538	0,702	0,595
Y2.2	0,721	0,591	0,786	0,656
Y2.3	0,665	0,917	0,895	0,658
Y2.4	0,588	0,891	0,817	0,539
Y2.5	0,539	0,488	0,718	0,825

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Data diatas diketahui bahwa setiap indikator penelitian memiliki nilai loading faktor tertinggi terhadap konstruk laten yang diukur dengan dibandingkan dengan nilai loading faktor pada indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing konstruk laten memiliki *discriminat validity* yang baik.

Average Variance Extracted (AVE)

Average Variance Extracted merupakan pengukuran yang digunakan untuk menilai validitas konvergen dalam model penelitian berbasis konstruk laten. Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE > 0,50. Artinya, varian indikator dapat dijelaskan oleh suatu konstruk dalam model penelitian dengan besaran presentase > 50%. Adapun nilai AVE dalam penelitian ini telah disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. *Average Variance Extracted (AVE)*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho-a)	Composite reliability (rho_c)	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Keadilan Kompensasi	0,816	0,817	0,879	0,646
Kepuasan Kerja	0,879	0,888	0,918	0,736
Kinerja Dosen	0,844	0,852	0,890	0,619

Pengembangan karir	0,758	0,758	0,861	0,673
--------------------	-------	-------	-------	--------------

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Data diatas diketahui bahwa secara garis besar, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang dihasilkan oleh masing-masing konstruk $> 0,50$. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian mampu menjelaskan $> 50\%$ varian indikator-indikator yang mengukurnya, sehingga dianggap dapat merefleksikan konstraknya secara konsisten sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen.

4.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan sebuah uji statistik yang digunakan untuk menilai seberapa besar konsistensi internal indikator dalam mengukur suatu konstruk laten pada sebuah model penelitian. Berikut ini merupakan tabel hasil uji reliabilitas dengan memperhatikan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* pada penelitian ini:

Tabel 5. *Composite Reliability dan Cronbach's Alpha*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho-a)	Composite reliability (rho_c)	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Keadilan Kompensasi	0,816	0,817	0,879	0,646
Kepuasan Kerja	0,879	0,888	0,918	0,736
Kinerja Dosen	0,844	0,852	0,890	0,619
Pengembangan karir	0,758	0,758	0,861	0,673

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* $> 0,6$ dan nilai *Composite Reliability* $\geq 0,70$. Artinya, seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas serta tiap-tiap indikator mampu mengukur konstruk secara konsisten.

4.1.3 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) merupakan sebuah analisis statistik yang bertujuan untuk mengevaluasi hubungan sebab akibat antar konstruk laten dalam sebuah model penelitian. Hal ini mencakup analisis nilai *R-Square*, koefisien jalur (*Path Coefficient*), serta nilai T-Statistik dan P-Value guna mengetahui signifikansi hubungan antar konstruk. Berikut ini merupakan tabel hasil analisis R-Square dalam penelitian ini:

Tabel 6. *R-square*

	R-square	R-square adjusted
Kepuasan Kerja	0,613	0,593
Kinerja Dosen	0,904	0,897

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa nilai R-Square pada variabel kepuasan kerja sebesar 0,613. Artinya, sebesar 61,3% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh konstruk-construct dalam model penelitian, sementara sisanya sebesar 38,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian yang digunakan. Lebih lanjut, pada variabel kinerja dosen memperoleh nilai R-Square sebesar 0,904 yang mengindikasikan bahwa konstruk dalam model penelitian mampu menjelaskan variasi kinerja dosen sebesar 90,4%, sedangkan sisanya sebesar 9,6% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan sangat efektif dan akurat dalam menggambarkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dosen meskipun masih ada beberapa aspek yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model yang digunakan.

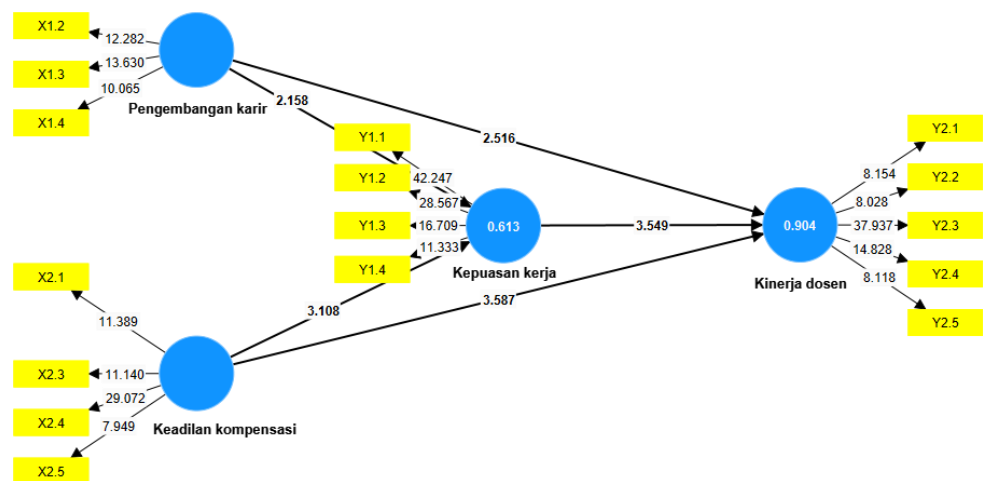
4.1.4 *Q Square*

Uji Q-Square merupakan sebuah indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif dari model struktural. Suatu model dapat dikatakan memiliki kemampuan prediksi atau tidak memiliki kemampuan prediksi jika: (1) $Q^2 > 0$ = Model memiliki kemampuan prediksi yang relevan terhadap indikator dependen, sedangkan (2) $Q^2 \leq 0$ = Model tidak memiliki kemampuan prediksi yang relevan terhadap indikator dependen. Adapun ukuran prediksinya dibagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) 0,02 = Kecil, (2) 0,15 = Sedang, dan (3) 0,35 = Tinggi.

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai Q^2 yang diperoleh sebesar 0,9628. Artinya, model penelitian memiliki tingkat prediksi yang tinggi terhadap variabel endogen atau terikat.

4.1.5 Pengujian hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menilai nilai t-statistik dan nilai probabilitas (*p-value*) untuk setiap jalur hubungan antar variabel. Pengujian hubungan antar konstruk dalam model penelitian ini dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dan yang merupakan sebuah prosedur resampling untuk mengestimasi kestabilan parameter model dan mengatasi potensi permasalahan distribusi data yang tidak normal. Berikut merupakan hasil uji yang dilakukan melalui software SmartPLS:



Gambar 3. Pengujian Hipotesis melalui SmartPLS 4.0

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Kemudian diperjelas dalam output *path coefficient* menggunakan software SmartPLS. Dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 7. *Path Coefficient*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standart deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kedilan Kompensasai -> Kepuasan Kerja	0,476	0,508	0,153	3,108	0,002
Keadilan Kompensasai -> Kinerja Dosen	0,350	0,356	0,098	3,587	0,000
Kepuasan Kerja -> Kinerja Dosen	0,456	0,462	0,129	3,549	0,000
Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,363	0,333	0,168	2,158	0,031
Pengembangan Karir -> Kinerja Dosen	0,239	0,222	0,095	2,516	0,012

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

4.1.5.1 Pengujian Hipotesis H1 (Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja)

Berdasarkan hasil analisis di atas diketahui bahwa nilai original sample yang dihasilkan oleh variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 0,363, sedangkan T-Statistik sebesar $2,158 > 1,96$ dan nilai P-values sebesar $0,031 < 0,05$. Nilai original sample positif mengindikasikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4.1.5.2 Pengujian Hipotesis H2 (Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja)

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa nilai original sample yang dihasilkan oleh variabel keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,476, sedangkan nilai T-Statistik yang dihasilkan sebesar $3,108 > 1,96$ dan nilai P-value sebesar $0,002 < 0,05$. Nilai original sample positif mengindikasikan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

4.1.5.3 Pengujian Hipotesis H3 (Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dosen)

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa nilai original sample yang dihasilkan oleh variabel pengembangan karir terhadap kinerja dosen sebesar 0,239, sedangkan nilai T-Statistik sebesar $2,516 > 1,96$ dan nilai P-Value sebesar $0,012 < 0,05$. Nilai original sample tersebut mengindikasikan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

4.1.5.4 Pengujian Hipotesis H4 (Pengaruh Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen)

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa nilai original sample yang dihasilkan dari variabel keadilan kompensasi terhadap kinerja dosen sebesar 0,350, sedangkan nilai T-Statistik sebesar $3,587 > 1,96$ dan nilai P-Value sebesar $0,000 < 0,05$. Melalui nilai original sample yang dihasilkan mengindikasikan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

4.1.5.5 Pengujian Hipotesis H5 (Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen)

Berdasarkan hasil analisis di atas diketahui bahwa nilai original sample yang dihasilkan oleh variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja dosen sebesar 0,456, sedangkan nilai T-Statistik sebesar $0,3549 > 1,96$ dan nilai P-Values sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai original sample yang dihasilkan mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

4.1.6 Uji jalur

Dalam penelitian ini, analisis mediasi dilakukan melalui *bootstrapping* dengan *specific indirect effects* sebagai produk dari dua jalur, yaitu jalur dari variabel independen ke mediator dan jalur dari variabel mediator atau intervening ke variabel dependen dengan hasil yang disajikan melalui tabel berikut:

Tabel 8. Analisis *Specific Indirect Effects*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standart deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Keadilan Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Dosen	0,217	0,233	0,090	2,402	0,016
Pengembangan karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Dosen	0,166	0,155	0,092	1,800	0,072

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

4.1.6.1 Kepuasan Kerja sebagai Intervening Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 2,402 > 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,016 < 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan kompensasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen. Dengan kata lain, kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara keadilan kompensasi dan kinerja dosen.

4.1.6.2 Kepuasan Kerja sebagai Intervening Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dosen

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat dilihat bahwa nilai t-statistik yang diperoleh sebesar 1,800 < 1,96 dan nilai p-value sebesar 0,072 > 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja dosen. Dengan kata lain, tidak terdapat efek mediasi yang signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap hubungan antara pengembangan karir terhadap kinerja dosen.

4.1.7 Total Effect

Dalam penelitian ini telah diperoleh hasil total effect yang telah dirangkum dalam tabel berikut ini:

Tabel 9. Analisis Total Effect

Nomor	Variabel	Output		
		Direct effect	Indirect effect	Total effect
1	Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja	0,363	0,000	0,363
2	Keadilan Kompensasi -> Kepuasan Kerja	0,476	0,000	0,476
3	Pengembangan Karir -> Kinerja Dosen	0,239	0,000	0,239
4	Keadilan Kompensasi -> Kinerja Dosen	0,350	0,000	0,350
5	Kepuasan Kerja -> Kinerja Dosen	0,456	0,000	0,456
6	Pengembangan Karir -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Dosen	0,239	0,166	0,405
7	Keadilan Kompensasi -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Dosen	0,350	0,217	0,567

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja dosen melalui kepuasan kerja memiliki nilai original sample yang paling tinggi yaitu sebesar 0,567. Hal ini mengindikasikan bahwa keadilan kompensasi memiliki peran sangat penting dalam peningkatan kinerja dosen. Sementara itu, nilai yang paling rendah ditunjukkan oleh pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dosen sebesar 0,239. Meskipun pengembangan karir berpengaruh langsung terhadap kinerja dosen, pengaruhnya lebih rendah dibandingkan dengan keadilan kompensasi. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun terdapat peluang untuk mengembangkan karir dosen, pengaruhnya tidak sebesar yang diberikan oleh faktor lain seperti kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh keadilan kompensasi.

5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan data, kesimpulan berikut dapat ditarik bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dosen. Keadilan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dosen. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja dosen.

Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja dosen.
Kepuasan kerja memediasi pengaruh keadilan kompensasi terhadap kinerja dosen.

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan perguruan tinggi dapat memperkuat aspek-aspek keadilan kompensasi dalam kebijakan manajerial yang akan diambil. Melalui peningkatan keadilan kompensasi tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seperti puas terhadap penilaian yang dilakukan oleh atasan, promosi yang diberikan, serta lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman. Dengan berbagai keadilan dan kepuasan tersebut, pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja dosen tetap dalam pelaksanaan tridharma perguruan tinggi berupa kecermatan dalam mengajar, waktu yang digunakan, PKM yang dilakukan, dan melakukan penelitian secara optimal.

Selain itu, perguruan perlu mengimplementasikan program-program pengembangan karir yang dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja dosen tetap seperti program pelatihan, pendampingan jenjang jabatan fungsional, serta fasilitasi studi lanjut bagi dosen tetap.

Daftar Pustaka

- [1] Abdirahman, H. I. H., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., & Ahmad, R. (2020). The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance. *Advances in Business Research International Journal*, 4(1), 42. <https://doi.org/10.24191/abrij.v4i1.10081>
- [2] Achmad Jaya Syahbaniah, Endang Dhamayantie, S. (2016). *Analisis Pengaruh Motivasi, Kemampuan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dosen Di Politeknik Kesehatan Kemenkes Pontianak*. 4(4).
- [3] Aminudin Heliyani, H., & Hardi, D. (2021). Pengaruh Penempatan, Pengembangan Karir Dan Aktualisasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bapelitbang Kabupaten Lima Puluh Kota. *Jurnal Ekonomi*, 24(2), 70–87. <https://doi.org/10.47896/je.v24i2.460>
- [4] Aminudin, A., Budiarti, Y., & Indarto, I. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel *Intervening* Pada Tenaga Penjualan. *AKSES: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 18(2), 126–134. <https://doi.org/10.31942/akses.v18i2.10130>
- [5] Ana Aristiyani, Hardani Widhiastuti, R. D. (2024). Analysis Of The Influence Of Work-Life Balance And Organizational Culture On Work Engagement Through Job Satisfaction As An Intervening Variable Among Bintara Members Of Public Relations Division Of Central Java Regional Police. 4(3), 264–272.
- [6] Ariasa Yulianti, S., Liana, L., & Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank, F. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada dinas lingkungan hidup kota Semarang. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2022. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/fairvalue>
- [7] Asih, P. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengembangan Karir dan Sarana Prasarana terhadap Kinerja Dosen. *JiIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(5), 2968–2975. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i5.1961>
- [8] Atmojo, S. T., & Tjahjono, H. K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Paramedis di Rumah Sakit. *Jurnal Bisnis Teori Dan Implementasi*, 7(1), 36.
- [9] Badaruddin, Anshar Daud, Z. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi Dosen Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Dosen Pada Itb Nobel Indonesia. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 3(5), 845–857. <https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/2922>
- [10] Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Management*, 4(1), 103–120. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.76>
- [11] Farla, W., M. Diah, Y., & Widyanata, F. (2019). Pengaruh Keadilan Kompensasi Dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Umkm Pembuatan Pempek Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 4(1), 17–30. <https://doi.org/10.35908/jeg.v4i1.570>
- [12] Gunawan, I., Triwiyanto, T., & Kusumaningrum, D. E. (2021). Penulisan Saran Dalam Skripsi. 1–13. www.sciencedirect.com;
- [13] Hatta, M., Musnadi, S., & Mahdani. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 70–80.
- [14] Heliyani, H., & Hardi, D. (2021). Pengaruh Penempatan, Pengembangan Karir Dan Aktualisasi Diri Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bapelitbang Kabupaten Lima Puluh Kota. *Jurnal Ekonomi*, 24(2), 70–87. <https://doi.org/10.47896/je.v24i2.460>
- [15] Margahana, H. (2020). Pengaruh Kompetensi, Reward Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Dosen Stie Trisna
- [16] Nugraha, H., Hamid, R. S., & Qamaruddin, M. Y. (2024). Pengaruh Keadilan Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, 5(1), 105–114. <https://doi.org/10.35912/simo.v5i1.3229>
- [17] Nurhayati, T. (2022). Peran Mediasi Affective Commitment Terhadap Employee Performance (Rahmawaty Tumulo 1, Tatiek Nurhayati 2). 9(2), 63–74.
- [18] PP Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2009 Tentang Dosen. (2009).
- [19] Ramadlani, A. M. (2017). Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Dok Dan Perkapalan Surabaya (Persero). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 05(02),

-
- [20] Ramahdani, E., Alfath, M., Syaheriza, F., Manajemen, P. S., & Riau, U. I. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Ukui Kab . Pelalawan. 330–343.
- [21] Setyawan, J. (2025). Paradigma Baru MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Respon terhadap Perubahan Lingkungan. *Yayasan Drestanta Pelita Indonesia*.
- [22] Setyawan, J., Santoso, H. B., Muliadi, D., & Leman, W. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sektor Akuntansi dan Keuangan PD. Karya Bearing Motor Bekasi. *Kompak: Jurnal Ilmiah Komputersasi Akuntansi*, 18(1), 196-203.
- [23] Sugiyono, (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: CV. Alfabeta
- [24] Sumarni, Darwis, R. E. P. (2024). Jurnal Ilmiah Akuntansi Peradaban. Jurnal Ilmiah Akuntansi Ekonomi Bisnis, Manajemen Akuntansi, VII(1), 1–24.
- [25] UU RI No. 12/2012 tentang Pendidikan Tinggi. (2012).
- [26] Yusda indriya Ambarwati, S. H. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keadilan Kompensasi Terhadap Kinerja Koordinator Statistik Kecamatan (Ksk) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Jurnal Ekonomi & Bisnis, 1(2), 1–17