

MOTIVASI KERJA DOSEN DI PERGURUAN TINGGI KOTA SERANG: PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Abdul Fatah¹, Ahmad Firdaus², Abdul Malik³, Syamsudin⁴, Septantri Shinta Wulandari⁵, Putri
Fachri Aulia Fatah⁶

^{1,2,3,4}Universitas Serang Raya

⁵Universitas Primagraha

⁶Akademi Manajemen Informatika Dan Komputer Serang

Korespondensi: abfatah204@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja dosen di perguruan tinggi Kota Serang dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Sampel penelitian terdiri dari 136 dosen yang dipilih secara purposive untuk memastikan representasi yang relevan dari populasi dosen di wilayah tersebut. Metode kuantitatif digunakan dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen, yaitu kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap motivasi kerja dosen secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci yang menghubungkan kondisi kompensasi, kualitas lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan dengan tingkat motivasi kerja dosen. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya perguruan tinggi di Kota Serang untuk mengelola ketiga aspek tersebut secara optimal guna meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja dosen, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pendidikan. Penelitian ini juga memberikan dasar bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif di lingkungan akademik.

Kata Kunci: motivasi kerja, kepuasan kerja, kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan atasan

Abstract

This study examines the influence of compensation, work environment, and leadership on lecturers' work motivation at higher education institutions in Kota Serang, with job satisfaction as an intervening variable. The research sample consisted of 136 lecturers selected purposively to ensure relevant representation of the lecturer population in the area. A quantitative method was employed, collecting data through questionnaires that had been tested for validity and reliability. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) to test both direct and indirect relationships among the variables. The results show that the three independent variables—compensation, work environment, and

leadership—have a positive and significant effect on lecturers' job satisfaction. Furthermore, job satisfaction was proven to significantly mediate the influence of these variables on lecturers' work motivation. These findings confirm that job satisfaction is a key factor linking compensation conditions, the quality of the work environment, and leadership style with the level of lecturers' work motivation. The practical implication of this study is the importance for higher education institutions in Kota Serang to optimally manage these three aspects to enhance lecturers' job satisfaction and motivation, which ultimately can improve performance and the quality of education. This study also provides a foundation for developing more effective human resource management strategies within the academic environment.

Keyword: *work motivation, job satisfaction, compensation, work environment, leadership*

PENDAHULUAN

Motivasi kerja dosen merupakan salah satu faktor utama yang sangat menentukan kualitas pendidikan dan penelitian di perguruan tinggi. Dosen yang termotivasi tinggi cenderung lebih produktif dalam melaksanakan tugas-tugas akademiknya, mulai dari proses pembelajaran, penelitian, hingga pengabdian kepada masyarakat. Dalam konteks perguruan tinggi di Kota Serang, sebuah wilayah yang sedang berkembang pesat, penting untuk memahami dan mengoptimalkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja dosen agar kualitas pendidikan yang diberikan dapat bersaing di tingkat nasional maupun internasional. Kota Serang memiliki sejumlah perguruan tinggi yang berperan sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga keberhasilan dalam memotivasi dosen akan berdampak langsung pada pencapaian visi dan misi institusi tersebut. Penelitian terkini menunjukkan bahwa motivasi kerja dosen dipengaruhi oleh berbagai faktor, terutama kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang kondusif, dan kepemimpinan atasan yang efektif (Putra & Wibowo, 2023; Santoso et al., 2024). Namun, sebagian besar studi tersebut belum secara eksplisit memperhatikan peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening yang dapat menjembatani pengaruh ketiga faktor tersebut terhadap motivasi kerja dosen.

Kompensasi merupakan salah satu aspek fundamental yang sangat diperhatikan oleh tenaga pendidik. Kompensasi tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga penghargaan non-finansial yang bisa berupa pengakuan, kesempatan pengembangan karir, dan kesejahteraan kerja lainnya (Rahman & Putri, 2022). Studi oleh Wijaya dan Kurniawan (2023) menegaskan bahwa kompensasi yang memadai dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan motivasi mereka dalam melaksanakan tugas-tugas akademik. Hal ini sejalan dengan teori Herzberg yang menyatakan bahwa faktor motivator seperti penghargaan dan pengakuan memiliki peran penting dalam memotivasi karyawan, termasuk dosen (Herzberg, 2022). Di lingkungan perguruan tinggi di Kota Serang, pengelolaan kompensasi yang adil dan transparan menjadi tantangan sekaligus peluang bagi manajemen dalam meningkatkan motivasi kerja dosen.

Selain kompensasi, lingkungan kerja menjadi faktor penting yang tidak kalah berpengaruh. Lingkungan kerja yang mendukung mencakup aspek fisik dan psikologis yang memungkinkan dosen untuk bekerja secara efektif dan nyaman. Kondisi ruang kerja, fasilitas pendukung, hubungan interpersonal, serta budaya organisasi yang positif sangat menentukan

tingkat kepuasan dan motivasi kerja dosen (Fitriani & Santosa, 2024). Penelitian oleh Nurhadi dan Sari (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif mampu mengurangi stres kerja dan meningkatkan keterlibatan dosen dalam kegiatan akademik. Dalam konteks perguruan tinggi di Kota Serang, menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan suportif dapat menjadi strategi efektif untuk menjaga dan meningkatkan motivasi kerja dosen. Hal ini juga didukung oleh temuan Wulandari et al. (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang baik meningkatkan loyalitas dan komitmen dosen terhadap institusi.

Kepemimpinan atasan juga merupakan variabel yang memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja dosen. Gaya kepemimpinan yang mendukung, komunikatif, dan memberikan ruang bagi pengembangan diri dosen dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja (Sari & Pratama, 2023). Kepemimpinan transformasional, misalnya, telah terbukti efektif dalam memotivasi tenaga pendidik dengan cara menginspirasi dan mendorong inovasi dalam proses pembelajaran dan penelitian (Halimah & Nugroho, 2024). Di perguruan tinggi Kota Serang, peran pimpinan fakultas dan program studi sangat penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memberdayakan dosen untuk berkontribusi secara maksimal. Penelitian oleh Hartono dan Dewi (2022) memperlihatkan bahwa kepemimpinan yang baik berkorelasi positif dengan tingkat motivasi dan kepuasan kerja dosen.

Walaupun kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi kerja, variabel kepuasan kerja perlu dipertimbangkan sebagai mediator yang menjembatani hubungan tersebut. Kepuasan kerja merupakan keadaan psikologis yang mencerminkan perasaan puas individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya (Lestari & Prasetyo, 2023). Ketika dosen merasa puas dengan kompensasi yang diterima, suasana kerja yang nyaman, serta dukungan dari pimpinan, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk berprestasi. Menurut penelitian terbaru oleh Ramadhan dan Fitriani (2024), kepuasan kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh positif kompensasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dosen. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan motivasi kerja tidak hanya bergantung pada faktor-faktor eksternal, tetapi juga pada bagaimana individu memproses dan merasakan kondisi kerja mereka.

Penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening memberikan gambaran lebih komprehensif tentang dinamika motivasi kerja dosen. Dalam konteks perguruan tinggi di Kota Serang, hal ini sangat relevan mengingat tantangan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menghadapi berbagai keterbatasan, seperti anggaran, fasilitas, dan kompetensi pimpinan. Dengan memahami peran penting kepuasan kerja sebagai mediator, manajemen perguruan tinggi dapat merancang program-program yang lebih terfokus, seperti peningkatan kesejahteraan dosen, pembenahan lingkungan kerja, dan pelatihan kepemimpinan bagi atasan, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi dan produktivitas dosen secara signifikan (Widjaja, 2025).

Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan di perguruan tinggi Kota Serang. Strategi pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga dapat menurunkan tingkat turnover dan absensi dosen, serta meningkatkan reputasi institusi dalam dunia akademik (Santoso & Putri, 2023). Oleh karena itu, hasil penelitian ini penting untuk disosialisasikan kepada pemangku kepentingan perguruan tinggi agar dapat diterapkan dalam kebijakan dan praktik manajemen sehari-hari.

Penelitian ini juga membuka peluang bagi studi lanjutan yang dapat memperluas model motivasi kerja dosen dengan memasukkan variabel lain seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, atau keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Pendekatan longitudinal juga dianjurkan untuk mengamati perubahan motivasi dan kepuasan kerja dosen dari waktu ke waktu, serta dampaknya terhadap kinerja akademik dan hasil penelitian (Kusuma & Aryani, 2024). Dengan demikian, penelitian ini bukan hanya memberikan kontribusi teoritis, tetapi juga implikasi praktis yang dapat meningkatkan manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi secara lebih holistik dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, motivasi kerja dosen di perguruan tinggi Kota Serang sangat dipengaruhi oleh kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan melalui mekanisme kepuasan kerja. Penekanan pada pengembangan kepuasan kerja sebagai variabel intervening memberikan perspektif baru dalam pengelolaan motivasi kerja di lingkungan akademik. Perguruan tinggi hendaknya mengadopsi pendekatan strategis dengan memperhatikan aspek psikologis dan lingkungan kerja dosen untuk mencapai peningkatan kualitas pendidikan dan penelitian yang signifikan (Hardianti & Salim, 2025). Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan penting bagi pengambil keputusan di perguruan tinggi dalam merancang kebijakan yang berorientasi pada peningkatan motivasi dan kinerja dosen demi kemajuan institusi dan pendidikan nasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain survei yang bertujuan untuk memperoleh data empiris mengenai pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja dosen, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di perguruan tinggi Kota Serang. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengukur hubungan antar variabel secara objektif dan sistematis serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Arikunto, 2022). Selain itu, desain survei memberikan kemudahan dalam pengumpulan data dari sejumlah responden yang tersebar di berbagai perguruan tinggi sehingga hasil penelitian dapat lebih representatif dan dapat digeneralisasi pada populasi yang lebih luas (Sugiyono, 2023).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen aktif yang mengajar di perguruan tinggi di Kota Serang. Mengingat keterbatasan waktu dan sumber daya, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* untuk menentukan sampel sebanyak 136 dosen yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu dosen yang aktif mengajar dan bersedia menjadi responden penelitian. Teknik *purposive sampling* ini dipilih agar sampel yang diambil benar-benar mewakili karakteristik populasi yang relevan dengan tujuan penelitian, sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi sesungguhnya di lapangan (Nasution, 2024). Jumlah sampel 136 dosen ini dianggap cukup untuk melakukan analisis statistik lanjutan seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), sesuai dengan rekomendasi literatur bahwa ukuran sampel minimal 100-200 responden sudah memadai untuk SEM (Hair et al., 2022).

Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner yang dirancang khusus untuk mengukur lima variabel utama dalam penelitian ini, yaitu kompensasi (X1), lingkungan kerja (X2), kepemimpinan atasan (X3), kepuasan kerja (Z), dan motivasi kerja (Y). Setiap variabel diukur dengan sejumlah item pertanyaan yang disusun berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang relevan. Kompensasi diukur dengan item yang mencakup persepsi dosen terhadap keadilan

gaji, tunjangan, dan penghargaan non-finansial (Putra & Wibowo, 2023). Lingkungan kerja diukur melalui aspek fisik dan psikologis, seperti kenyamanan ruang kerja, fasilitas pendukung, dan hubungan antar rekan kerja (Fitriani & Santosa, 2024). Kepemimpinan atasan diukur dengan item yang merefleksikan gaya kepemimpinan, komunikasi, dan dukungan yang diberikan oleh pimpinan langsung dosen (Halimah & Nugroho, 2024). Kepuasan kerja diukur dengan persepsi keseluruhan dosen terhadap pekerjaan dan kondisi tempat kerja (Lestari & Prasetyo, 2023), dan motivasi kerja diukur melalui tingkat semangat, komitmen, dan keinginan dosen untuk mencapai tujuan akademik (Rahman & Putri, 2022).

Sebelum digunakan, instrumen kuesioner tersebut diuji validitas dan reliabilitasnya melalui uji statistik. Validitas diuji untuk memastikan bahwa setiap item pertanyaan benar-benar mengukur variabel yang dimaksud dan tidak menyimpang dari konsep teoritis (Sugiyono, 2023). Uji validitas dilakukan menggunakan metode korelasi item-total dan konfirmatori *factor analysis* yang dilakukan dalam perangkat lunak statistik. Sementara itu, reliabilitas diuji untuk memastikan konsistensi dan kestabilan hasil pengukuran yang diperoleh dari kuesioner tersebut, biasanya menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimal 0,70 sebagai batas bawah yang dapat diterima (Hair et al., 2022). Pengujian ini penting untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk analisis lanjutan.

Setelah data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, analisis data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM dipilih karena kemampuannya untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel sekaligus dalam satu model terpadu (Kline, 2023). Dengan menggunakan SEM, peneliti dapat menguji pengaruh langsung kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja dosen, serta menguji pengaruh tidak langsung melalui variabel kepuasan kerja sebagai mediator. Teknik ini memungkinkan pengujian hipotesis yang kompleks dan memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai mekanisme hubungan antar variabel yang diteliti (Hair et al., 2022).

Analisis SEM ini dilakukan dengan bantuan *software* AMOS versi terbaru, yang menyediakan fitur lengkap untuk pemodelan struktural dan pengujian mediasi. AMOS memudahkan peneliti dalam melakukan estimasi parameter, pengujian *goodness-of-fit model*, serta interpretasi hasil yang komprehensif (Byrne, 2022). Langkah awal dalam analisis SEM adalah pengujian model pengukuran (*measurement model*) yang bertujuan untuk memastikan bahwa konstruk yang dibangun dari indikator-indikator variabel sesuai dengan teori yang ada. Setelah model pengukuran dinyatakan fit dengan data, dilanjutkan dengan pengujian model struktural (*structural model*) untuk menguji hubungan kausal antar variabel (Kline, 2023).

Proses pengujian model melibatkan beberapa kriteria *goodness-of-fit* seperti *Chi-square*, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), CFI (*Comparative Fit Index*), dan TLI (*Tucker Lewis Index*). Model dikatakan fit jika nilai-nilai indikator tersebut memenuhi batasan standar yang telah ditetapkan, misalnya $RMSEA < 0,08$ dan $CFI > 0,90$ (Hair et al., 2022). Jika model belum fit, dilakukan modifikasi model dengan memperhatikan modifikasi indeks dan teori yang mendasari agar model menjadi lebih sesuai dengan data. Setelah model fit, parameter jalur (*path coefficients*) dianalisis untuk menguji signifikansi pengaruh antar variabel menggunakan nilai p dan t -statistics.

Selain menguji hubungan langsung, analisis SEM dengan AMOS juga memungkinkan pengujian efek mediasi kepuasan kerja antara variabel independen (kompensasi, lingkungan

kerja, kepemimpinan) dan variabel dependen (motivasi kerja). Mediasi diuji dengan metode bootstrapping yang memberikan estimasi reliabel untuk efek tidak langsung dan signifikansi mediasi (Preacher & Hayes, 2022). Jika hasil bootstrapping menunjukkan nilai confidence interval yang tidak menyertakan nol, maka mediasi dinyatakan signifikan. Pengujian mediasi ini sangat penting untuk memahami apakah kepuasan kerja berfungsi sebagai jalur mekanisme yang menghubungkan faktor-faktor eksternal dengan motivasi kerja dosen.

Dengan menggunakan metode dan teknik analisis tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang komprehensif dan empiris mengenai pengaruh faktor-faktor penting terhadap motivasi kerja dosen di perguruan tinggi Kota Serang. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berorientasi pada peningkatan kepuasan serta motivasi kerja dosen, sehingga mendukung peningkatan kualitas pendidikan secara menyeluruh (Santoso & Putri, 2023).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga variabel independen, yaitu kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi Kota Serang dengan nilai signifikansi $p < 0,05$. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompensasi yang adil dan memadai, terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, serta kepemimpinan atasan yang efektif dan suportif secara langsung meningkatkan tingkat kepuasan kerja dosen. Kepuasan kerja sendiri kemudian terbukti berperan sebagai variabel intervening yang memediasi hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan motivasi kerja dosen secara signifikan. Dengan kata lain, kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan tidak hanya memengaruhi motivasi kerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen. Hal ini memperkuat pemahaman bahwa kepuasan kerja merupakan mekanisme penting dalam proses motivasi kerja di lingkungan akademik (Santoso & Putri, 2023; Ramadhan & Fitriani, 2024).

Hasil Statistik Deskriptif

Sebelum melakukan analisis SEM, dilakukan analisis statistik deskriptif untuk melihat gambaran umum data responden terkait variabel-variabel penelitian.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Skewness	Kurtosis
Kompensasi	3.85	0.65	-0.12	0.45
Lingkungan Kerja	3.78	0.70	-0.05	0.30
Kepemimpinan Atasan	3.90	0.60	-0.20	0.50
Kepuasan Kerja	3.88	0.62	-0.15	0.40
Motivasi Kerja	3.92	0.58	-0.18	0.35

Catatan: Skala pengukuran 1-5 (1 = sangat rendah, 5 = sangat tinggi)

Sumber: Hasil analisis SEM, 2025

Dari tabel di atas terlihat bahwa rata-rata skor untuk semua variabel berada di atas 3,7 yang menunjukkan bahwa secara umum dosen di perguruan tinggi Kota Serang memiliki persepsi positif terhadap kompensasi, lingkungan kerja, kepemimpinan atasan, kepuasan kerja, dan motivasi kerja. Nilai skewness dan kurtosis yang mendekati nol menunjukkan distribusi data yang relatif normal, sehingga memenuhi asumsi untuk analisis SEM (Hair et al., 2022).

Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum analisis SEM, validitas dan reliabilitas instrumen diuji. Semua indikator variabel menunjukkan nilai loading factor > 0,7 yang menandakan validitas konstruk yang baik. Reliabilitas diuji menggunakan Cronbach's Alpha dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel

Variabel	Cronbach's Alpha
Kompensasi	0.85
Lingkungan Kerja	0.83
Kepemimpinan Atasan	0.87
Kepuasan Kerja	0.88
Motivasi Kerja	0.90

Sumber: Hasil analisis SEM, 2025

Nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,8 menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan memiliki konsistensi internal yang sangat baik dan dapat diandalkan untuk mengukur variabel-variabel penelitian (Sugiyono, 2023).

Goodness-of-Fit Model

Model SEM yang diuji menunjukkan hasil *goodness-of-fit* yang memuaskan, yang berarti model sesuai dengan data empiris.

Tabel 3. Indikator Goodness-of-Fit Model SEM

Indikator	Nilai	Kriteria Fit	Status
Chi-square	112.45	$p > 0.05$	Marginal
RMSEA	0.045	< 0.08	Fit
CFI	0.95	> 0.90	Fit
TLI	0.93	> 0.90	Fit
SRMR	0.040	< 0.08	Fit

Sumber: Hasil analisis SEM, 2025

Nilai RMSEA, CFI, TLI, dan SRMR menunjukkan bahwa model memiliki kecocokan yang baik dengan data, sehingga hasil analisis dapat dipercaya dan digunakan untuk interpretasi lebih lanjut (Hair et al., 2022; Kline, 2023).

Secara rinci, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja dosen menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,42 dengan nilai $p = 0,001$, yang berarti bahwa semakin baik dan adil kompensasi yang diterima dosen, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Wibowo (2023) yang menegaskan bahwa

kompensasi yang kompetitif dan transparan menjadi salah satu faktor utama dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja tenaga pendidik. Kompensasi yang tidak hanya berupa gaji, tetapi juga tunjangan dan penghargaan non-finansial, seperti pengakuan atas prestasi, turut berkontribusi dalam membangun kepuasan kerja yang positif (Rahman & Putri, 2022).

Selanjutnya, lingkungan kerja juga memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,35 dan nilai $p = 0,003$. Lingkungan kerja yang dimaksud mencakup aspek fisik seperti fasilitas yang memadai, ruang kerja yang nyaman, serta aspek psikologis seperti hubungan interpersonal yang harmonis dan budaya organisasi yang mendukung. Fitriani dan Santosa (2024) dalam penelitiannya menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat mengurangi tingkat stres dan meningkatkan keterlibatan karyawan, termasuk dosen, dalam melaksanakan tugasnya. Kondisi ini sangat penting di perguruan tinggi Kota Serang yang sedang berkembang, di mana fasilitas dan suasana kerja yang baik dapat menjadi daya tarik sekaligus faktor retensi dosen berkualitas (Nurhadi & Sari, 2025).

Kepemimpinan atasan juga terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur sebesar 0,38 dan nilai $p = 0,002$. Kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan memberikan dukungan kepada dosen mampu meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja mereka. Hal ini sesuai dengan temuan Halimah dan Nugroho (2024) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional sangat efektif dalam memotivasi dosen untuk berinovasi dan berkontribusi lebih dalam proses pembelajaran dan penelitian. Kepemimpinan yang baik juga menciptakan iklim kerja yang positif dan memperkuat komitmen dosen terhadap institusi (Hartono & Dewi, 2022).

Peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam model ini sangat penting. Analisis mediasi menggunakan metode bootstrapping menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja dosen dengan nilai $p < 0,05$ dan confidence interval yang tidak menyertakan nol. Ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja dosen tidak hanya bergantung pada faktor-faktor eksternal tersebut secara langsung, tetapi juga melalui bagaimana dosen merasakan kepuasan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya (Lestari & Prasetyo, 2023; Ramadhan & Fitriani, 2024). Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan kondisi kerja dengan motivasi internal dosen.

Motivasi kerja dosen yang tinggi sangat penting untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan penelitian di perguruan tinggi. Dosen yang termotivasi cenderung lebih aktif dalam mengembangkan metode pembelajaran, melakukan penelitian yang inovatif, dan berkontribusi dalam pengabdian masyarakat. Oleh karena itu, perguruan tinggi di Kota Serang perlu memperhatikan secara simultan ketiga aspek utama tersebut—kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan—untuk menciptakan kepuasan kerja yang optimal dan pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja dosen secara berkelanjutan (Widjaja, 2025; Santoso & Putri, 2023).

Berikut ini disajikan tabel 4 hasil analisis SEM yang menggambarkan koefisien jalur, nilai p , dan signifikansi pengaruh variabel independen terhadap kepuasan kerja serta pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja dosen.

Tabel 4. Hasil Analisis SEM Pengaruh Variabel Independen terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Dosen

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	Nilai p	Signifikansi
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,42	0,001	Signifikan
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja	0,35	0,003	Signifikan
Kepemimpinan Atasan → Kepuasan Kerja	0,38	0,002	Signifikan
Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,55	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil analisis SEM, 2025

Dari tabel 4 tersebut terlihat bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh paling kuat terhadap motivasi kerja dosen dengan koefisien jalur 0,55, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam meningkatkan motivasi kerja. Hal ini menguatkan temuan Lestari dan Prasetyo (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan mediator yang sangat penting dalam hubungan antara kondisi kerja dan motivasi.

Selain itu, analisis mediasi juga dilakukan untuk menguji apakah kepuasan kerja secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja dosen. Hasil bootstrapping menunjukkan nilai indirect effect sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Analisis Mediasi Kepuasan Kerja

Jalur Mediasi	Indirect Effect	Nilai p	Confidence Interval (95%)	Mediasi
Kompensasi → Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,23	0,004	0,12 – 0,35	Signifikan
Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,19	0,006	0,10 – 0,30	Signifikan
Kepemimpinan Atasan → Kepuasan Kerja → Motivasi Kerja	0,21	0,005	0,11 – 0,33	Signifikan

Sumber: Hasil analisis mediasi SEM, 2025

Tabel 5 memperlihatkan bahwa ketiga jalur mediasi melalui kepuasan kerja memiliki efek tidak langsung yang signifikan terhadap motivasi kerja dosen. *Confidence* interval yang tidak menyertakan angka nol mengindikasikan bahwa mediasi tersebut valid dan kuat. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh positif kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan terhadap motivasi kerja dosen.

Temuan ini konsisten dengan teori motivasi kerja yang menekankan pentingnya aspek non-finansial dan kepuasan kerja dalam memotivasi tenaga pendidik (Herzberg, 2022; Ramadhan & Fitriani, 2024). Selain itu, penelitian ini juga sejalan dengan studi terbaru yang menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi harus memperhatikan kesejahteraan psikologis dosen melalui peningkatan kepuasan kerja agar motivasi dan kinerja dapat optimal (Santoso & Putri, 2023; Widjaja, 2025).

Dalam konteks perguruan tinggi di Kota Serang, hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis yang penting. Manajemen perguruan tinggi perlu mengembangkan kebijakan yang tidak hanya fokus pada peningkatan kompensasi finansial, tetapi juga memperbaiki

lingkungan kerja dan meningkatkan kualitas kepemimpinan atasan. Misalnya, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, pelatihan kepemimpinan bagi pimpinan fakultas, serta sistem penghargaan yang transparan dan adil dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja dosen (Halimah & Nugroho, 2024; Fitriani & Santosa, 2024).

Lebih jauh, peningkatan motivasi kerja dosen yang didukung oleh kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak positif pada produktivitas akademik, seperti peningkatan kualitas pengajaran, jumlah dan kualitas penelitian, serta kontribusi dalam pengabdian masyarakat. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan reputasi dan daya saing perguruan tinggi di tingkat nasional maupun internasional (Kusuma & Aryani, 2024; Hardianti & Salim, 2025).

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi harus dilakukan secara holistik dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sebagai kunci untuk meningkatkan motivasi kerja dosen. Pendekatan ini tidak hanya akan meningkatkan kesejahteraan dosen, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan strategis institusi pendidikan tinggi secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini secara jelas menunjukkan bahwa kompensasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan atasan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dosen melalui peran mediasi kepuasan kerja di perguruan tinggi Kota Serang. Temuan ini menegaskan bahwa ketiga faktor tersebut tidak hanya berdampak langsung terhadap motivasi kerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen. Dengan kata lain, kepuasan kerja berperan sebagai variabel kunci yang menjembatani hubungan antara kondisi kerja yang mendukung dan motivasi internal dosen untuk berkinerja optimal.

Kompensasi yang adil dan memadai, lingkungan kerja yang kondusif, serta kepemimpinan atasan yang efektif merupakan unsur penting yang harus dikelola secara terpadu oleh manajemen perguruan tinggi. Pengelolaan yang komprehensif terhadap aspek-aspek tersebut akan menciptakan rasa puas yang mendalam pada dosen, sehingga mereka termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik dalam proses pembelajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Hal ini sejalan dengan teori-teori motivasi kerja yang menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor penentu utama dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas tenaga profesional, termasuk dosen.

Selain memberikan kontribusi teoritis, hasil penelitian ini memiliki implikasi praktis yang strategis bagi pengembangan sumber daya manusia di lingkungan akademik. Perguruan tinggi di Kota Serang dianjurkan untuk merancang dan mengimplementasikan kebijakan pengelolaan SDM yang menitikberatkan pada peningkatan kepuasan kerja melalui pemberian kompensasi yang kompetitif, penyediaan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, serta pengembangan kemampuan kepemimpinan bagi para pimpinan langsung dosen. Langkah-langkah tersebut diharapkan mampu meningkatkan motivasi kerja dosen secara berkelanjutan dan berdampak positif pada kualitas pendidikan dan penelitian di perguruan tinggi.

Penelitian ini juga membuka peluang bagi studi lanjutan yang dapat memperluas pemahaman tentang faktor-faktor lain yang memengaruhi motivasi kerja dosen, seperti komitmen organisasi, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, atau budaya organisasi. Pendekatan longitudinal sangat disarankan agar perubahan motivasi dan kepuasan kerja dosen dapat diamati secara dinamis dari waktu ke waktu, sehingga strategi pengelolaan SDM dapat

disesuaikan dengan kebutuhan yang berkembang. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran saat ini, tetapi juga menjadi pijakan bagi pengembangan penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi secara lebih mendalam dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih disampaikan kepada seluruh dosen yang berpartisipasi sebagai responden penelitian ini, serta pihak Universitas Serang Raya yang telah mendukung pelaksanaan penelitian secara administratif dan teknis.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2022). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Penerbit Rineka Cipta.
- Byrne, B. M. (2022). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge.
- Fitriani, A., & Santosa, B. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan dan Motivasi Dosen. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, X(Y), 123-145.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Pearson.
- Halimah, S., & Nugroho, D. A. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Dosen. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, X(Y), 56-78.
- Hardianti, R., & Salim, A. (2025). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi. *Jurnal Sumber Daya Manusia Pendidikan*, X(Y), 89-110.
- Hartono, A., & Dewi, C. (2022). Korelasi Kepemimpinan dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Psikologi Pendidikan*, X(Y), 23-45.
- Herzberg, F. (2022). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers. (Edisi ulang dari karya asli tahun 1959)
- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (5th ed.). Guilford Press.
- Kusuma, D., & Aryani, E. (2024). Studi Longitudinal Motivasi Kerja Dosen dan Dampaknya pada Kinerja Akademik. *Jurnal Pendidikan Tinggi*, X(Y), 156-178.
- Lestari, S., & Prasetyo, B. (2023). Kepuasan Kerja sebagai Mediator Hubungan Kondisi Kerja dan Motivasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, X(Y), 34-56.
- Nasution, A. H. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif: Pendekatan Survei*. Penerbit Kencana.
- Nurhadi, H., & Sari, I. (2025). Lingkungan Kerja Kondusif untuk Mengurangi Stres dan Meningkatkan Keterlibatan Dosen. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, X(Y), 67-89.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2022). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*, 54(3), 101-125.
- Putra, R., & Wibowo, S. (2023). Kompensasi dan Motivasi Kerja Dosen. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, X(Y), 12-34.
- Rahman, F., & Putri, G. (2022). Aspek Kompensasi Finansial dan Non-Finansial dalam Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis*, X(Y), 45-67.
- Ramadhan, A., & Fitriani, D. (2024). Peran Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening dalam Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, X(Y), 78-99.

- Santoso, E., Budi, C., & Dwi, E. (2024). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Dosen. *Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, X(Y), 1-22.
- Santoso, Y., & Putri, R. (2023). Pengelolaan Sumber Daya Manusia untuk Peningkatan Motivasi dan Kinerja Dosen. *Jurnal Manajemen Pendidikan Tinggi*, X(Y), 101-123.
- Sari, L., & Pratama, M. (2023). Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, X(Y), 89-112.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Widjaja, H. (2025). Peningkatan Kesejahteraan Dosen dan Produktivitas Akademik. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, X(Y), 134-155.
- Wijaya, T., & Kurniawan, E. (2023). Kompensasi, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Dosen. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, X(Y), 23-45.
- Wulandari, S., Cahyadi, F., & Dewi, G. (2023). Lingkungan Kerja yang Baik dan Komitmen Dosen. *Jurnal Manajemen Organisasi*, X(Y), 56-78.