



Studi Kualitatif tentang Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja Dosen

Riswandi¹, Puji Yuniarti^{2*}, Iwan Asmadi³, Zahra⁴, Andy⁵

¹Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

^{2,5}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta, Indonesia

^{3,4}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta, Indonesia

Email: ¹riswandi@unj.ac.id, ^{2*}pujiyuniarti@unj.ac.id, ³iwan.iad@bsi.ac.id, ⁴zahra.zrz@bsi.ac.id,

⁵andy@unj.ac.id

Abstrak

Keberhasilan suatu perguruan tinggi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yaitu dosen dan tenaga pendidikan yang berkualitas, mempunyai loyalitas, dedikasi terhadap pekerjaannya dan terus berkeinginan untuk belajar meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Dosen sebagai pilar utama dalam pendidikan, mereka bertanggung jawab atas proses belajar mengajar, penelitian dan melakukan pengabdian masyarakat. Kinerja dan kepuasan kerja dosen sangatlah penting dalam menentukan kualitas pembelajaran dan pendidikan di perguruan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mendeskripsikan tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja dosen. Kepuasan kerja dosen dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Faktor internal termasuk gaji, tunjangan, beban kerja, otonomi kerja, dan kesempatan pengembangan diri. Faktor eksternal termasuk hubungan dengan kolega, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kondisi kerja. Studi ini dilakukan dalam waktu satu tahun dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara kepada responden menggunakan *purposive sampling snowballing sample*. Variabel diukur dengan menggunakan triangulasi. Dosen yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, kreatif, dan inovatif dalam mengajar. Motivasi kerja dosen yang tinggi juga memicu energi positif dan dedikasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka sebagai pendidik dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja Dosen, Lingkungan Kerja, Beban Kerja, Pengembangan Profesional.

Abstract

The success of a higher education institution is largely determined by its human resources—namely, qualified lecturers and education staff who possess loyalty, dedication to their work, and a continuous desire to improve their competencies. As the main pillar of education, lecturers are responsible for the teaching and learning process, conducting research, and engaging in community service. Lecturer performance and job satisfaction are crucial in determining the quality of learning and education in higher education institutions. This study aims to examine and describe the various factors that influence lecturers' job satisfaction. Job satisfaction is affected by both internal and external factors. Internal factors include salary, benefits, workload, job autonomy, and opportunities for self-development. External factors include relationships with colleagues, leadership, organizational culture, and working conditions. The study was conducted over the course of one year using primary data collected through observations and interviews with respondents selected through purposive snowball sampling. Variables were measured using triangulation. Lecturers who are satisfied with their work tend to be more motivated, creative, and innovative in their teaching. High work motivation among lecturers also generates positive energy and dedication in carrying out their responsibilities as educators, ultimately contributing to the production of high-quality graduates.

Keywords: Lecturer's Job Satisfaction, Work Environment, Workload, Professional Development.

PENDAHULUAN

Dosen yang puas dan termotivasi dalam pekerjaannya cenderung memiliki kualitas pengajaran yang lebih baik, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pengembangan mahasiswa (Bandhaso & N. Paranoan, 2019). Seorang dosen tidak hanya menyampaikan materi kuliah kepada mahasiswa, tetapi juga berperan sebagai pembimbing dalam proses belajar-mengajar (Yoga, 2021). Dosen juga terlibat dalam kegiatan penelitian yang berkontribusi pada kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (Yulianto, 2018).

Saat ini kompetensi dosen telah mengalami perubahan yang signifikan untuk menjawab dunia pendidikan yang terus berkembang (Lase, 2019). Kompetensi dosen memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan dan motivasi bekerja. Dosen yang kompeten mampu memberikan pengajaran yang berkualitas, meningkatkan kepuasan mahasiswa, dan memperoleh pengakuan dari kolega (Firmansyah & Haryanto, 2019). Kepuasan kerja dosen, yang meliputi aspek seperti kepuasan terhadap penghargaan, lingkungan kerja, dan hubungan antar kolega, dapat berdampak positif pada motivasi mereka dalam memberikan pengajaran yang berkualitas (Marshitah, 2021). Kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya (Muhammad, 2014). Dukungan dan respon lingkungan yang positif, seperti hubungan yang baik dengan organisasi, teman sejawat, atau menerima promosi akan pencapaian prestasinya maka karyawan cenderung akan merasa nyaman, bergairah dan akhirnya termotivasi untuk mengerjakan tugasnya masing-masing dengan sebaik mungkin (Masruh, 2010).

Motivasi kerja dosen yang tinggi juga memicu energi positif dan dedikasi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka sebagai pendidik (Pranitasari, 2019); (Tamaela, 2011); (Kurniawan & Nugraha, 2022) menyatakan bahwa dosen yang termotivasi cenderung lebih bersemangat dalam mencari metode pengajaran yang inovatif, menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, dan melibatkan mahasiswa secara aktif dalam diskusi dan kegiatan kelas. Motivasi kerja dosen memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja mereka (Bandhaso & N. Paranoan, 2019). Dosen yang termotivasi cenderung lebih produktif, menghasilkan kualitas pengajaran yang lebih baik, menunjukkan kreativitas dan inovasi dalam pendekatan pengajaran, serta memiliki komitmen dan dedikasi yang tinggi.

Kompetensi dosen memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan dan motivasi bekerja. Kepuasan kerja dosen dalam pekerjaannya pada umumnya akan memiliki kualitas pengajaran yang baik. Sesuai penelitian terdahulu, terdapat pengaruh menguntungkan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja (Buchdadi et al., 2020). Penelitian (Dara et al., 2020) menunjukkan bahwa keterlibatan dosen milenial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut (Susita et al., 2021), motivasi dan dukungan organisasi yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan pegawai dan selanjutnya meningkatkan kinerja pegawai. Kompetensi, pengembangan karir, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Silaban, R. L., Handaru, A. W., & Saptono, 2021).

Kepuasan kerja akan memediasi hubungan positif antara pengalaman di tempat kerja dan perilaku karyawan (Belwakar et al., 2018). Dosen yang puas dan termotivasi dalam pekerjaannya cenderung memiliki kualitas pengajaran yang lebih baik, komunikasi yang efektif, dan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pengembangan mahasiswa (Bandhaso & N. Paranoan, 2019); (Wahyuni, 2020). Namun, menurut (Pawirosumarto et al., 2017) kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan dan positif pada kinerja karyawan tanpa kepemimpinan yang tinggi, kepuasan kerja akan terganggu dan tidak tercapai. Temuan penelitian (Diana et al., 2021) memberikan bukti empiris bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, komitmen pegawai, dan kinerja pegawai. Sebagai salah satu penentu penting suatu keberhasilan organisasi, kinerja karyawan mendukung organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya.

Dengan demikian, menurut pengetahuan penulis bahwa penelitian ini menyoroti pendidik yang bertanggung jawab pada kualitas pendidikan. Sehingga faktor-faktor yang mempengaruhi kerja dosen perlu diteliti lebih lanjut, yang selanjutnya akan memberikan dampak positif pada kualitas pendidikan kepada peserta didik. Kepuasan kerja dosen memiliki andil besar dalam menentukan kualitas pendidikan. Penelitian-penelitian sebelumnya menjadi acuan pada penelitian ini mengembangkan konsep dan model secara komprehensif untuk mengobservasi lebih jauh faktor-faktor yang menjadi kepuasan kerja dosen dan bermuara pada lulusan yang bermutu. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dosen perlu ditelaah dan dipahami lebih lanjut. Dosen yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih baik.

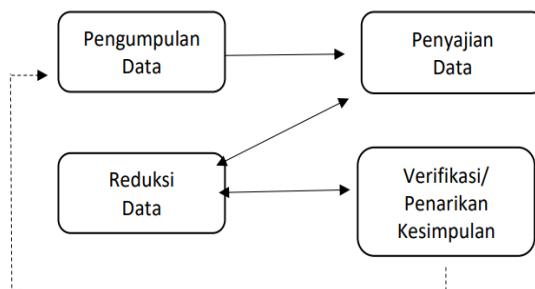
METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif bertujuan untuk mengungkapkan data yang ada di lapangan dengan cara menginterpretasikan sesuatu seperti apa adanya/naturalistik dan menguraikan data menghubungkan sebab-akibat terhadap sesuatu yang terjadi pada saat penelitian, agar diperoleh gambaran realita mengenai hal yang diteliti. Pendekatan penelitian ini diarahkan untuk mengungkapkan data tentang analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dosen. Dalam proses pengumpulan data, peneliti sebagai instrumen kunci (*key instrument*) yang terjun langsung kelapangan melalui teknik observasi, wawancara mendalam serta pemanfaatan dokumentasi.

Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi (Wandi et al., 2013) yakni teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Denzin membedakan empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan *sumber, metode, penyidik dan teori*). Menurut Patton triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Triangulasi dengan sumber dapat dilakukan dengan jalan: 1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara; 2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi; 3) membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu; 4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan; 5) membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Moleong & Surjaman, 2006).

Penerapan teknik triangulasi data dalam penelitian ini adalah melakukan pertanyaan-pertanyaan yang sama dengan beberapa informan untuk memastikan ke akuratan data yang diambil, dan di sintesaskan dan menemukan apa yang penting dan menjadi suatu kesimpulan.

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data yang digunakan peneliti ini merujuk pada pendapat Miles & Huberman yang menyatakan bahwa analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Ketiga komponen utama yang terdapat dalam analisis data kualitatif itu harus ada dalam analisis data kualitatif. Sebab hubungan leterikatan antara ketiga tersebut harus terus dikomparasikan untuk menentukan arahan isi kesimpulan sebagai hasil akhir penelitian (Zulfirman, 2022). Pola analisis interaktif yang dikemukakan Miles and Huberman tersebut dapat dilihat pada gambar berikut



Gambar 1. Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman (Wandi et al., 2013)

Berikut penjelasan gambar 1:

1. Pengumpulan data

Peneliti melakukan pengumpulan data penelitian berupa hasil wawancara, observasi serta dokumentasi di lapangan secara obyektif.

2. Reduksi data

Menurut (Sugiyono, 2008), mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Milles dan Hubberman menyatakan bahwa reduksi data berlangsung terus menerus selama proyek kualitatif berlangsung sampai laporan tersusun (Wandi et al., 2013).

3. Penyajian Data

Miles dan Hubberman mengemukakan alur yang paling penting selanjutnya dari analisis data adalah penyajian data. Penyajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan (Wandi et al., 2013)

4. Penarikan kesimpulan atau verifikasi

Kesimpulan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori (Sugiyono, 2008). Adapun yang dimaksud dengan verifikasi data adalah usaha untuk mencari, menguji, mengecek kembali atau memahami makna atau arti, keteraturan, pola-pola, penjelasan, alur, sebab-akibat, atau preposisi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Dalam proses pengumpulan data peneliti peneliti melakukan wawancara mendalam kepada responden yaitu dosen-dosen yang peneliti temui. Adapun bentuknya pertanyaan telah peneliti rangkai sedemikian rupa berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang peneliti lakukan.

Tabel 1. Dimensi dan Tujuan Pertanyaan Penelitian

Dimensi	Pertanyaan Penelitian	Tujuan Pertanyaan
Demografi	1. Berapa lama Saudara bekerja sebagai dosen 2. Apa latar belakang pendidikan Saudara? 3. Bidang studi apa yang Saudara ajar?	Mengidentifikasi karakteristik umum responden
Kepuasan Kerja	1. Seberapa puas Saudara dengan pekerjaan Saudara sebagai dosen? 2. Apa yang paling Saudara sukai dari pekerjaan Saudara? 3. Apa yang paling tidak saudara sukai dari pekerjaan Saudara? 4. Faktor apa saja yang menurut Saudara mempengaruhi kepuasan kerja Saudara?	Mengukur tingkat kepuasan kerja dan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya
Lingkungan Kerja	1. Bagaimana Saudara menilai hubungan Saudara dengan rekan kerja? 2. Bagaimana Saudara menilai dukungan yang diberikan oleh pimpinan terhadap pekerjaan Saudara? 3. Bagaimana Saudara menilai fasilitas yang tersedia untuk mendukung pekerjaan Saudara?	Memahami lingkungan kerja dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja
Beban Kerja	1. Menurut Saudara, apakah beban kerja Saudara saat ini sudah wajar? 2. Tugas apa saja yang paling banyak menyita waktu Saudara? 3. Bagaimana Saudara mengatur waktu untuk melaksanakan semua tugas Saudara?	Mengetahui persepsi dosen tentang beban kerja dan dampaknya terhadap kepuasan kerja
Pengembangan Profesional	1. Apakah Saudara memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan atau pengembangan profesional? 2. Seberapa penting pengembangan profesional bagi Saudara? 3. Apakah Saudara merasa tertantang untuk terus belajar dan mengembangkan diri?	Memahami pentingnya pengembangan profesional bagi dosen dan ketersediaan peluang tersebut
Motivasi dan Komitmen	1. Apa yang memotivasi Saudara untuk terus bekerja sebagai dosen? 2. Seberapa besar komitmen Saudara terhadap profesi sebagai dosen? 3. Apa harapan Saudara untuk masa depan dalam karir sebagai dosen?	Memahami motivasi dan komitmen dosen terhadap pekerjaan mereka

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, serta dokumentasi, terdapat beberapa temuan yang peneliti dapatkan yaitu

- a. **Faktor intrinsik:** minat terhadap bidang studi, rasa panggilan, kesempatan untuk mengembangkan diri, dan otonomi dalam bekerja sering kali menjadi sumber kepuasan yang tinggi bagi dosen.
- b. **Faktor ekstrinsik:** gaji, tunjangan, fasilitas kerja, beban kerja, dan dukungan dari pimpinan serta rekan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja.
- c. **Faktor lingkungan kerja:** budaya organisasi, iklim kerja yang kondusif, dan adanya penghargaan atas prestasi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- d. **Faktor pengembangan profesional:** kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar, dan konferensi serta adanya dukungan untuk melanjutkan studi lebih lanjut sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Pembahasan

Hasil dianalisis berdasarkan lima dimensi yang telah ditentukan, sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen merupakan hasil dari interaksi kompleks antara berbagai faktor. Tidak ada satu faktor tunggal yang dapat menjelaskan secara lengkap tingkat kepuasan kerja dosen. faktor intrinsik maupun ekstrinsik sama-sama penting untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen. Namun, proporsi pentingnya masing-masing faktor dapat berbeda-beda bagi setiap individu. Kepuasan kerja dosen memiliki dampak jangka panjang tidak hanya terhadap kualitas pembelajaran, tetapi juga terhadap keberlangsungan institusi pendidikan.

Kepuasan kerja dosen merupakan aspek mendasar dalam mendukung kualitas pendidikan di perguruan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dosen dipengaruhi oleh dua kategori faktor utama, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik mencakup minat terhadap bidang keilmuan, panggilan jiwa terhadap profesi dosen, kesempatan untuk mengembangkan diri, serta otonomi dalam bekerja. Sementara itu, faktor ekstrinsik meliputi gaji, tunjangan, fasilitas kerja, beban kerja, serta dukungan dari pimpinan dan rekan kerja.

Kutipan wawancara: "Saya menikmati proses mengajar, tapi beban administratif sangat menyita waktu dan mengganggu konsentrasi riset." (Responden 3).

Temuan ini sejalan dengan pendapat (Indrayani et al., 2024) yang menyatakan bahwa aspek-aspek seperti gaji, supervisi, keamanan kerja, dan peluang pengembangan berkontribusi terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Selain itu, (Kim & Yeo, 2024) menekankan bahwa kepuasan kerja dosen meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap institusi. .

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dosen. Dosen merasa lebih puas apabila hubungan dengan rekan kerja harmonis, pimpinan memberikan dukungan, dan fasilitas kerja memadai tersedia. Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi dan penghargaan terhadap kinerja juga memperkuat rasa memiliki dosen terhadap institusi. Penelitian lapangan menunjukkan bahwa institusi yang membangun iklim kerja yang kondusif mampu menjaga stabilitas dan loyalitas dosen. Kutipan wawancara :

"Lingkungan kerja yang solid, tapi banyak fasilitas teknis belum memadai, seperti koneksi internet dan alat presentasi." (Responden 5). Temuan: Hubungan antar kolega cenderung positif, namun beberapa dosen mengeluhkan kurangnya fasilitas pendukung seperti ruang dosen dan peralatan digital. Lingkungan yang suportif meningkatkan loyalitas dan produktivitas dosen. Hal ini konsisten dengan temuan Kim & Yeo (2024), bahwa kondisi kerja memengaruhi loyalitas dan kualitas kerja pegawai. Budaya organisasi yang terbuka juga mendorong inovasi

3. Beban Kerja

Beban kerja yang tidak proporsional merupakan salah satu tantangan signifikan yang dapat menurunkan kepuasan kerja dosen. Tugas administratif yang berlebihan, tekanan untuk publikasi ilmiah, dan tuntutan pengajaran yang tinggi sering kali menjadi sumber stres. Hasil wawancara menunjukkan bahwa dosen yang merasa beban kerjanya tidak seimbang cenderung mengalami kelelahan dan kehilangan motivasi. (Kim & Maijan, 2024) menyebutkan bahwa stres kerja berkorelasi negatif dengan kepuasan dan kinerja.

Oleh karena itu, institusi perlu menata ulang distribusi tugas dan menyediakan dukungan administratif agar dosen dapat lebih fokus pada peran utamanya dalam pengajaran dan penelitian. Kutipan wawancara: "Tuntutan publikasi tinggi, tapi tidak diimbangi dengan pengurangan beban administratif." (Responden 2). Implikasinya Beban kerja yang tidak seimbang antara pengajaran, penelitian, dan tugas administratif menjadi sumber stres.

4. Pengembangan Profesional

Dosen yang memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan, seminar, konferensi, atau melanjutkan studi merasa lebih dihargai dan termotivasi. Pengembangan profesional memberikan ruang bagi peningkatan kapasitas pedagogik serta adaptasi terhadap perubahan teknologi dan kurikulum. Hal ini didukung oleh (Borba Salvador et al., 2023) yang menekankan pentingnya pelatihan dosen dalam mengidentifikasi kesenjangan pembelajaran dan menyesuaikan pendekatan pengajaran. Kutipan wawancara: "Saya semangat ikut pelatihan, tapi seringkali terkendala kuota dan anggaran dari institusi." (Responden 4). Implikasinya: Mayoritas dosen menghargai peluang pengembangan diri melalui pelatihan, seminar, dan studi lanjut. Namun, akses terhadap kegiatan tersebut tidak merata.

5. Motivasi dan Komitmen

Kepuasan kerja mendorong peningkatan motivasi dan komitmen dosen terhadap tugas dan institusi. Dosen yang puas menunjukkan antusiasme dalam mengajar, proaktif dalam merancang strategi pembelajaran, dan memiliki keterlibatan emosional dengan mahasiswa. Komitmen ini juga tercermin dalam loyalitas jangka panjang terhadap institusi dan peran aktif dalam pengembangan institusi. Kutipan wawancara: "Kami ingin memberi yang terbaik, asal didukung kebijakan yang jelas dan adil." (Responden 1). Implikasinya: Dosen yang merasa didukung oleh institusi menunjukkan motivasi dan komitmen tinggi, termasuk dalam inovasi pembelajaran dan pengabdian masyarakat.

Dosen yang puas cenderung bertahan lebih lama di institusi dan berkontribusi lebih besar terhadap perkembangan institusi. Peran kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pengembangan profesional dosen. Oleh karena itu, institusi pendidikan perlu memprioritaskan upaya-upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen melalui perbaikan sistem kompensasi, manajemen beban kerja, dukungan manajemen, serta penciptaan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang kondusif. Dengan demikian, kepuasan kerja dosen yang tinggi dapat mendukung peningkatan kualitas pembelajaran dan pendidikan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pentingnya kebijakan institusional yang proaktif dalam meningkatkan kepuasan kerja dosen. Beberapa rekomendasi kebijakan meliputi:

- a. Peningkatan sistem kompensasi dan tunjangan
- b. Penyesuaian beban kerja secara adil
- c. Peningkatan akses pada pengembangan profesional dosen
- d. Penciptaan budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif

Hal-hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen dalam memperkuat daya saing perguruan tinggi secara global.

DAFTAR PUSTAKA

- Bandhaso, & N. Paranoan. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Fakultas Ekonomi Di Perguruan Tinggi Swasta Di Makassar. *Jurnal Akun Nabelo: Jurnal Akuntansi Netral, Akuntabel, Objektif*, 1(2), 100–110.
- Belwakar, S. belwalkar, Vohra, V. vohra, & Pandey, A. (2018). The Relationship between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors – An Empirical Study. *Social Responsibility Journal*, 2018.
- Borba Salvador, A., Bassi-Suter, M., & Forsdike, N. (2023). Contributing factors to marketing educators' teaching performance: insights from executive postgraduate programmes in Brazil. *RAUSP Management Journal*, 58(4), 266–285. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-10-2022-0233>
- Buchdadi, A. D., Dara, D., Yuwono, H., Elyana, A., & Hamidah. (2020). Linking Transformational Leadership to Performance: A Study in a Correctional Institution. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(6).

- Dara, D., Elyana, A., & Hamidah, H. (2020). The Engagement and Working Satisfaction of Millennial Lecturers During the COVID-19 Pandemic: Differences in Gender Identity Perspectives. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), :438-445.
- Diana, Elyana, A., Susita, D., Aditya, V., & Anwar, A. (2021). Determining the effect of job satisfaction, work motivation, and work commitment on nurse performance amidst COVID-19 pandemic. *Problems and Perspectives in Management*, 19(4), 89–96. https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/15709/PPM_2021_04_Diana.pdf
- Firmansyah, F., & Haryanto, R. (2019). *Manajemen Kualitas Jasa: Peningkatan Kepuasan & Loyalitas Pelanggan*. (Duta Media Publishing (ed.)). <http://repository.iainmadura.ac.id/726/>
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Kim, L., & Maijan, P. (2024). An exploration process on job satisfaction in higher education. *Social Sciences and Humanities Open*, 10(June), 101097. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101097>
- Kim, L., & Yeo, S. F. (2024). How stress and satisfaction influence customer service quality in banking industry. *Heliyon*, 10(11), e32604. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e32604>
- Kurniawan, T., & Nugraha, A. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dosen Terhadap Kualitas Pelayanan Dosen pada Universitas Pramita Indonesia Di Kabupaten Tangerang. *MANTRA*, 1(1).
- Lase, D. (2019). Pendidikan di era revolusi industri 4.0. *SUNDERMANN: Jurnal Ilmiah Teologi, Pendidikan, Sains, Humaniora Dan Kebudayaan*, 12(2), 28–43.
- Marshitah, I. (2021). *Pengaruh Budaya Organisasi, Imbalan Kerja, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Dosen UIN Ar-Raniry Banda Aceh*. UNIMED.
- Masmuh, A. (2010). *Komunikasi ORganisasi dalam pesrpektif teori dan praktik* (U. Press (ed.)).
- Moleong, L. J., & Surjaman, T. (2006). *Metodologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, A. (2014). *Komunikasi Organisasi* (P. B. Aksara (ed.)).
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Rachmad, G. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358.
- Pranitasari, D. (2019). *Keterikatan Kerja Dosen sebagai Kunci Keberhasilan Perguruan Tinggi*. Deepublish.
- Silaban, R. L., Handaru, A. W., & Saptono, A. (2021). Effect of Workload, Competency, and Career Development on Employee Performance with Organizational Commitment Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(1), 294–311. <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/view/126>
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Susita, D., Sofwan, M., Sudiardhita, I. K. R., Handaru, A. W., Busharmaidi, & Gustiawan, D. G. (2021). AINVESTIGATING THE INFLUENCE OF MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH EMPLOYEE ENGAGEMENT AS A MEDIATOR. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(4), 3116–3135. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/6774>
- Tamaela, E. Y. (2011). Konsekuensi Konflik Peran, Kelebihan Beban Kerja dan Motivasi Intrinsik terhadap Burnout pada Dosen yang Merangkap Jabatan Struktural. *Jurnal Ilmiah Aset*, 13(2), 111–122.
- Wahyuni, H. (2020). *Pengaruh kompetensi, Motivasi kerja dan kepuasan kerja Terhadap Kinerja Dosen*. 7(2), 154–162.
- Wandi, S., Nurharsono, T., & Raharjo, A. (2013). Pembinaan Prestasi Ekstrakurikuler Olahraga Di Sma Karangturi Kota Semarang. *Journal of Physical Education, Sport, Health and Recreations*, 2(8), 524–535.
- Yoga, S. N. (2021). Analisis Kesiapan Mengajar Dosen pada Mata Kuliah Kajian Prosa Fiksi Saat Pandemi Covid19 di IAIN Lhokseumawe. *JBSI: Jurnal Bahasa Dan Sastra Indonesia*, 1(1), 65–74.
- Yulianto, H. (2018). Peningkatan Partisipasi Riset Bagi Dosen. *CARADDE: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 23–29.
- Zulfirman, R. (2022). Implementasi Metode Outdoor Learning dalam Peningkatan Hasil Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Agama Islam di MAN 1 Medan. *Jurnal Penelitian, Pendidikan Dan Pengajaran: JPPP*, 3(2), 147–153. <https://doi.org/10.30596/jppp.v3i2.11758>