**Pengaruh kecerdasan kesulitan, lingkungan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta implikasinya kepada kinerja dosen yang di moderasi oleh tunjangan dosen (Survei pada universitas swasta terakreditasi institusi di Provinsi Banten)**

Promovendus : Nur Azis

NPM : 199010052

Promotor : Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, M.S.

Ko-promotor : Dr. H. Heru Setiawan, SE.,M.M.

**ABSTRACT**

The success of education at private universities accredited by institutions in Banten Province is very dependent on the quality of lecturers who are able to produce high lecturer performance. which in the end will be able to improve the performance of the institution's accredited Private University

This study aims to determine and examine Adversity Qoutient, Work Environment and Motivation on Job Satisfaction and Its Implications for Lecturer Performance Moderated by Lecturer Allowances.

This study uses quantitative methods with descriptive and verification approaches. In this study, the sample was lecturers who obtained certification with a sample of 300 lecturers. The method of analysis in this study uses SEM (Stractural Equetion Model) analysis.

The results of the study concluded that there was a significant influence of Difficulty Intelligence, Work Environment and Motivation on Job Satisfaction with the magnitude of the effect of 75.58 percent, and there was a significant effect. of job satisfaction on Lecturer Performance with a magnitude of effect of 78.59 percent, and there is a significant effect of job satisfaction on Lecturer Performance Moderated by Lecturer Allowance with an effect of 80.89 percent

Keywords : Adversity Qoutient, Work Environment and Job Satisfaction

Motivation, Lecturer Performance, and Lecturer Allowance

**ABSTRAK**

Berbagai penelitian terkemuka telah menjelaskan bagaimana kinerja dosen dipengaruhi dan dimoderasi oleh beragam variabel. Penelitian ini berusaha mengungkap pengaruh kecerdasan kesulitan (*adversity quotient*), lingkungan, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dosen. Penelitian ini selanjutnya mengungkap implikasi pengaruh tersebut terhadap kinerja dosen (dimoderasi oleh tunjangan dosen). Penelitian berpendekatan mixed-method ini bersifat deskriptif-verifikatif, yang dilaksanakan dalam desain penelitian survei. Penelitian ini dilaksanakan kepada 300 dosen yang tersebar di enam perguruan tinggi swasta terakreditasi di Provinsi Banten dan kepeada 3 pakar perguruan tinggi swasta di kawasan Jawa Barat dan Banten. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui kuesioner dan instrumen wawancara yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Data yang terkumpul dianalisis dengan confirmatory factor analysis berbantuan Lisrel (untuk data kuantitatif) dan analisis tematik sesuai yang dipedomankan oleh Miles & Huberman (untuk data kualitatif). Hasil analisis mengungkapkan adanya pengaruh signifikan atas daya juang, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dosen. Analisis statistik menunjukkan bahwa 75,58% kepuasan kerja dosen dipengaruhi oleh tuga variabel di atas. Sedangkan 24,42% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diketahui melalui penelitian ini. Selanjutnya, kepuasan kerja (yang dimoderasi tunjangan dosen) juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen. Pengaruhnya sebesar 80,89%. Temuan lain melalui analisis komparatif terhadap riset serupa juga mengungkap bahwa kepuasan kerja selanjutnya berkontribusi terhadap kinerja dosen. Temuan penelitian ini pada akhirnya berimplikasi terhadap program-program pengembangan kompetensi intrapersonal dosen dan fasilitas lingkungan kerja yang memadai.

**Keywords:** daya juang, kepuasan kerja dosen, kinerja dosen, kecerdasan kesulitan

**RINGKESAN**

Rupa-rupa studi unggul geus ngajelaskeun kumaha kinerja dosén dipangaruhan jeung dimoderasi ku rupa-rupa variabel. Ulikan ieu nyoba ngungkabkeun pangaruh adversity quotient, lingkungan, jeung motivasi kana kapuasan gawé dosén. Ieu panalungtikan satuluyna ngungkabkeun implikasi pangaruh ieu kana kinerja dosén (dimoderasi ku tunjangan dosén). Métode campuran ieu sipatna déskriptif-verifikasi, dilaksanakeun dina desain panalungtikan survéy. Ieu panalungtikan dilaksanakeun ka 300 dosén anu sumebar di genep paguron luhur swasta anu akreditasi di Propinsi Banten jeung ka 3 ahli ti paguron luhur swasta di wewengkon Jawa Barat jeung Banten. Data dina ieu panalungtikan nya éta ngaliwatan angkét jeung instrumén wawancara anu geus diuji validitas jeung réliabilitasna. Data anu dikumpulkeun dianalisis ngagunakeun analisis faktor konfirmasi anu dibantuan Lisrel (pikeun data kuantitatif) sareng analisis tematik dumasar kana pedoman ku Miles & Huberman (pikeun data kualitatif). Hasil analisis ngébréhkeun yén aya pangaruh anu signifikan kana sumanget juang, lingkungan gawé, jeung motivasi kana kapuasan gawé dosén. Analisis statistik nunjukeun yen 75,58% kapuasan padamelan dosen dipangaruhan ku tilu variabel di luhur. Sedengkeun 24,42% sésana dipangaruhan ku variabel séjén anu teu dipikanyaho ngaliwatan ieu panalungtikan. Saterusna, kapuasan gawé (anu dimoderasi ku tunjangan dosén) ogé boga pangaruh signifikan kana kinerja dosén. Pangaruhna nyaéta 80,89%. Papanggihan séjén ngaliwatan analisis komparatif panalungtikan sarupa ogé nembongkeun yen kapuasan pakasaban salajengna nyumbang kana kinerja dosén. Papanggihan tina ulikan ieu pamustunganana boga implikasi pikeun program ngembangkeun kompetensi intrapersonal pikeun dosén jeung fasilitas lingkungan gawé nyukupan.

Kata Kunci: sumanget juang, kapuasan gawé dosén, kinerja dosén, intelegensi kasusah

**PENDAHULUAN**

Provinsi Banten tergolong wilayah dengan jumlah perguruan tinggi yang sangat banyak (lebih dari 150 perguruan tinggi), tetapi kepuasan kerja dosen yang ada di dalamnya belum diketahui secara baik. Sampai tahun 2019, di Provinsi Banten terdapat 171 perguruan tinggi, di mana 19 di antaranya merupakan universitas (Kemristekdikti, 2019). Pada 2022, banyak sekolah tinggi di sana kemudian di-merger sehingga menjadi universitas. Di antara banyak universitas yang ada di Banten, penelitian ini berfokus kepada dosen yang bekerja di universitas swasta dengan akreditasi B dan C.

Penelitian ini dibatasi hanya kepada univeritas swasta dengan akreditas B dan C karena dosen di universitas tersebut cenderung memiliki kepuasan kerja yang sangat dinamis (Jyoti, 2009; Kim et al., 2023). Dalam beberapa pengalaman, dosen bisa memiliki kepuasan kerja yang sangat baik. Namun dalam kasus yang lain, dosen memiliki kepuasan kerja di level sedang, bahkan buruk. Adapun dosen di universitas dengan peringkat akreditas A biasanya memiliki kepuasan kerja yang stabil (kategori: baik) karena didukung oleh lingkungan kerja dan tunjangan dosen (Pan et al., 2015).

Data dari PDDikti per 2022 menunjukkan bahwa jumlah dosen di universitas terakreditas B dan C di Provinsi Banten sebanyak 1.202 orang. Ini berarti ada sebanyak itulah dosen yang memiliki kepuasan kerja sangat dinamis yang disebabkan oleh beragam variabel. Beragam variabel itu bisa berupa berupa gaji, pengakuan, komunikasi (Lien, 2017), bahkan keamanan atau jaminan pekerjaan tetap (Ahmad, 2018).

Dalam wacana manajemen organisasi perguruan tinggi, isu kepuasan kerja dosen menjadi salah satu fokus pembahasan krusial. Sebagaimana diketahui dari hasil riset mutrakhir, bahwa kepuasan kerja dosen sangat mempengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya (Hanafiah et al., 2020; Sancoko et al., 2023), termasuk kewajiban untuk melaksanakan Tridharma perguruan tinggi secara seimbang. Terlebih lagi jika kepuasan itu di pengaruhi oleh kepastian jenjang karir dan ruang kolaborasi yang memadai (Okolocha et al., 2021). Hal ini mengindikasikan betapa mendesaknya bagi perguruan tinggi untuk memperhatikan kepuasan kerja dosennya.

Sebagai penyelenggara kegiatan akademik, perguruan tinggi perlu memiliki informasi tentang kepuasan dosen dalam bekerja. Informasi itu diperlukan untuk merumuskan kebijakan yang dapat mengembangkan kompetensi dan mensejahterakan secara psikologis (Massaro, 2009). Tujuan akhirnya tentu adalah kinerja yang baik dalam memberikan layanan akademik kepada mahasiswa. Hanya saja, tidak semua perguruan tinggi (terutama perguruan tinggi swasta terakreditasi B dan C) memiliki informasi ilmiah sebagai acuan untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang mendukung kepuasan kerja dosen.

Situasi di atas menyebabkan berbagai pertanyaan tidak terjawab, seperti apakah beban pekerjaan, kesejahteraan, dan kewajiban dari kementerian mempengaruhi kepuasan kerja dosen?. Sebagaimana diketahui, bahwa peraturan perundang-undangan memiliki tuntutan yang terbilang besar, sehingga menambah beban kerja dosen disamping beban akademik di perguruan tinggi. Menurut Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020, perguruan tinggi memiliki kewajiban untuk melaksanakan Tridharma, yang meliputi pendidikan, penelitian, dan pengabdian. Itupun menurut Permendiknas No.16 tahun 2007, dosen juga memiliki tugas tambahan. Beban-beban semacam ini, menurut Munyengabe et al. (2016), sangat mempengaruhi kepuasan kerja dosen.

Hal yang sama juga berlaku dengan variabel-variabel lain, seperti kecerdasan kesulitan (adversity quotient) yang menggambarkan daya juang, motivasi, dan lingkungan kerja, yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dosen (Robbins & Judge, 2013). Beberapa penelitian telah mengungkap variabel lain yang membahas faktor determinan kepuasan kerja, sebagaimana diungkap dalam penelitian Linh (2018), Sahito & Vaisanen (2017), dan Bui (2019). Namun demikian, tidak satupun dari penelitian tersebut yang membahas pengaruh dan kontrubsi variabel daya juang, motivasi, dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kepuasan kerja dosen di perguruan tinggi swasta terakreditas B dan C.

Penelitian ini kemudian dilaksanakan atas pertimbangan bahwa tidak semua perguruan tinggi (terutama perguruan tinggi swasta terakreditasi B dan C) memiliki informasi ilmiah tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dosen, sedangkan informasi itu dibutuhakn sebagai bahan pertimbangan penentuan kebijakan di tingkat universitas. Menurut Lesjak & Marjetic (2018), temuan penelitian yang mengungkap variabel determinan terhadap kepuasan kerja semacam ini berguna sebagai pedoman untuk menghindari (atau setidaknya mengurangi) risiko mismanagement dalam organisasi perguruan tinggi. Mengingat kepuasan kerja juga berkorelasi dengan kinerja dosen, maka informasi ini juga berkontribusi terhadap perencanaan pengembangan budaya organisasi agar tercipta iklim kerja yang efisien (Ivancevich, 2010). Sejauh ini, belum ada penelitian yang membahas pengaruh daya juang, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dosen. Terlebih lagi, implikasinya teerhadap kinerja dosen yang dimoderasi oleh tunjangan dosen.

**Perumusan masalah dan urgensi penelitian**

Atas dasar masalah yang berhasil teridentifikasi di atas, penelitian ini pada akhirnya dilaksankan dengan rumusan masalah: (a) bagaimana pengaruh daya juang, lingkungan dan motivasi terhadap kepuasan kerja?, dan (b) bagaimana implikasi kepuasan tersebut terhadap kinerja dosen manakala dimoderasi oleh tunjangan dosen?. Dua rumusan masalah pokok tersebut selanjutnya diturunkan menjadi beberapa pertanyaan penelitian yang sesuai dengan latar belakang dan tujuan dilakukannnya penelitian.

Rumusan masalah tersebut diaplikasikan terhadap lokus penelitian dan subjek penelitian yang telah ditetapkan peneliti di bagian Metode Penelitian. Terjawabnya dua rumusan masalah pokok dalam penelitian ini menyumbang bahan pertimbangan penting untuk melaksanakan manajemen organisasi sumber daya manusia perguruan yang berwawasan kepuasan kerja dosen. Sebab, secara teoretis, temuan penelitian ini menyumbang wacana kritis tentang manajemen sumber daya dosen di perguruan tinggi swasta berkualitas sedang dan rendah. Adapun secara praktis, temuan penelitian ini merupakan acuan untuk melaksanakan promosi dan supervisi yang berbasis karkateristik psikologis dosen.

**KAJIAN PUSTAKA**

**Kerangka teoretik**

Kepuasan merupakan sikap emosional seseorang yang menggambarkan rasa cinta dan senang terhadap pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan melalui moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Schmitt & Pulakos, 2007). Sedangkan menurut Locke (1969), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau positif, sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Artinya, kepuasan kerja merupakan suatu akibat dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti. Ini menandakan bahwa pada dasarnya puas-tidaknya seseorang terhadap pekerjaan didasarkan kepada evaluasi diri sendiri terhadap pekerjaan yang dilakoninya. Secara teoretis, kepuasan kerja tersebut bisa dijelaskan melalui sejumlah teori yang relevan.

Menurut teori keseimbangan, kepuasan kerja dosen terdiri atas komponen input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity. Teori ini menegaskan bahwa puas-tidaknya dosen bergantung kepada hasil perbandingan antara input-outcome dirinya dengan input-outcome orang lain. Jika seimbang, maka dosen puas (Wexley & Yukl, 1977). Menurut teori pemenuhan kebutuhan, dosen bisa mencapai kepuasan hanya ketika kebutuhannya terpenuhi (Patrick et al., 2007). Lebih lanjut, teori kebutuhan ini secara lebih spesifik dijelaskan oleh Alderfer melalui teori teori Existence-Relatedness-Growth (ERG). Menurutnya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh terpenuhinya tiga kebutuhan dasar manusia secara hierarkis. Existence needs berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, keamanan, kondisi kerja. Relatedness needs berhubungan dengan interaksi di lingkungan kerja. Adapun growth needs berhubungan dengan pengembangan kecakapan.

Sedangkan menurut teori pandangan kelompok sosial, kepuasan kerja karyawan tidak selalu bergantung pada pemenuhan kebutuhan, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan (Escalas & Bettman, 2003). Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya ataupun lingkungannya. Jadi karyawan akan merasa puas, apabila hasil kerjanya sesuai dengan kelompok acuan.

Kepuasan sebagaimana dibahas dalam berbagai perspektif pakar di atas, menurut berbagai pakar lain, pada gilirannya juga berimplikasi terhadap kinerja dosen. Terlebih lagi jika dimoderasi oleh tunjangan dosen. Menurut Luthans & Youssef-Morgan (2017), dosen dengan kepuasan kerja yang baik cenderung memiliki kinerja yan baik. Sebab, secara psikologis, kepuasan menciptakan impuls semangat. Dengan demikian, dosen yang memiliki kepuasan kerja pasti akan memiliki lebih sedikit keluhan, berisiko rendah atas kecekalakaan kerja, dan lain sebagainya yang pada gilirannya meningkatkan kinerjanya sebagai dosen.

Artinya, tinggi-rendahnya kinerja dosen sangat bergantung kepada tinggi-rendahnya kepuasan dosen dalam bekerja (McShane & Von Glinow, 2018). Tunjangan dosen, sebagai salah satu indikator atau faktor dari kepuasan dosen, diasumsikan sebagai moderator yang turut berpengaruh teerhadap besar-kecilnya pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja dosen.

**Penelitian terdahulu dan kebaruan**

Sejauh ini, telah ada penelitian yang membahas hubungan variabel-variabel tertentu terhadap kepuasan kerja dosen dan implikasinya terhadap kinerja dosen berdasarkan teori-teori di atas, baik hubungan yang bersifat korelasional maupun reaksional. Penelitian Pangarso & Ramadhyanti, (2015) mengungkapkan bahwa 38,8% kepuasan kerja dosen dipengaruhi oleh lingkungan fisik (61,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain). Disamping lingkungan kerja, kepuasan kerja dosen juga dipengauhi oleh kinerja dan budaya organisasi (Irviani, 2017; Nongkeng et al., 2012). Menurut penelitian Bakan et al. (2014) dan Jalagat (2016), kepuasan kerja itu pada gilirannya turut mempengaruhi kinerja dosen.

Penelitian yang membahas motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada dosen di perguruan tinggi swasta pernah dilakukan Runi et al. (2017), yang menyimpulkan bahwa motivasi punya pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dosen. Adapun penelitian yang paling dekat dengan penelitian ini (dekat dalam segi topik dan lingkup spasial) adalah penelitian Rahardja et al. (2017). Penelitian itu membahas hubungan antara kepemimpinan, kompetensi, motivasi, dan kinerja dosen di perguruan tinggi swasta terakreditasi B di Provinsi Banten. Sejauh penelusuran penulis, ada beberapa penelitian lain yang kurang lebih memiliki relevansi yang cukup dengan penelitian ini. Hanya saja, temuan-temuan penelitian tersebut kurang-lebih serupa dengan penelitian lain yang disebutkan di atas.

Tidak ada satupun dari penelitian di atas yang membahas pengaruh simultan antara daya juang, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, dan implikasinya terhadap kepuasan kerja dosen (dimoderasi oleh tunjangan dosen). Situasi ini menimbulkan knowledge gap dalam wacana manajemen organisasi perguruan tinggi. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang sudah ada, terutama penelitian Jalagat (2016), yang menjadikan motivasi sebagai variabel independen. Penelitian ini berusaha mengungkap hubungan dan kontribusi daya juang, lingkungan, dan motivasi kerja dosen terhadap kepuasan kerja pada dosen di perguruan tinggi terakreditasi B dan C, kemudian mengungkap implikasinya terhadap kinerja dosen (dimoderasi tunjangan dosen). Temuan penelitian ini pada akhirnya menjadi novelty yang turut memperkaya wacana dalam kajian ilmu manajemen, khususnya manajemen organisasi di perguruan tinggi.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilaksanakan dalam pendekatan mixed-method. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah survei. Desain penelitian ini bersifat deskriptif-verifikatif, karena desain penelitian ini dinilai paling sesuai dengan karakteristik masalah dan tujuan penelitian (Sreejesh & Mohapatra, 2014), yaitu mengungkap pengaruh dan kontribusi secara simultan dari daya juang, lingkungan, dan motivasi kerja kepada kepuasan kerja dosen.

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan menggunakan instrumen angket yang dikembangkan berdasarkan kisi-kisi instrumen yang merujuk kepada dimensi variabel (Tabel 1). Adapun data kualitatif diperoleh melalui wawancara dengan pertanyaan yang dikembangkan dari acuan yang sama (Tabel 1). Dimensi masing-masing variabel dijabarkan ke dalam butir pertanyaan/pernyataan instrumen.

Instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya kemudian digunakan untuk mengumpulkan data dari 300 dosen sampel di 6 perguruan tinggi swasta terakreditas B dan C di Provinsi Banten. Sampel tersebut diperoleh melalui proportionate cluster random sampling menggunakan formula Slovin dari 1.202 populasi yang tersebar di 6 perguruan tinggi (Tabel 2). Data yang diperoleh dari subjek/sampel kemudian dianalisis menggunakan bantuan Lisrel (untuk data kuantitatif) dan prosedur analisis data yang dikemukakan Miles & Hubeman (untuk data kualitatif).

Tabel 1. Indikator variabel

| **Variabel** | **Dimensi** |
| --- | --- |
| Daya juang (X1) | Pengendalian |
| Asal-usul pengakuan |
| Jangkauan |
| Daya tahan |
| Lingkungan kerja (X2) | Lingkungan kerja fisik |
| Lingkungan kerja non-fisik |
| Suasana kerja |
| Rekan kerja |
| Fasilitas kerja |
| Motivasi kerja (X3) | Kebutuhan berprestasi |
| Kebutuhan berafiliasi |
| Kebutuhan berkuasa |
| Kepuasan kerja (Y1) | Gaji |
| Promosi |
| Kepuasan finansial |
| Kepuasan fisik |
| Kepuasan sosial |
| Kepuasan psikologis |
| Pekerjaan itu sendiri |
| Tunjangan dosen (Y2) | Tunjangan fungsional |
| Tunjangan lainnya |
| Kinerja dosen (Z) | Pendidikan dan pengajaran |
| Penelitian dan pengembangan |
| Pengabdian kepada masyarakat |
| Unsur penunjang |

Tabel 2. Sample frame dari masing-masing lokasi subjek

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Lokus** | **Populasi (N)** | **Ukuran sampel (n)** |
| Universitas Muhammadiyah Tangerang | 457 | 114 |
| Universitas Buddhi Dharma | 157 | 39 |
| Universitas Banten Jaya | 110 | 27 |
| Universitas Serang Raya | 258 | 64 |
| Universitas Raharja | 126 | 32 |
| Universitas Paramitha Indonesia | 94 | 24 |
| **Total** | | **300** |

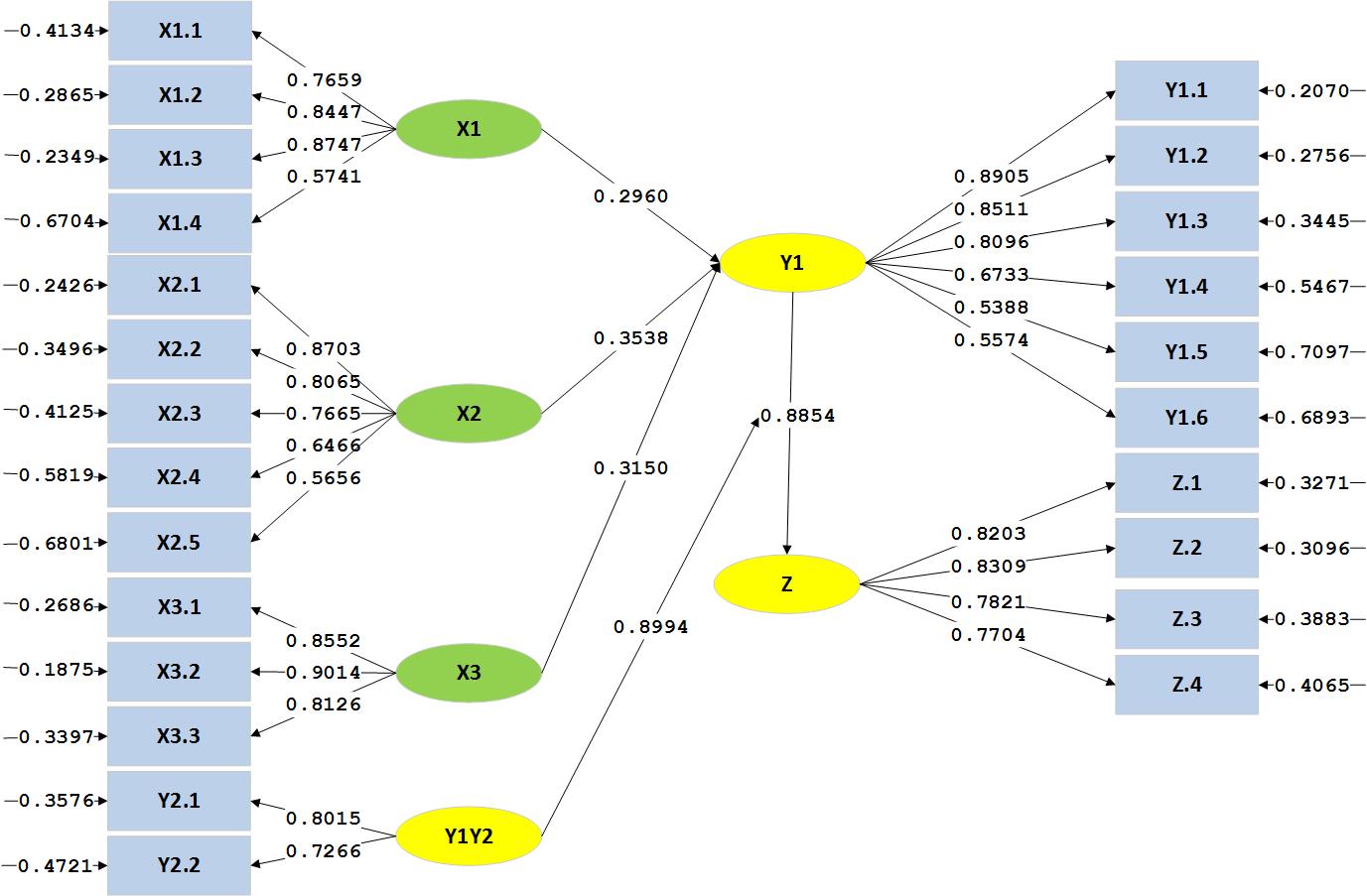
Enam lokus penelitian di atas dipilih atas dua pertimbangan, yaitu lokasi strategis dan banyaknya jumlah mahasiswa. Provinsi Banten berdekatan dengan ibu kota negara dan merupakan penghubung antara Pulau Jawa dan Pulau Sumatera. Lokasi yang demikian menjadikan Provinsi Banten sebagai wilayah dengan mobilitas penduduk yang tinggi, sehingga diasumsikan membutuhkan outcome pendidikan tinggi yang berkualitas untuk meningkatkan indeks daya saing daerah (Benzaquen et al., 2011). Ditinjau dari segi jumlah mahasiswa, enam universitas ini mengajar mahasiswa dengan jumlah terbanyak daripada perguruan tinggi lain di Provinsi Banten, baik perguruuan tinggi berstatus politeknik, institut, sekolah tinggi, maupuan akademi.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil pengukuran awal terhadap masing-masing variabel independen dan variabel dependen menunjukkan bahwa tingkat daya juang, situasi lingkungan kerja, motivasi kerja (Tabel 3). Sebagai akibatnya, berdasarkan analisis statistik, kepuasan kerja dosen juga berada di level cukup baik. selain itu, penelitian ini juga menyoroti temuan-temuan lain, seperti dimensi paling berpengasuh untuk masing-masing indikator variabel, besaran kontribusi pengaruh secara parsial dan simultan, serta hasil analisis verifikatif melalui expert judgment terhadap temuan kuantitatif. Temuan-temuan itu dijabarkan secara detail dalam diskusi di bawah ini.

**Hasil penelitian**

Penelitian ini menemukan bahwa daya juang, lingkungan, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara parsial maupun simultan. Hasil pemodelan persamaan struktural menggunakan (Gambar 1) menggambarkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh daya juang (0,296), lingkungan kerja (0,353), dan motivasi kerja (0,315). Hasil analisis kuantitatif turut mengungkap hasil kontribusi kepuasan kerja terhadap kinerja (0,855), dan moderasinya dari tunjangan dosen (0,899)/ Analisis lanjutan atas kontribusi langsung dan tidak langsung masing-masing variabel juga diperoleh (Tabel 3).

****

Gambar 1. Analisis jalur pengaruh X terhadap Y

Tabel 3. Pengaruh langsung dan tidak langsung X terhadap Y

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Koefisien jalur** | **Pengaruh langsung** | **Pengaruh melalui** | | | | **Total** |
| **Daya juang** | **Lingkungan kerja** | **Motivasi kerja** | **Total parsial** |
| **Daya juang** | 0,2960 | 8,76% |  | 7,86% | 5,88% | 13,74% | 22,51% |
| **Lingkungan kerja** | 0,3538 | 12,52% | 7,86% |  | 8,44% | 16,30% | 28,82% |
| **Motivasi kerja** | 0,3150 | 9,92% | 5,88% | 8,44% |  | 14,33% | 24,25% |
| Total | | **31,20%** | 13,74% | 16,30% | 14,33% | **44,38%** | **75,58%** |

Visualisasi analisis jalur dan tabulasi hasil analisis di atas menginformasikan bahwa pengaruh X terhadap Y secara langsung adalah 31,20%, sedangkan pengaruh tidak langsungnya adalah 44,38%. Ini mengindikasikan bahwa besaran pengaruh X terhadap Y adalah 75,58%. Artinya, sebesar 75,58% kepuasan kerja dosen dipengaruhi oleh daya juang, lingkungan, dan motivasi. Sedangkan 24,42% sisanya dipengaruhi faktor lain yang tidak diteliti. Di antara tiga variabel tersebut, lingkungan kerja menyumbang kontribusi paling besar (28,82%).

Hasil tersebut berimplikasi kepada hasil pengujian hipotesis tentang pengaruh simultan X1, X2, dan X3 terhadap Y. Analisis statistik untuk menguji hipotesis menghasilkan skor 305,369. Ini berarti bahwa ada pengaruh simultan dari X1, X2, dan X3 terhadap Y1.

**Temuan dan pembahasan**

Penelitian ini menyoroti temuan bahwa daya juang rupanya menjadi variabel yang kontribusinya paling kecil di antara variabel indepen lainnya. Ini menandakan bahwa daya tahan, pengendalian emosi, jangkauan, dan asal-usul pengakuan tidak begitu mampu memuaskan dosen atas pekerjannya. Lingkungan kerja adlaah variabel yang pengaruhnya paling besar daripada variabel lainnya. Implikasinya adalah urgensi manajemen organisasi perguruan tinggi untuk lebih memprioritaskan lingkungan kerja daripada motivasi dan daya juga dosen (Kartikasari & Wiarta, 2021).

*Faktor daya juang*

Daya juang dibentuk oleh 4 indikator, yang kemudian dijabarkan menjadi 16 sub indikator. Hasil pengukuran terhadap 16 sub indikator tersebut mengungkapkan bahwa dua sub indikator yang kontribusinya paling besar terhadap pembentukan daya juang adalah *kemampuan memprediksi masalah* dan *kemampuan merespon masalah*, dengan skor masing-masing sub indikator adalah 3,327 dan 3,260. Adapun sub indikator yang kontribusinya paling rendah adalah menyadari *kesulitan yang dihadapi* dan *penguatan diri terhadap masalah*. Masing-masing skor subb indikator tersebut adalah 2,837 dan 2,970. Situasi ini menyebabkan besarnya loading factor pada indikator *jangkauan* dan rendahnya loading factor pada indikator *daya tahan* (Tabel 4).

Tabel 4. Hasil analisis model pengukuran Daya Juang

| **Item** | ***Loading Factor Variabel*** | ***T-value*** | **R2** | **Error** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| X11,ξ1 | 0,7659 | 17,5867 | 0,5866 | 0,4134 |
| X12,ξ1 | 0,8447 | 17,7596 | 0,7135 | 0,2865 |
| X13,ξ1 | 0,8747 | 16,7433 | 0,7651 | 0,2349 |
| X14,ξ1 | 0,5741 | 15,6073 | 0,3296 | 0,6704 |

Menurut Rivai (2011), individu dengan daya juang baik memiliki kepuasan yang tinggi dalam melakukan aktivitas kerjanya. Hal ini dikonfirmasi beberapa penelitian yang mengungkap adanya pengaruh signifikan dari daya juang terhadap kepuasan kerja, seperti penelitian Suryanti (2016) dan Mirza & Atrizka (2018). Oleh karena itu, diperlukan reaksi emosional dan kemampuan mengatasi kesulitan atau tantangan sejauh perjalanan individu dalam meraih kesuksesan (Stoltz, 2000).

Temuan di atas juga diafirmasi oleh pakar, akademisi, dan organisasi profesi dosen swasta di Indonesia. Penelitian ini meerujuk kepada Prof. Dr. Ir. H. M. Budi Djatmiko, M.Si., M.EI. (ketua umum APTISI level nasional), Dr. M. Samsuri, S.Pd., M.T., IPU. (kepala LLDIKTI Wilayah 4), dan Prof. Dr. H. Suryana Sumantri, S.Psi,. MSIE. (Psikolog dan pakar manajemen SDM). Menurut pakar tersebut, daya juang dosen di universitas swasta terakreditas B dan C di Provinsi Banten terolong cukup, dan oleh karenanya perlu ditingkatkan. Tiga pakar tersebut juga menyarankan dilakukannya berbagai usaha untuk meningkatkan daya juang dosen, seperti pelatihan kepemimpinan dan kewirausahaan (Prof. Budi Djatmiko), manajemen risiko (Prof. Samsuri), dan kerjasama dengan universitas dengan grade yang lebih tinggi (Prof. Suryana Sumantri).

*Faktor lingkungan kerja*

Berebda dengan daya juang, lingkungan kerja juga dibentuk oleh 5 indikator yang dijabarkan menjadi 16 sub indikator. Hasil pengukuran terhadap 16 sub indiaktor tersebut menunjukkan bahwa sub indikator *Kualitas Ruang Kuliah/Praktek/Lab* dan sub indikator *Kerjasama Dengan Rekan Kerja* memiliki kontribusi paling besar terhadap variabel lingkungan kerja. Adapun sub indikator yang kontribusinya paling rendah ialah *keamanan fasilitas* *kerja* dan *ketersediaaan laboratorium yang memadai*. Situasi ini menyebabkan besarnya loading factor pada indikator *lingkungan kerja fisik* dan rendahnya loading factor pada indikator *fasilitas kerja* (Tabel 5).

Tabel 5. Hasil analisis model pengukuran Lingkungan Kerja

| **Item** | ***Loading Factor Variabel*** | ***T-value*** | **R2** | **Error** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| X21,ξ2 | 0,8703 | 18,1696 | 0,7574 | 0,2426 |
| X22,ξ2 | 0,8065 | 17,3191 | 0,6504 | 0,3496 |
| X23,ξ2 | 0,7665 | 20,5388 | 0,5875 | 0,4125 |
| X24,ξ2 | 0,6466 | 12,1906 | 0,4181 | 0,5819 |
| X25,ξ2 | 0,5656 | 10,3293 | 0,3199 | 0,6801 |

Bagaimanapun, lingkungan kerja punya pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Beberapa survei juga mengemukakan bahwa karyawan pasti menyukai lingkungan kerja fisik yang bersih, nyaman, dan didukung dengan peralatan modern (Robbins & Judge, 2013). Temuan penelitian ini mengkonfirmasi penelitian-penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Edduar, 2012; Wuwungan et al., 2017). Pengaruh tersebut bisa bekerja secara parsial ataupun simultan dengan variabel lain (Aruan & Fakhri, 2015).

Sebagaimana dijelaskan dalam teori hygiene-motivation yang dicetuskan Herzberg, kepuasan individu bisa dijelaskan melalui hubungan kontekstual antara individu dengan lingkungannya (Teck-Hong & Waheed, 2011). Lingkungan yang dimaksud bisa berupa lingkungan kerja fisik maupun non fisik. Lingkungan kerja non fisik bahkan bisa berupa sistem rewarding di tempat kerja (Siagian, 2014).

Menurut pakar dan pengambil kebijakan di lingkup pendidikan tinggi Provinsi Banten, temuan penelitian ini bisa dimaklumi. Alasannya ialah universitas terakreditas B dan C memang tergolong universitas yang masih berkembang. Oleh karena itu, menurut Prof. Budi Djatmiko, temuan penelitian ini bisa ditindaklanjuti dengan membangun kenyamanan, kemanan dan keharmonisan hubungan kerja baik dengan atasan maupun sesame rekan kerja. Bisa diwujudkan dengan peningkatan kualitas sarana-prasarana, aturan yang berkaitan dengan aktivitas kerja, dan keteladanan pimpinan perguruan tinggi. Sedangkan menurut Prof. Samsuri, temuan penelitian ini bisa ditindaklanjuti dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (dinamis dan kreatif). Hal itu bisa ditempuh dengan memperbaiki budaya kerja, keteladanan pimpinan dan peningkatan kualitas proses komunikasi antar civitas akademika. Seolah melengkapi pendapat dua pakar di atas, Prof. Suryana Sumantri menegaskan bahwa temuan penelitian ini sebaiknya ditindaklanjuti dengan keteladanan dosen senior dan kerjasama dengan universitas lain yang memiliki budaya kerja dan lingkungan kerja lebih baik. Cara ini dilakukan agar universitas lokus penelitian ini bisa melakukan benchmarking.

*Faktor motivasi kerja*

Motivasi kerja dibentuk oleh 3 indikator, yang kemudian dijabarkan ke dalam beberapa sub-indikator. Di antara sejumlah sub indikator tersebut, adalah sub indikator *alternatif dalam bekerja* dan *kemampuan konseptual* yang kontribusinya paling besar terhadap variabel *motivasi* *kerja*. Adapun sub indikator yang kontribusinya paling rendah ialah sub indikator *menduduki jabatan dengan persaingan sehat* dan sub indikator *mengikuti perkembangan agar bertahan dalam jabatan*. Situasi tersebut menyebabkan besarnya loading faktor pada indikator kebutuhan berafiliasi dan rendahnya loading faktor pada indikator kebutuhan berkuasa (Tabel 6).

Tabel 6. Hasil analisis model pengukuran Motivasi

| **Item** | ***Loading Factor Variabel*** | ***T-value*** | **R2** | **Error** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| X21,ξ2 | 0,8552 | 18,1696 | 0,7314 | 0,2686 |
| X22,ξ2 | 0,9014 | 18,1696 | 0,8125 | 0,1875 |
| X23,ξ2 | 0,8126 | 18,1696 | 0,6603 | 0,3397 |

Temuan di atas mengkonfirmasi pernyataan pakar, bahwa tingginya motivasi sejalan denngan tingginya kepuasan kerja (Mathis & Jackson, 2004). Mengingat bahwa motivasi merupakan salah satu faktor kepuasan kerja, maka setiap individu cenderung meningkatkan motivasinya dalam bekerja dengan berbagai cara (Robbins & Judge, 2013). Oleh karena itu, kepuasan kerja yang tinggi hanya akan dicapai oleh individu yang memiliki kepuasan kerja tinggi. Selain mengkonfirmasi pernyataan pakar, temuan penelitian ini juga mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian terdahulu, seperti penelitian Juniari et al. (2015), Mubaroqah & M. Yusuf (2020), dan Said et al. (2021).

Motivasi, dalam lingkup ilmu manajemen dan psikologi, merupakan langkah awal bagi seseorang untu melakukan sesuatu akibatnya kekurangan tertentu, baik fisik maupun psikis. Artinya, motivasi merupakan dorongan untuk melakukan sesuatu dan mencapai tujuan (F Luthans, 2011). Dorongan-dorongan inilah yang membuat individu menjadi lebih berprestasi (Terry & Rue, 2005). Di lingkup perguruan tinggi, motivasi juga mempengaruhi dosen untuk berprestasi. Namun berdasarkan temuan di penelitian ini, sekaligus diafirmasi oleh Prof. Budi Djatmiko, bahwa motivasi dosen di lokasi penelitian ini tergolong cukup. Menurut Prof. Suryana Sumantri, motivasi dosen di lokasi penelitian memang tergolong kurang. Ia menambahkan bahwa untuk meningkatkan motivasi dosen ialah dengan meningkatkan kesejahteraan dan kepastian jenjang karir. Usulan ini sama dengan pendapat Prof. Budi Djatmiko, selaku ketua APTISI tingkat nasiona. Menurutnya, dengan motivasi yang tinggi berdampak kepada kemampuan dosen untuk berkreasi dan berinovasi.

*Kepuasan kerja*

Dua faktor paling besar kontribusinya terhadap variabel kepuasan kerja adalah *fasilitas fisik yang* *memadai* dan *besaran gaji*. Adapun dua faktor yang paling kecil kontribusinya adalah *perhatian dari pimpinan* dan *fasilitas istirahat.* Situasi itu menyebabkan besarnya loading factor pada indikator *pekerjaan itu sendiri* dan rendahnya loading factor pada indikator *kepuasan sosial* (Tabel 7).

Tabel 7. Hasil analisis model pengukuran Kepuasan Kerja

| **Item** | ***Loading Factor*** | ***T-value*** | **R2** | **Error** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Y11,η1 | 0,8905 |  | 0,7930 | 0,2070 |
| Y12,η1 | 0,8511 | 14,7391 | 0,7244 | 0,2756 |
| Y13,η1 | 0,8096 | 15,1024 | 0,6555 | 0,3445 |
| Y14,η1 | 0,6733 | 15,5050 | 0,4533 | 0,5467 |
| Y15,η1 | 0,5388 | 15,3822 | 0,2903 | 0,7097 |
| Y16,η1 | 0,5574 | 10,6265 | 0,3107 | 0,6893 |

Memperhatikan temuan di atas, Prof. Budi Djatmiko mengungkapkan bahwa sejauh pengalamannya menjadi ketua APTISI tingkat nasional, kepuasan kerja dosen memang dipengaruhi oleh hal-hal di atas. Karenanya, beliau mengusulkan agar pengelolan universitas membangun rasa percaya diri pada masing-masing dosen bahwa mereka bisa mengembangkan potensi diri. Harapan akhirnya tentu ialah meningkatkan kepuasan kerja dosen. Bereda dengan pendapat tersebut, menurut Prof. Samsuri kepastian jenjang karir tetap menjadi faktor determinan paling utama untuk meningkatkan kepuasan kerja dosen. Secara lebih detail, Prof. Suryana Sumantri meneyatakan bahwa pengalamannya sejauh ini mengindikasikan kepuasan kerja dosen bisa dicapai manakala kepuasan itu juga bisa dirasakan oleh keluarga dosen yang bersangkutan. Beberapa cara yang bisa dilakukan untuk memuaskan dosen dalam kerja, menurut Prof. Suryana Sumantri, adalah memperhatikan kesejahteraan, pengakuan terhadap kompetensi, dan kepastian jenjang karir. Pernyataan ini pada akhirnya turut mengkonfirmasi temuan Tentama (2020) tentang faktor determinan kepuasan dosen.

*Moderasi tunjangan dosen antara kepuasan kerja dengan kinerja*

Analisis dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa tunjangan fungsional memiliki kontribusi lebih besar daripada tunjangan lainnya (Tabel 8). Sedangkan pada variabel kinerja, kinerja penelitian merupakan faktor yang kontribusinya paling besar dalam pembentukan variabel kinerja dosen (Tabel 9). Sedangkan unsur penunjang merupakan faktor yang kontribusinya paling kecil.

Tabel 8. Hasil analisis model pengukuran Kepuasan Kerja

| **Item** | ***Loading Factor*** | ***T-value*** | **R2** | **Error** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Y21,η2 | 0,8015 | 18,2622 | 0,6424 | 0,3576 |
| Y22,η2 | 0,7266 | 18,6075 | 0,5279 | 0,4721 |

Tabel 9. Hasil analisis model pengukuran Kinerja Dosen

| **Item** | ***Loading Factor*** | ***T-value*** | **R2** | **Error** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Z1,η3 | 0,8203 |  | 0,6729 | 0,3271 |
| Z2,η3 | 0,8309 | 15,6434 | 0,6904 | 0,3096 |
| Z3,η3 | 0,7821 | 13,6534 | 0,6117 | 0,3883 |
| Z4,η3 | 0,7704 | 13,3005 | 0,5935 | 0,4065 |

Hasil analisis di atas menandakan bahwa dalam melaksanakan manajemen organisasi dosen di perguruan tinggi swasta di Provinsi Banten, efektivitas akan lebih banyak ditentukan oleh tunjangan fungsional dan penelitian. Terlebih lagi, nilai moderasi tunjangan terhadap kinerja dosen adalah sebesar 80,89%. Dalam kasus di penelitian ini, situasi ini bisa dimaklumi karena hasil analisis verifikatif dan expert judgement menunjukkan bahwa pemberian tunjangan fungsional di perguruan tinggi subjek penelitian telah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

**PENUTUP**

Penelitian ini menyoroti bahwa lingkungan kerja punya kontribusi paling besar kepada kepuasan kerja, diikuti dengan motivasi kerja dan daya juang. Ini berarti, lingkungan kerja fisik maupun non-fisik, suasana kerja, rekan kerja, dan fasilitas kerja perlu diperhatikan dengan baik. Sebab, secara teoretis, kepuasan kerja yang didukung oleh lingkungan kerja berdampak kepada kinerja dosen dalam praktik-praktik pelaksaan kewajiban dosen, baik dalam mengajar, meneliti, mauapun mengabdi kepada masyarakat. Asumsi tersebut pada akhirnya juga terkonfirmasi melalui analisis lanjutan di penelitian ini, yang menegaskan bahwa kontribusi tiga variabel tersebut sangat mempengaruhi besar-kecilnya kepuasan dosen, yang pada akhirnya berimplikasi terhadap kinerja dosen. Lebih dari itu, moderasi dari tunjangan fungsional yang memiliki pengaruh lebih dari 80% terhadap kinerja dosen juga turut diperhatikan

**Saran**

Mempertimbangkan simpulan atas temuan di atas, dan mengingat lingkungan kerja adalah variabel independen yang kontribusinya paling besar terhadap variabel dependen, temuan ini berimplikasi kepada perlunya pengembangan suasana lingkungan kerja yang membawa atmosfer positif terhadap kenyamanan dosen dalam bekerja.

Meski demikian, motivasi sebaiknya tidak diabaikan, sebab merupakan variabel dengan kontribusi terbesar kedua kepada kepuasan kerja. Ini menandakan bahwa universitas perlu memperhatikan pemenuhan kebutuhan berprestasi, berafiliasi, dan berkuasa. Sedangkan daya juang, walaupun kontribusinya paling sedikit, bukan berarti bisa diabaikan. Secara teoretis maupun empiris, daya juang menentukan daya tahan dan oleh karenanya turut berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan performa dosen.

**Batasan Penelitian**

Lingkup penelitian yang melibatkan tiga variabel independen ini hanya dibatasi kepada universitas swasta terakreditas B dan C di Provinsi Banten. Subjek penelitian ini juga dibatasi hanya kepada dosen tetap. Secara metodologis, generalisasi atas temuan penelitian ini sangat terbatas. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya dilakukan kepada variabel lain (seperti budaya organisasi, kompetensi dosen, peran institusi, komitmen dosen, dan lain-lain), dilakukan pada lingkup spasial yang lebih luas, dan sampel penelitian yang lebih komprehensif (meliputi masyarakat dan mahasiswa).

**REFERENCES**

Ahmad, M. (2018). Factors affecting on job satisfaction among academic staff. *Polytechnic Journal*, *8*(2), 119–128. https://doi.org/10.25156/ptj.2018.8.2.161

Aruan, Q. S., & Fakhri, M. (2015). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan lapangan Departemen Grasberg Power Distribution PT.Freeport Indonesia. *Modus*, *27*(2), 141–162.

Bakan, I., Buyukbese, T., Ersahan, B., & Sezer, B. (2014). Effects of job satisfaction on job performance and occupational commitment. *International Journal of Management & Information Technology*, *9*(1), 1472–1480. https://doi.org/10.24297/ijmit.v9i1.668

Benzaquen, J., del Carpio, L. A., Zegarra, L. A., & Valdivia, C. A. (2011). A competitiveness index for the regions of a country. *Cepal Review*, *102*, 67–84. https://doi.org/10.18356/7781698b-en

Bui, N. T. (2019). Factors affecting job satisfaction of lecturers- evidence from Vietnamese universities. *Archives of Business Research*, *7*(10), 19–40. https://doi.org/10.14738/abr.710.7209

Edduar, H. (2012). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kepuasan kerja karyawan pada pt asuransi Wahana Tata Cabang Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, *9*(3), 1–16.

Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2003). You are what they eat: The influence of reference groups on consumers’ connections to brands. *Journal of Consumer Psychology*, *13*(3), 339–348. https://doi.org/10.1207/S15327663JCP1303\_14

Hanafiah, Nasrun, & Restu. (2020). Work motivation and satisfaction and its impact on lecturer performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, *3*(3), 1800–1812. https://doi.org/10.33258/birci.v3i3.1113 1800

Irviani, R. (2017). Pengaruh faktor budaya organisasi, motivasi, pemberdayaan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dosen perguruan tinggi agama islam swasta Lampung. *Jurnal Aktual STIE Trisna Negara*, *15*(1), 45. https://doi.org/10.47232/aktual.v15i1.13

Ivancevich, J. M. (2010). *Human resources management*. McGraw-Hill.

Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, *5*(6), 36–43. www.managementjournal.info

Juniari, N. K. E., Riana, I. G., & Subudi, M. (2015). The effect of motivation on work satisfaction and employee performance of government employees at STP Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, *4*(11), 823–840. https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/download/14189/12270

Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: An empirical study. *Journal of Services Research*, *9*(2).

Kartikasari, N. P. D., & Wiarta, I. W. (2021). The contribution of adversity quotient dan working motivation to teachers’ performance. *Proceedings of the 2nd International Conference on Technology and Educational Science (ICTES 2020)*, *540*(Ictes 2020), 469–477. https://doi.org/10.2991/assehr.k.210407.280

Kemristekdikti. (2019). *Statistik pendidikan tinggi 2019*. Kementerian Ristek, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Kim, L., Pongsakornrungsilp, P., Pongsakornrungsilp, S., Horam, N., & Kumar, V. (2023). Jey determinants of job satisfaction among university lecturers. *Social Sciences*, *12*(153). https://doi.org/10.3390/socsci12030153

Lesjak, D., & Marjetic, D. (2018). Higher education higher education. *Mismanagement International Conference*.

Lien, P. T. (2017). Factors affecting lecturer job satisfaction: Case of Vietnam universities. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, *6*(2), 138–148. https://doi.org/10.6007/ijarems/v6-i2/2810

Linh, L. H. (2018). Researching on factors affecting job satisfaction of lecturers in Universities of Ho Chi Minh City, Vietnam. *American Journal of Educational Research*, *6*(7), 1056–1062. https://doi.org/10.12691/education-6-7-26

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(4), 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0

Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: An evidence-based approach*. McGraw-Hill.

Luthans, Fred, & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(January), 339–366. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324

Massaro, V. (2009). *Higher education management and policy: Journal of the programme on institutional management in higher education* (Vol. 21).

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). *Human resource management*. Thomson.

McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. Y. (2018). Organizational behavior : Emerging knowledge. Global reality. In *McGraw-Hill* (8th ed.). McGraw-Hill.

Mirza, R., & Atrizka, D. (2018). Kepuasan kerja ditinjau dari adversity quotient dan work family conflict pada perawat wanita yang telah menikah di rumah sakit umum daerah Dr. RM. Djoelham Binjai. *Jurnal Diversita*, *4*(2), 119. https://doi.org/10.31289/diversita.v4i2.2049

Mubaroqah & M. Yusuf. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai The effect of work motivation on job satisfaction of officers. *Jurnal Kinerja*, *17*(2), 222–226.

Munyengabe, S., He, H., & Yiyi, Z. (2016). The analysis of factors and levels associated with lecturers’ motivation and job satisfaction in University of Rwanda. *Journal of Education and Practice*, *7*(30), 188–200. https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1118902.pdf

Nongkeng, H., Armanu, Troena, E. A., & Setiawan, M. (2012). Pengaruh pemberdayaan, komitmen organisasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja dosen (persepsi dosen dipekerjakan PTS kopertis wilayah IX Sulawesi di Makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *10*(6), 574–585.

Okolocha, C. B., Akam, G. U., & Uchehara, F. O. (2021). Effect of job satisfaction on job performance of university lecturers in south-east, Nigeria. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, *3*(1), 119–137.

Pan, B., Shen, X., Liu, L., Yang, Y., & Wang, L. (2015). Factors associated with job satisfaction among university teachers in northeastern region of China: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *12*(10), 12761–12775. https://doi.org/10.3390/ijerph121012761

Pangarso, A., & Ramadhyanti, V. (2015). Pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kepuasan kerja dosen tetap studi pada Fakultas Komunikasi dan Bisnis Universitas Telkom Bandung. *Kinerja*, *19*(1), 172–191.

Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A., & Lonsbary, C. (2007). The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: A self-determination theory perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, *92*(3), 434–457. https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.3.434

Rahardja, U., Moeins, A., & Lutfiani, N. (2017). Leadership, competency, working motivation and performance of high private education lecturer with institution accreditation B: Area kopertis IV Banten province. *Man in India*, *97*(24), 179–192.

Rivai, V. (2011). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Raja Grafindo Persada.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.

Runi, I., Ramli, M., Nujum, S., & Kalla, R. (2017). Influence leadership, motivation, competence, commitment to satisfaction and performance lecturer at private higher education Kopertis region IX in South Sulawesi Province. *IOSR Journal Of Business and Manajement*, *19*(7), 56–67. https://doi.org/10.9790/487X-1907075667

Sahito, Z., & Vaisanen, P. (2017). Effect of ICT skills on the job satisfaction of teacher educators: Evidence from the universities of the Sindh Province of Pakistan. *International Journal of Higher Education*, *6*(4), 5–30. https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n4p122

Said, J., Setyaningrum, R., Nugroho, A., & Yulianingsih, S. (2021). The influence of organizational commitment, job stress, and work motivation on job satisfaction (A study at PT Matsuo Precision Indonesia’s Injection Molding Deptin Cikarang). *Proceedings of the 1st International Conference on Economics Engineering and Social Science, InCEESS 2020, 17-18 July, Bekasi, Indonesia*. https://doi.org/10.4108/eai.17-7-2020.2303072

Sancoko, S., Yuliawan, R., Aufa, B. Al, & Yuliyanto, H. (2023). The effects of job satisfaction on lecturer performance : case study in faculty x Universitas Indonesia. *Jurnal Pendidikan Teknologi Dan Kejuruan*, *29*(1), 45–58. https://doi.org/10.21831/jptk.v29i1.47683

Schmitt, N., & Pulakos, E. D. (2007). Predicting job satisfaction from life satisfaction: Is there a general satisfaction factor? *International Journal of Psychology*, *20*(2), 155–167. https://doi.org/10.1080/00207598508247729

Siagian, S. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara\\.

Sreejesh, S., & Mohapatra, S. (2014). *Mixed method research design: An application in consumer-brand relationships (CBR)*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-02687-9

Stoltz, P. (2000). *Adversity quotient: Turning obstacles into opportunities*. Wiley.

Suryanti, S. (2016). Hubungan antara dimensi adversity quotient dengan kepuasan kerja pada wirausaha wanita (Studi kasus pada wirausaha fashion dan kuliner di Kota Samarinda). *Jurnal Manajemen*, *8*(2), 136–151. http://journal.feb.unmul.ac.id

Teck-Hong, T., & Waheed, A. (2011). Herzberg’s motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, *16*(1), 73–94.

Tentama, F. (2020). Construct validity of the job satisfaction among lecturers: An analysis of confirmatory factors. *International Journal of Scientific and Technology Research*, *9*(2), 2298–2303.

Terry, G. R., & Rue, L. W. (2005). *Dasar-dasar manajemen*. Bumi Aksara.

Wexley, K. N., & Yukl, G. N. (1977). *Organizational behavior and personnel psychology*. Homewood.

Wuwungan, R. Y., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2017). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Cinemaxx Lippo Plaza Manado. *Jurnal EMBA*, *5*(2), 298–307.